



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN  
LOS DIRECTIVOS / JERÁRQUICOS  
DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DEL  
IESPP “HNO. VICTORINO ELORZ  
GOICOECHEA” DE SULLANA,  
AÑO 2015

Sergio Curay-Villanueva

Piura, marzo de 2016

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa

Curay, S. (2016). *La cultura organizacional en los directivos / jerárquicos docentes y administrativos del IESPP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana, año 2015*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

**SERGIO ENRIQUE CURAY VILLANUEVA**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS  
DIRECTIVOS/JERÁRQUICOS, DOCENTES Y  
ADMINISTRATIVOS DEL IESPP “HNO. VICTORINO ELORZ  
GOICOECHEA” DE SULLANA, AÑO 2015**



**UNIVERSIDAD DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**2016**



## **APROBACIÓN**

La tesis titulada: “*La cultura organizacional en los directivos/jerárquicos docentes y administrativos del IESPP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana, año 2015*” presentada por el Lic. Sergio Enrique Curay Villanueva, en cumplimiento a los requisitos para optar el Grado de Magíster en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora oficial, Mgtr. Daphne Guerra Palacios y defendida el.....de ..... del 2016 ante el Tribunal integrado por:

.....  
Presidente

.....  
Informante

.....  
Secretario



## **DEDICATORIA**

A Dios por todas las oportunidades que me ofrece siempre.

A mis padres: José y Blanca, a mis hermanos y hermanas...

A Nelly, cuya compañía alienta mis anhelos...

A mis hijos: Luis, Sergio, José, Aaron

A María José..., a Ayslin

Sergio



## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud:

A la Universidad de Piura, cuya experiencia académica ha enriquecido mi formación profesional y personal.

A todos los maestros y maestras de mi formación básica. A Gustavo

A mis amigos y amigas, a los estudiantes de Educación.

A mi querido pueblo de Sullana, al barrio donde crecí.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN</b>	5
1.1. Caracterización de la problemática	5
1.2. Formulación del problema	7
1.3. Objetivos de investigación	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. Hipótesis de investigación	7
1.4.1. Hipótesis general	7
1.4.2. Hipótesis específicas	8
1.5. Justificación de la investigación	8
1.6. Antecedentes de la investigación	9
1.6.1. Antecedentes internacionales	9
1.6.2. Antecedentes nacionales	12
1.6.3. Antecedentes locales	13
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	15
2.1. Teoría científica que sustenta la investigación	15
2.1.1. Teoría de las relaciones humanas	15
2.1.2. Teoría de sistemas	17
2.1.3. Teoría del desarrollo organizacional	19
2.2. Base conceptual de la cultura organizacional	22
2.2.1. Concepto de cultura	22
2.2.2. Definición de cultura organizacional	24
2.2.3. El modelo Denison	25
2.2.3.1. Involucramiento	27

2.2.3.2. Consistencia	28
2.2.3.3. Adaptabilidad	29
2.2.3.4. Misión	31
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>35</b>
3.1. Tipo de investigación	35
3.2. Diseño de investigación	36
3.3. Población y muestra	36
3.4. Variables de investigación	37
3.4.1. Definición conceptual	37
3.4.2. Definición operacional	38
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	38
3.6. Procedimiento de análisis de resultados	42
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>43</b>
4.1. Contexto de investigación	43
4.2. Descripción de resultados	47
4.3. Contrastación de hipótesis	61
4.3.1. Hipótesis General	62
4.3.2. Hipótesis Específica 1	63
4.3.3. Hipótesis Específica 2	65
4.3.4. Hipótesis Específica 3	66
4.3.5. Hipótesis Específica 4	68
4.4. Discusión de resultados	69
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>83</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>87</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	: Matriz general de investigación	89
Anexo 2	: Matriz del problema de investigación	91
Anexo 3	: Instrumento de recolección de datos	92
Anexo 4	: Percepción de sujetos encuestados y empoderamiento	95
Anexo 5	: Percepción de sujetos encuestados y trabajo en equipo	96
Anexo 6	: Percepción de sujetos encuestados y desarrollo de capacidades	97
Anexo 7	: Percepción de sujetos encuestados y valores centrales	98
Anexo 8	: Percepción de sujetos encuestados y el acuerdo	99
Anexo 9	: Percepción de sujetos encuestados y la coordinación e Integración	100
Anexo 10	: Percepción de sujetos encuestados y orientación al Cambio	101
Anexo 11	: Percepción de sujetos encuestados y orientación al Cliente	102
Anexo 12	: Percepción de sujetos encuestados y aprendizaje organizativo	103
Anexo 13	: Percepción de sujetos encuestados sobre dirección y Propósitos estratégicos	104
Anexo 14	: Percepción de sujetos encuestados sobre metas y objetivos	105
Anexo 15	: Percepción de sujetos encuestados sobre la visión	106
Anexo 16	: Fiabilidad del cuestionario según Alfa de Cronbach	107
Anexo 17	: Validación de cuestionario	109



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 : Población y muestra	37
Tabla 2 : Muestra que se le aplicó el cuestionario	37
Tabla 3 : Escala para evaluación de resultados	40
Tabla 4 : Estadísticos de fiabilidad para la prueba piloto	41
Tabla 5 : Estadísticos de fiabilidad para la prueba aplicada a la población y muestra	42
Tabla 6 : Características de los sujetos de investigación en relación al sexo	44
Tabla 7 : Características de los sujetos de investigación en relación con los años que labora en el IESPP	45
Tabla 8 : Relación entre edad cronológica y años de labor en IESPP	46
Tabla 9 : Implicación del personal del IESPP	48
Tabla 10: Indicadores que explican la dimensión implicación	49
Tabla 11: Consistencia del personal del IESPP	51
Tabla 12: Indicadores que explican la dimensión consistencia	52
Tabla 13: Nivel de adaptabilidad del personal del IESPP	54
Tabla 14: Indicadores que explican la dimensión adaptabilidad	55
Tabla 15: Nivel de compromiso con la misión del personal del IESPP	56
Tabla 16: Indicadores que explican la dimensión misión	57
Tabla 17: Niveles de la cultura organizacional	59
Tabla 18: Correlación entre la cultura organizacional y ocupación de los actores educativos del IESPP “HVEG” de Sullana	62
Tabla 19: Chi cuadrado de la variable cultura organizacional	62

Tabla 20:	Tabla de contingencia entre el nivel de implicación y actores del IESPP “HVEG” de Sullana según sean directivos/jerárquicos, docentes y administrativos	64
Tabla 21:	Chi cuadrado de la dimensión implicación	64
Tabla 22:	Tabla de contingencia entre la dimensión consistencia y actores del IESPP “HVEG” de Sullana según sean directivos/jerárquicos, docentes y administrativos	65
Tabla 23:	Chi cuadrado de la dimensión consistencia	66
Tabla 24:	Tabla de contingencia entre la dimensión adaptabilidad y actores del IESPP “HVEG” de Sullana según sean directivos/jerárquicos, docentes y administrativos	67
Tabla 25:	Chi cuadrado de la dimensión adaptabilidad	67
Tabla 26:	Tabla de contingencia entre la dimensión misión y actores del IESPP “HVEG” de Sullana según sean directivos/jerárquicos, docentes y administrativos	68
Tabla 27:	Chi cuadrado de la dimensión misión	69

## **LISTA FIGURAS**

Figura 1 :	Niveles de cultura y su interacción	Pág. 21
Figura 2 :	Dimensiones de la cultura organizacional según Denison	26
Figura 3 :	Relación entre las dimensiones, el entorno y aprendizaje organizacional	33



## INTRODUCCIÓN

Identificar los rasgos de la cultura de una organización representa la develación o descubrimiento de su anatomía para la comprensión de las actuaciones de sus integrantes, el entendimiento de los significados y la explicación del porqué de tales significados. El Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana, es y ha sido una alternativa de estudios superiores para muchos jóvenes, varones y mujeres de la provincia y la región; cuyo impacto tiene como destino los miles de niños y niñas, estudiantes de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria.

El presente estudio se planteó como objetivo: Determinar las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos, docentes y personal administrativo del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “HVEG” de Sullana. Para tal efecto, se utilizó el cuestionario para evaluar la cultura organizacional según Denison, DOCS por sus siglas en inglés (Denison Organizational Culture Survey, adaptado al español).

Es una investigación de tipo descriptivo, cuya población estuvo conformada por los directivos y jerárquicos, docentes y personal administrativo, que ha laborado en el año 2015. Para la aplicación de este instrumento se ha tenido la precaución de determinar su validez y confiabilidad, habiéndose aplicado a 39 trabajadores en total.

El informe del estudio se ha estructurado en cinco capítulos, el capítulo I: Planteamiento de la investigación, donde se realizó una caracterización de la problemática, se formuló el objetivo general y

cuatro objetivos específicos relacionados con las dimensiones de la variable cultura organizacional. En este capítulo también se exponen las hipótesis y los antecedentes del estudio.

En el capítulo II: Marco Teórico, se abordan las teorías: de las Relaciones Humanas, teoría de Sistemas y teoría del Desarrollo Organizacional; así como definiciones como cultura organizacional, la teoría de Schein y la explicación del modelo Denison.

En el capítulo III: Metodología de Investigación, se explica el tipo de investigación, su diseño que corresponde al descriptivo simple, la técnica y el instrumento empleado, las técnicas de recolección de información y procesamiento para asociar cada una de las dimensiones con las percepciones de directivos, docentes y administrativos, mediante el uso del software SPSS v,20.

El capítulo IV presenta los resultados y la prueba de hipótesis que por tratarse de variables cualitativas se realizó con el estadístico chi cuadrado. La decisión al observar las tablas muestran que no hay evidencia estadísticamente significativa para rechazar la independencia de variables. Entre los resultados, cabe destacar, que en pocos indicadores y subdimensiones de la variable cultura organizacional las percepciones de los tres estamentos se asocian o coinciden; así se puede mencionar que los tres estamentos consideran que el IESPP tiene un proyecto institucional y que es fácil y sencillo realizar proyectos; también se señala que hay una necesidad de mayor compromiso con el trabajo, el manejo de un código ético que oriente la actuación de los miembros del IESPP, etc.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones. El estudio permite sostener que no existen diferencias en altos porcentajes entre los rasgos culturales de los directivos y los docentes y administrativos del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público "HVEG" de Sullana, no obstante que como se verá más adelante se pueden destacar ciertos rasgos culturales. Se recomienda promover la construcción de espacios para una mejor coordinación y mayor integración entre los miembros de esta casa de estudios superiores pedagógicos..

Se espera que el estudio sea un aporte para la comprensión del funcionamiento de esta casa de estudios en particular, sea un material de trabajo para la toma de decisiones en la búsqueda de ofrecer un mejor servicio, de plantear una propuesta que responda a las necesidades e intereses de los futuros docentes y de las demandas de la provincia de Sullana y la región.

*El autor.*



# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Caracterización de la problemática**

Las instituciones educativas constituyen verdaderas organizaciones, donde se tejen complejas relaciones entre sus miembros. Es frecuente observar que prevalecen los desacuerdos y los objetivos comunes no se asumen de manera corporativa. También se observa en las expresiones orales y/o gestos de los actores educativos, mostrándose en el currículo espontáneo e informal o currículo oculto presente en las organizaciones escolares; particularmente, directivos, docentes y administrativos muestran una relación que se aleja de los acuerdos y consensos.

Jaime & Araujo (2015) define la cultura “como conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social” y más adelante citando a Goffee y Jones (2011) señala “las culturas no son uniformes ni estáticas”.

Es decir, si bien tienen elementos como son las creencias, los conocimientos, los saberes, las motivaciones, los problemas, las posibilidades, los valores, etc. que los identifican; también existen incertidumbres, ambigüedades de todo tipo, carga emocional de los actores que condicionan su comportamiento e influyen en el logro de los propósitos de la institución educativa.

En este contexto, en las organizaciones escolares se puede percibir relaciones amistosas, agradables, de colaboración y respeto entre sus miembros, de trabajo en equipo y coordinado; pero, también se observan

relaciones de indiferencia y apatía, de desidia frente a los cambios, de separación y contradicciones frecuentes que anulan la realización de proyectos de cambio en favor de los aprendizajes que necesitan los estudiantes.

En el Instituto Superior Pedagógico Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana, los directivos, docentes y administrativos configuran subculturas que es pertinente conocer, así como sus características y de este modo explicar sus encuentros y desencuentros, sus coincidencias y diferencias.

En reiteradas circunstancias se puede apreciar la falta de integración de todos los miembros de la institución educativa y una aparente desunión que puede afectar el logro de propósitos y objetivos institucionales, más aún cuando en el sector educativo se demanda de una mejora permanente que posibilite la acreditación de las instituciones y con ello la oferta de una educación de calidad, esto es, que responda a las necesidades de los estudiantes, futuros profesores de la provincia y la región, así como las demandas de desarrollo del contexto. En este sentido, se requiere conformar instituciones, lo suficientemente flexibles y dinámicas que aprenden permanentemente.

*Una escuela que aprende es aquella que responde a las expectativas, inquietudes, preocupaciones, conflictos, necesidades, intereses, valores y motivaciones de su comunidad de aprendizaje y de las demandas de su contexto social. Por otra parte, “la escuela tiene que aprender para saber y para saber enseñar, para saber a quién enseña y donde lo hace. Esta exigencia no depende solamente de la voluntad de cada uno de sus integrantes sino que exige unas estructuras que la hagan viable, una dinámica que transforme (Santos Guerra, 2000: 13, citado en Parra & Uzcátegui, 2006).*

En esta perspectiva se ha realizado el estudio de investigación orientado a caracterizar la cultura organizacional de directivos, docentes y administrativos del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público (IESPP) “Hermano Victorino Elorz Goicoechea (HVEG)” de Sullana.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuáles son las características de la cultura organizacional que poseen los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana, año 2015?

## **1.3. Objetivos de investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar las características de la cultura organizacional que poseen los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana, año 2015.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Establecer el grado o nivel de implicación de los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos con la cultura organizacional.
- b) Identificar el grado de consistencia que tienen los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos con la cultura organizacional.
- c) Describir el nivel de adaptabilidad que tienen los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos con la cultura organizacional.
- d) Establecer el grado o nivel de compromiso con la misión que tiene los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos con la cultura organizacional.
- e) Identificar las semejanzas y diferencias que tienen los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos con la cultura organizacional.

## **1.4. Hipótesis de investigación**

### **1.4.1. Hipótesis general**

Las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos/jerárquicos difieren en un alto porcentaje con las características de la cultura organizacional de los docentes y administrativos de la institución

### **1.4.2 Hipótesis específicas**

- a) El nivel de implicación de los directivos/jerárquicos es mayor que los docentes del IESPP “HVEG” de Sullana
- b) Los miembros de la institución muestran un alto grado de consistencia e integración y tienen una perspectiva común.
- c) El nivel de adaptabilidad de los directivos/jerárquicos de la institución es mayor que el de los docentes y administrativos
- d) El nivel de compromiso que tienen los directivos/jerárquicos con la misión varía significativamente del nivel de los docentes y administrativos.

### **1.5. Justificación de la investigación**

La cultura organizacional constituye una variable muy importante que se requiere estudiar con rigor ya que ésta tiene una influencia en el funcionamiento y los resultados de las instituciones educativas: en los procesos y resultados de aprendizaje de los estudiantes y el logro de competencias, el desarrollo de liderazgos y elaboración de propuestas educativas, la violencia y las relaciones de convivencia armónicas e interculturales de sus integrantes.

La presente investigación es novedosa, pues hasta la fecha no existe ningún estudio que muestre resultados sobre la cultura organizacional de los actores educativos del IESPP “HVEG” de Sullana, por lo que los resultados de la investigación ayudarán a tener un conocimiento objetivo sobre la problemática, el que resulta indispensable para la toma de decisiones.

Es pertinente porque responde a una problemática que se ha identificado en la cotidianeidad del trabajo que se realiza en la institución, considerando que con su estudio se favorece la comprensión de los significados, interpretaciones y las actuaciones de los actores educativos, particularmente los directivos, docentes y administrativos que son sujetos importantes en la buena marcha de la institución.

Es evidente que el estudio favorecerá un mejor conocimiento y comprensión de las percepciones y los significados de dichas percepciones que atribuyen directivos, docentes y administrativos a los hechos, situaciones y realidad en general, favoreciendo de esta manera,

sobre la base del conocimiento de las subculturas existentes, un diálogo de mayor calidad y consecuentemente la elaboración de proyectos que contribuyen a edificar una institución educativa de calidad.

## **1.6. Antecedentes de estudio**

### **1.6.1. Antecedentes internacionales**

Falcones (2014) llevó a cabo una investigación titulada: *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador*, que presentó como tesis para la obtención del título de Psicóloga Industrial en la Universidad de Guayaquil.

Es un estudio de tipo descriptivo con corte transversal. La población que fue investigada comprendió a 57 personas, entre personal operativo y ejecutivos; la muestra estuvo conformada por 30 personas, la mayoría es personal operativo con 1 a 5 años de servicios, entre 21 y 29 años de edad y con estudios universitarios completos. Los instrumentos usados fueron el cuestionario y la entrevista.

Los resultados de la presente investigación mostraron un clima organizacional altamente favorable o de aceptación con 89 %; pero también revelaron que ciertas dimensiones de la cultura organizacional como la cooperación, el entrenamiento y el reconocimiento requieren ser atendidas o fortalecidas.

Esta investigación sirvió como base para la elección del diseño de investigación, es decir, descriptivo simple. También nos permitió comparar los indicadores de las variables de estudio.

Gómez (2013) desarrolló un estudio denominado *“Innovación y cultura organizacional”*, que presentó en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, Colombia.

La investigación citada tuvo como objetivo general comprobar la asociación entre la cultura organizacional y la innovación, así como identificar los efectos de los componentes de

la cultura corporativa en ella; también comparar los perfiles de la cultura organizacional de las empresas más innovadoras frente a las poco innovadoras; este estudio se realizó en un grupo de empresas de Bogotá-Colombia.

Es un estudio de tipo correlacional, basado en el enfoque y cuestionario de Daniel Denison. La encuesta fue respondida por un número de trabajadores estadísticamente representativo de cada empresa que voluntariamente participó en la investigación (en total 227).

Esta investigación permitió identificar 51 empresas innovadoras (22,5 %) y 176 poco innovadoras.

En las pruebas estadísticas se encontró que cincuenta variables de cultura organizacional (de un total de 60, o sea, el 83.3%) tienen grado de asociación media con la innovación. Sólo en dos variables se identificó baja asociación: en la creencia que al ignorar los valores básicos se generarán problemas, y en la flexibilidad en la forma de hacer las cosas y facilidad para cambiarlas. Los resultados permiten afirmar que de las quince variables que pertenecen a cada uno de los cuatro rasgos de cultura organizacional, por lo menos hay 12 variables (el 80%) que tienen grado de asociación media con la innovación. Se puede concluir entonces que el 83% de las variables de cultura organizacional están asociadas con la innovación, siendo ésta mayor en la medida en que los aspectos culturales se fortalezcan en las empresas.

En dos variables se identificó baja asociación: en la creencia que al ignorar los valores básicos se generarán problemas, y en la flexibilidad en la forma de hacer las cosas y facilidad para cambiarlas. De un total de sesenta variables de cultura corporativa sólo ocho (13,3%) tienen muy baja o nula asociación: la ocurrencia de problemas porque el personal no tiene las destrezas necesarias; dificultades para llegar a acuerdos en asuntos clave; distanciamientos para trabajar con otra persona de otra parte de la misma empresa; resistencia a las iniciativas para realizar cambios; indiferencia por los intereses de los clientes; muchos detalles importantes se pasan por alto o pasan desapercibidos; falta o ausencia de claridad en la dirección estratégica; las ideas de corto

plazo frecuentemente comprometen la visión de largo plazo de la organización.

Este estudio nos sirvió de ejemplo para determinar las asociaciones entre las dimensiones de la variable estudiada y los estamentos encuestados; así como para elegir la medida estadística chi cuadrado par la prueba de hipótesis. En esta investigación se utilizó el DOCS en una muestra grande y por ello los análisis de medias resultaron pertinentes; en cambio en nuestro estudio los análisis se realizaron usando porcentajes.

Vásquez (2009) realizó un estudio titulado: *La cultura organizacional pesente en Dayco Telecom C. A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*, que presentó como tesis para optar el Grado de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello.

El objetivo del estudio citado estuvo centrado en describir la cultura organizacional presente en Dayco Telecom C.A., describir sus fortalezas y debilidades para fortalecer su estilo de liderazgo, considerando las dos unidades que la conforman: el área tecnológica y el área administrativa. Es un estudio de tipo descriptivo cuya población estuvo conformada por los 85 empleados de los distintos departamentos de Dayco, pero se produjo una tasa de retorno de 84 % (71 empleados) debido a que en el momento de aplicación del cuestionario, el 16 % contaba con permisos laborales o vacaciones, también se usó la entrevista y la observación.

Entre las conclusiones de la investigación se puede destacar que: el respeto, el compromiso, el cumplimiento y el aprendizaje son características que destacan en la cultura organizacional de Dayco. La etnohistoria es otro factor importante; el personal considera que los objetivos estratégicos son compartidos y que el personal tiene un futuro asegurado; otro elemento adicional es que están consciente de la duración de los proyecto y están comprometidos en ayudar a que los productos se oferten eficiente y eficazmente.

La comunicación es otra característica de la cultura organizacional de Dayco y los empleados sienten que pueden participar sin ser ignorados, siendo las relaciones cercanas y amistosas. El personal percibe un alto liderazgo con autoridad donde los gerentes apoyan, dan instrucciones claras y los consideran coherentes entre lo que dicen y hacen. En el tema de castigos y recompensas se perciben posiciones adversas.

Este estudio sirvió para identificar las percepciones que tienen los miembros de Dayco con respecto a rasgos culturales importantes para un buen desempeño, como son: el liderazgo, la calidad de las relaciones o interacciones, la comunicación, etc., que en nuestro estudio se identifican en varias dimensiones.

### **1.6.2. Antecedentes nacionales**

Aldana (2013) realizó un estudio titulado: *La gestión institucional en las I.E. “Francisco Bolognesi” y “Nuestra Señora de Fátima” de la Oroya – Junín* que presentó como tesis de maestría a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Es una investigación no experimental, de tipo básica y nivel descriptivo, su diseño es correlacional. Se consideró como muestra a la totalidad de docentes de ambas instituciones que en total son 90.

En sus resultados encontró que la gestión institucional no se relaciona directa ni significativamente con el clima laboral en las instituciones educativas estudiadas.

La investigación de Aldana contribuyó a elaborar las teorías que sustentan nuestro estudio como es el pensamiento sistémico centrado en la comprensión del sistema o todo y la actuación en los puntos críticos. Así como también en la teoría del aprendizaje organizacional cuyo fundamento es la formación de equipo y un sistema efectivo de comunicación.

Cervera (2012) llevó a cabo el estudio denominado *Liderazgo transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de Los*

*Olivos*, el que presentó como tesis doctoral en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El método utilizado en este estudio es el descriptivo y el diseño es el descriptivo correlacional. La muestra está conformada por 171 docentes que laboran en las cinco instituciones más conocidas de Los Olivos; muestra que ha sido estratificada por sexo, grupos étnicos, tiempo de servicios y por instituciones educativas.

Los resultados muestran que existen relaciones significativas entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional según la percepción de los docentes de las instituciones educativas de Los Olivos.

Este estudio es de tipo correlacional y nos sirvió para crear las asociaciones entre dimensiones, indicadores y los estamentos del IESPP “HVEG” de Sullana que participan en la investigación.

### **1.6.3. Antecedentes locales**

Bonilla (2014) elaboró la investigación denominada *Percepción de los docentes referentes al clima organizacional de la Escuela Tecnológica de la Universidad Nacional de Piura 2014* que presentó como tesis en la Universidad de Piura.

Esta investigación ha empleado el paradigma positivista y corresponde a una investigación cuantitativa. El diseño del estudio es de tipo Encuesta, habiéndose aplicado un cuestionario a una muestra de 25 docentes, los cuales laboran en el turno de la mañana y su modalidad de contrato es por locación de servicio.

Entre las conclusiones a los que arribó este estudio es que el clima organizacional que experimenta la Etsunp se encuentra en un 50 % de acuerdo y un 50 % en desacuerdo. Las dimensiones que se perciben de acuerdo son: estructura, trabajo individual y comunicaciones y las dimensiones que se encontraron debilitadas y se perciben en desacuerdo son: relaciones grupales, motivación y toma de decisiones.

Castro (2014) desarrolló la investigación denominada *Los factores del liderazgo transformacional en la Dirección de Instituciones Educativas Particulares de la ciudad de Piura*, que presentó como tesis en la Universidad de Piura.

La investigación citada, tuvo como propósito conocer los factores del liderazgo transformacional que se manifiestan en el estilo directivo. El tipo de estudio corresponde o se enmarca en el paradigma interpretativo, también llamado humanista o cualitativo, en este sentido presenta un diseño abierto, flexible que consta de cuatro fases que van desde la selección del tema hasta el análisis de los resultados y formulación de conclusiones. La muestra estuvo conformada por 04 directivos y 28 docentes.

Entre las conclusiones de la investigación citada podemos señalar que uno de los factores del liderazgo que prevalece es el “carisma” que se expresa en el comportamiento del directivo, evidenciando ejemplo y coherencia. También sobresale el factor “inspiración” que motiva la participación de los docentes y, finalmente el factor “actuación” puesto de manifiesto en la habilidad de comunicar y promover la adhesión de todos en los proyectos y organización escolar.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se exponen las ideas, bases teóricas que explican y sustentan el estudio, para una comprensión de este constructo denominado cultura organizacional, su importancia, sus repercusiones y subsistencia en cada uno de los miembros y en el conjunto de la entidad o, en este caso, institución escolar.

Así, se abordan tres teorías sobre la cultura organizacional, destacando los planteamientos de Edgar Schein, un clásico sobre el estudio de cultura organizacional, quien señala o identifica los elementos que la configuran. Finalmente, se re-crea la propuesta para evaluar la cultura de una organización de Denison.

#### **2.1. Teorías científicas de la cultura organizacional**

##### **2.1.1. Teoría de las relaciones humanas**

Su creador fue George Elton Mayo (1880-1949) Psicólogo de profesión, que a partir de 1922, entró de lleno a la investigación industrial. Su interés primordial era analizar los efectos psicológicos en el trabajador que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción.

Con su teoría, a la que se le llamó descubrimiento del hombre, resultados del experimento en Hawthorne (Illinois), vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa.

Mayo (2007) explica “que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados”.

Para él era importante que el trabajador esté integrado en grupos de trabajo, buscando viabilizar sus relaciones interpersonales.

A partir de los resultados y reacciones negativas de los trabajadores frente al Taylorismo, así como a los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la Psicología industrial.

En las diferentes investigaciones relacionadas al tema pero sobretodo en el experimento Hawthorne se obtuvieron interesantes conclusiones para la época:

*Mayo, (2007) indica lo importante son los aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchado por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, etc. Asimismo, la productividad no solo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo y finalmente el tipo de supervisión es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesión son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo*

Estas conclusiones, han favorecido a que la administración respete la dignidad del trabajador como humano introduciendo elementos éticos e ideológicos. Lo importante es mejorar las relaciones humanas, aplicando estudios de la conducta a la administración para satisfacer las necesidades psicológicas, logrando a la vez los mejores esfuerzos del trabajador basándose para ello en técnicas de motivación y participación.

El aporte de esta teoría es muy grande ya que organización que no considere al elemento humano está condenada al fracaso.

Sin embargo, también presenta desventajas ya que aplicar el humanismo es una situación muy ideal, perfecta, que genera

impopularidad en la esfera empresarial porque se puede descuidar el aspecto técnico y conseguir por ende resultados muy pobres.

### 2.1.2 Teoría de sistemas

La primera formulación de esta teoría es atribuible al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), quien acuñó la denominación "Teoría General de Sistemas". Para él, la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos. (Von Bertalanffy, 1950)

Según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en la que se basa la administración. Un sistema es la suma de las partes que asociadas estructuran una unidad. Es decir, engloba el sin número de acciones a través de las cuales funciona una organización.

De acuerdo con Arnold y Osorio (1998) los objetivos de esta teoría son:

- a) *Impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos.*
- b) *Desarrollar un conjunto de leyes aplicables a todos estos comportamientos y, por último,*
- c) *Promover una formalización (matemática) de estas leyes.*

Asimismo, estos autores explican que la Teoría General de Sistemas TGS puede ser desagregada, dando lugar a dos grandes grupos de estrategias para la investigación en sistemas generales:

- a) Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos).
- b) Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente).
- c) En el primer caso, la cualidad esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el

orden que subyace a tal interdependencia. En el segundo, lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente. Ambos enfoques son ciertamente complementarios.

Desarrolla entonces, un marco sistemático para la descripción del mundo empírico del que se ocupa la administración: la empresa es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y sus partes externas trabajan para lograr el interfuncionamiento con su ambiente.

Según Von Bertalanffy (1976) a manera de conclusión:

*La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales, el funcionamiento de la administración de sistema está ayudado por el uso de la computadora; a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes. Así mismo, se relaciona fuertemente con el enfoque matemático para lograr las mejores decisiones. Implica el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema. Este tipo de administración aporte conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano.*

Finalmente el modelo de los sistemas representa a la organización como un sistema abierto, según esto tiene las características siguientes:

- a) *Todo sistema está compuesto de varios subsistemas interrelacionados, interdependientes e interactuantes.*
- b) *Todo sistema es abierto y dinámico.*
- c) *Todo sistema transforma los insumos en productos.*
- d) *Todo sistema pretende conservar el equilibrio.*
- e) *Todo sistema tiene muchos propósitos, objetivos y funciones y algunos de ellos se contraponen.*
- f) *Todo sistema pretende los mismos fines.*

g) *Si un sistema no se adapta a las circunstancias cambiantes, se atrofiará (Gordon. 1996)*

De estas características se colude que una empresa es un sistema creado por el hombre, que mantiene interrelaciones fluidas con su ambiente sean estos los clientes, proveedores, competidores, sindicatos, etc. En esta interrelación se plantean acciones de ida y vuelta con su entorno, llegando a ser un sistema integrado donde las partes trabajan relacionadas de manera integrada y concordante para responder a su filosofía (misión y visión)

### **2.1.3. Teoría del desarrollo organizacional**

Schein es uno de los teóricos de mayor prestigio en psicología de las organizaciones. Considerado como una autoridad en la materia y como el padre del Desarrollo Organizacional, nació en Zurich, Suiza. Psicólogo social, Master en Psicología por la Universidad de Stanford y Doctor en Psicología social por la Universidad de Harvard. Es el creador del concepto cultura organizacional, muy importante en la gestión de la comunicación interna. Una de sus definiciones explica que la cultura es el conjunto de normas o reglas sociales aprendidas de la experiencia grupal. “Es lo aprendido como unidad social total a lo largo de su historia” (Schein, 1998)

Desde una perspectiva evolutiva la cultura organizacional es:

*Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1998)*

Para mayor utilidad del modelo es necesario explicar la dinámica cultural que se genera por las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales.

*Artefactos. Son las estructuras y procesos organizacionales visibles. Incluye el ambiente físico de la organización. Estos*

*fenómenos aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Son observables y tangibles y permiten estudiar la cultura existente en la empresa.*

**Valores adoptados y declarados.** *Incluyen las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), que son validados por un proceso social compartido en la organización. Los valores adoptados y declarados predicen buena parte del comportamiento de sus miembros. Sin embargo, algunas veces pueden ser contradictorios entre sí, o del comportamiento observado. Esta es la razón de que en las organizaciones existan grandes áreas del comportamiento que, aparentemente, permanecen sin explicar. Los valores adoptados y declarados incluyen reglas y normas de comportamiento que pueden reflejar racionalizaciones y aspiraciones.*

**Supuestos básicos.** *Son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización. Son la fuente última de los valores adoptados y declarados y los artefactos. (Schein 1998)*

A manera de síntesis se puede señalar que:

La cultura de un grupo (organización) puede ser estudiada en estos tres niveles: el nivel de sus artefactos, el nivel de sus valores, y el nivel de sus supuestos básicos. Si uno no descifra el patrón de supuestos básicos que puedan estar operando, no se sabrá cómo interpretar los artefactos correctamente o cuanta credibilidad dar a los valores adoptados y declarados. En otras palabras, la esencia de la cultura radica en el patrón de supuestos básicos subyacentes, y una vez que se comprende éste, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales y tratar apropiadamente con ellos (Schein, 1998).

Significa que la cultura organizacional se compone principalmente por su patrón de supuestos básicos subyacentes, que

son los elementos o factores que determinan la cultura de un grupo mientras que los artefactos y los valores son sus manifestaciones.

Veamos a continuación, en la figura 1 el esquema que explica las relaciones entre los niveles de la cultura,

**Figura N° 01**  
**Niveles de cultura y su interacción**



Fuente: Schein, 1998

En un estudio posterior de Schein (2004), su modelo se ve reforzado por la teoría de la dinámica cultural para enfatizar las siguientes etapas:

- Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes.
- Preservación de la cultura a través de la socialización.
- Evolución natural y diferenciación.
- Evolución guiada y cambio administrado.

A través de los líderes y la socialización toda organización enseña a sus miembros las creencias y valores fundamentales cimentando por ende la cultura de la organización.

De acuerdo con Schein (2004) hay que tener muy en cuenta lo que el mismo denomina como “ancla de carrera” que tiene que ver con las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y

actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa.

*En el libro del Dr. Donald Cole y Eric Gaynor Butterfield titulado "Suicidio Profesional o Asesinato organizacional" se hace referencia al dilema que vive el participante organizacional cuando lo que "tiene en la cabeza" no llega a coincidir con lo que sucede en el día a día dentro de la empresa (Arévalo, 2007).*

Al respecto, es importante indicar que los procesos de adaptación de un trabajador novel son básicos para interiorizar la cultura de la organización de manera que logre compatibilizar con sus propias motivaciones, entonces, si el empleado piensa realizar una línea de carrera en esa empresa lo primero que debe saber cuáles son las políticas de ascenso de la misma.

Para desarrollar una cultura organizacional las organizaciones deben dedicar recursos que energicen a sus propios participantes organizacionales. Y uno de los papeles clave en el desarrollo de una cultura organizacional tiene que ver con el liderazgo. Una de las funciones más importante de un líder consiste en manejar el cambio cultural necesario para sostener el crecimiento de la organización en el tiempo. (Schein, 2004)

La mayor parte de las organizaciones a través de sus directivos y gerentes deben encontrar los mecanismos para el aprendizaje organizacional porque si este se ve postergado dificulta el crecimiento y desarrollo genuino de la organización.

## **2.2. Bases científicas**

### **2.2.1. Concepto de cultura**

La cultura es un constructo que se refiere a todo lo que el hombre ha creado: sus creencias, costumbres, las leyes, el arte, saberes, conocimientos, también sus sentimientos y emociones, en tanto miembro de una comunidad determinada.

La cultura constituye el contexto que da sentido a la persona, es decir, son los medios e instrumentos que le permiten comprender el mundo, su existencia, como persona y como miembro de un grupo social; la cultura es como un "iceberg", es decir, está configurada por elementos visibles: "herramientas, cosas, utensilios, vestimenta, ornamentos, costumbres, instituciones, creencias, rituales, juegos, obras de arte, lenguaje, etc." (White, 1949; citado por Gómez, 2013 p. 53) y también por elementos invisibles acaso esenciales para entender e interpretar la realidad y la acción o actuación frente a ella

La cultura tiene mucho que ver con la forma como las personas reaccionan frente a un hecho o situación determinada, frente a un cambio, etc.; en este sentido, nuestra actuación está estrechamente ligada a las creencias, conocimientos, valores, capacidades, es decir, la cultura. Sin embargo la cultura entendida desde esta perspectiva no se ocupa de las características culturales de las organizaciones.

La cultura es una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos (Smircich, 1983).

Al respecto, se puede mencionar que:

*La cultura siempre está en proceso de formación y cambio; tiende a cubrir todos los aspectos de las funciones humanas; los temas importantes son aprendidos por adopción externa o integrada internamente; por último se incrusta en interrelaciones o conjunto de supuestos básicos como: naturaleza humana, relaciones humanas, tiempo, espacio, y la naturaleza de la realidad y la verdad (Schein, 1998).*

Smircich (1983) analizó cinco planteamientos a partir de los cuales se puede conceptualizar la cultura: management comparativo, management de contingencia, conocimiento organizacional, simbolismo organizacional y la perspectiva estructural/psicodinámica.

*En la perspectiva del management comparativo la cultura es considerada como un factor antecedente, el desarrollo y el*

*reforzamiento de las creencias. La cultura es tratada como una variable independiente, introducida en la organización a través de los miembros que la conforman.*

*En la perspectiva del management de contingencia la cultura es entonces usualmente definida desde una óptica social y normativa que mantiene cohesionada la organización. Ella expresa los valores, las necesidades sociales y las creencias que los miembros de la organización están dispuestos a compartir.*

*En la perspectiva del conocimiento organizacional, donde la cultura es considerada como un sistema de conocimientos compartidos y donde la mente humana genera la cultura mediante un infinito número de reglas.*

*En una perspectiva simbólica, las culturas como sistemas de símbolos y sindicatos compartidos. Cuando esta perspectiva es aplicada al análisis organizacional, una organización -como una cultura- es concebida como un modelo de discurso simbólico.*

*En la perspectiva estructural y psicodinámica, las organizaciones son manifestaciones de procesos inconscientes (teoría de la transformación organizacional). Las formas organizacionales y las prácticas son entendidas como proyecciones de procesos inconscientes y son analizadas con referencia al inter juego dinámico entre aquellos procesos fuera-del-conocimiento y su manifestación consciente. (Páramo, 2014)*

La cultura es introducida en las organizaciones a través de sus miembros, expresa sus valores, necesidades sociales y creencias así como sus conocimientos compartidos proyectándolos de manera inconsciente hacia la organización.

### **2.2.2. Definición de Cultura Organizacional**

Existen muchas definiciones sobre cultura organizacional, no obstante en los términos que se aborda la presente investigación es importante la siguiente:

*La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y, que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, E., 1984, p. 3 citado por Gómez, 2013, p 69).*

La cultura organizacional está ligada estrechamente al funcionamiento y los resultados de la organización; en este sentido, el cambio y la innovación pueden explicarse desde este constructo.

*"... la teoría económica ha buscado explicaciones al crecimiento por medio de la acumulación de capital y variables como el ahorro, la productividad del capital y la financiación...pero, la innovación es un factor muy importante en el crecimiento, la misma que "...está vinculada con las distintas capacidades de adaptación a los cambios estructurales. Tales capacidades no son puramente tecnológicas sino también institucionales y sociales" (Gómez & Bray, 2012)*

Entonces, se trata de entender que la cultura organizacional puede jugar un papel favorable o de resistencia a la innovación. Evidentemente, el fundamento de la actuación de las personas y su desempeño como miembros de una organización tiene sus bases en los valores, las creencias, los principios, las prácticas que responden y retroalimentan dichos valores y supuestos; en este sentido, la cultura de la organización genera expectativas que lleva a las personas, como individuos y como grupo a actuar de manera coherente con ella. Como dice Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009, citado por Gómez & Bary, 2012, p.22 ésta es "*la base que sustenta la influencia de la cultura en el desempeño*"

### **2.2.3. El modelo Denison**

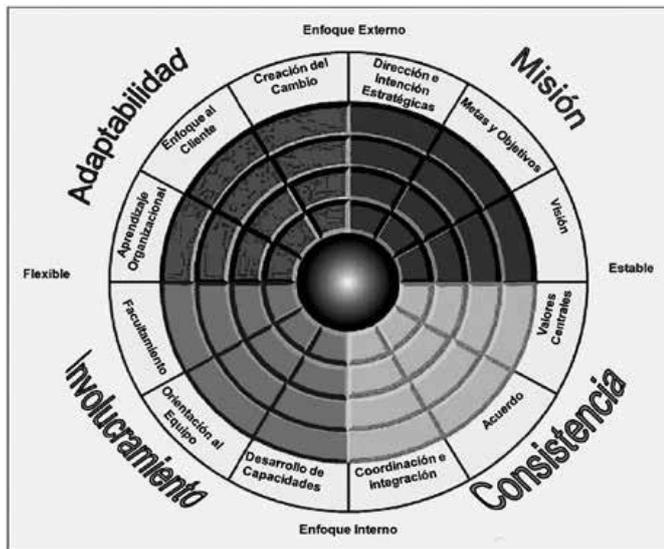
Preguntas sobre la relación entre la cultura organizacional y el sentido, dirección y propósitos que se plantea la organización; la capacidad para interactuar considerando el medio y las personas; la relación entre los miembros y los valores centrales de la

organización, así como la identificación, colaboración y desarrollo de sus integrantes, Denison mediante diversas investigaciones realizadas en las últimas décadas ha demostrado dichas relaciones y llegado a la conclusión que la cultura organizacional tiene una gran influencia o impacto en el desempeño de sus miembros.

Denison señala que son precisamente estas características las que diferencian las organizaciones de alto y bajo desempeño. De ahí que su propuesta de evaluación de la cultura organizacional considera cuatro grandes campos: el involucramiento (implicación en el trabajo adaptado al español); la consistencia, la adaptabilidad y la misión. “Los estudios han examinado la conexión entre las cuatro características básicas del modelo –misión, adaptabilidad, involucramiento, y consistencia - y medidas de desempeño tales como rentabilidad, crecimiento en ventas, calidad, innovación, y valor en el mercado” (Gómez & Bray, 2012)

En la figura 2 se visualizan los campos o dimensiones del constructo cultura organizacional, sus elementos que de manera integrada configuran el denominado modelo Denison como herramienta para explicar el funcionamiento de una organización.

**Figura 2.**  
**Dimensiones de la cultura organizacional según Denison**



Fuente: Gómez, 2012

### 2.2.3.1. Involucramiento

Se refiere al proceso mediante el cual los miembros de una organización aumentan su esfuerzo, identificación y sentido de pertenencia para generar cambios positivos en la organización; las organizaciones efectivas... *“empoderan o facultan a su personal que suele trabajar en equipos y en sus funciones desarrollan su misma capacidad humana a diferentes niveles”*. (Becker, G., 1964; Lawler, E., 1996; Likert, R., 1961, citado en Gómez, I. 2013). En otras palabras, esta dimensión revela el compromiso de todos los miembros de la institución educativa; la construcción o crecimiento personal en relación con los equipos y el desarrollo de las capacidades que le permiten una actuación autónoma, pertinente en relación con los objetivos institucionales.

El involucramiento se muestra mediante el reconocimiento como parte de la institución educativa y, además, el trabajador es considerado en la toma de decisiones; es decir, su opinión “vale”. Se mide mediante el empoderamiento, la colaboración entre los integrantes de la organización, así como el desarrollo de las capacidades para actuar bien y alcanzar los objetivos. Tiene tres indicadores que son: el facultamiento (denominado empoderamiento en el proceso de adaptación al español), orientación al equipo y el desarrollo de capacidades.

Las siguientes definiciones de los indicadores de la dimensión involucramiento son de elaboración propia tomando como referencia los ítems del cuestionario para evaluar la cultura organizacional de Denison, correspondientes a dicha dimensión (Anexo 3).

Se puede entender por **empoderamiento** al proceso individual y colectivo mediante el cual todos o la mayoría de miembros de una organización o institución educativa asumen un alto compromiso con ella; el empoderamiento implica que cada miembro de la institución siente que es parte importante de la entidad y en tal sentido, tiene con

facilidad la información que necesita, participa en la toma de decisiones y planifica su trabajo continua y coordinadamente con los demás.

La **orientación al equipo** se refiere a la colaboración, a la ayuda recíproca en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones educativas, al trabajo sinérgico así como al alineamiento de todos los miembros con los objetivos planteados.

El **desarrollo de capacidades** es considerado como una ventaja competitiva, por ello se invierte de modo que todos sus miembros mejoren constantemente y tengan las habilidades para resolver problemas y hacer bien el trabajo; sean autónomos.

### **2.2.3.2. Consistencia**

Es la característica que expresa unidad, relación compacta, integración entre los miembros y elementos de la organización. La consistencia evidencia la capacidad para tomar acuerdos considerando dos aspectos: uno, que la realidad es diversa y en este sentido, existen diferentes puntos de vista y perspectivas y, segundo, que se debe tener presente y ser coherentes con un marco de valores esenciales.

Un sistema compartido de supuestos, creencias y valores funciona como un sistema de control internalizado. La consistencia es pues una poderosa fuerza de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental (*mindset*) común y de un alto grado de conformidad (Senge, 1990, citado por Gómez & Bray, 2012, p. 23)

Esta dimensión se refleja en lo que se llama una cultura “fuerte”, es decir, todos los miembros de la institución tienen una buena alineación respecto de los objetivos que se quieren alcanzar, que los caracteriza y les da un valor singular. La consistencia se mide mediante tres indicadores: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.

Como en el involucramiento las definiciones de los indicadores de la dimensión consistencia también son de elaboración propia en base a los ítems correspondientes a dicha dimensión del cuestionario para evaluar la cultura organizacional de Denison (Anexo 3).

Los **valores centrales** son los referentes que rigen la actuación de los miembros de la institución educativa, guían su comportamiento para elegir lo bueno y, muchas veces, se traducen en un código de ética. Cuando los miembros de la institución educativa actúan de manera coherente y consistente con los valores se evidencian prácticas distintivas que caracterizan a sus directivos y todo el personal.

El indicador **acuerdo** se refiere al enfoque y estrategia adecuada para tratar las diversas perspectivas, puntos de vista que tienen los miembros de la institución educativa. Implica el desarrollo de capacidades interculturales como la participación, prácticas horizontales, relaciones de autoridad, modos de comunicación, modos de conocer y aprender, etc.

La **coordinación e integración** es el indicador que refleja como los distintos grupos y diferentes puntos de vista son alineados en relación a una perspectiva común u objetivos institucionales, produciéndose una sinergia singular y productiva en el manejo de planes y proyectos.

### **2.2.3.3. Adaptabilidad**

La adaptabilidad requiere tener una buena disposición para atender a las personas a quienes se ofrece servicios y/o bienes, pensamiento abierto y flexible para atender los cambios que nos lleven a mejorar y aprender de manera permanente es decir, las instituciones adaptables están atentas a las necesidades de los estudiantes y las demandas del contexto. Pero es un aprendizaje personal que se hace fructífero en la medida que todos crecen y sus intereses tienen un alineamiento con los objetivos de la organización.

Esta dimensión muchas veces pugna con la dimensión consistencia, ya que mientras ésta implica estabilidad, la dimensión adaptabilidad implica flexibilidad y cambio, impulsada por los cambios del entorno, el interés en innovar para ofrecer elementos nuevos a los estudiantes. La adaptabilidad tiene tres variables que son: creación del cambio, aprendizaje organizacional y enfoque al cliente.

Como en las dimensiones anteriores a continuación se presentan las definiciones de los indicadores de la dimensión adaptabilidad, son de elaboración personal considerando los ítems correspondientes a la dimensión citada del cuestionario para evaluar la cultura organizacional de Denison (Anexo 3).

En nuestro trabajo se denomina **orientación al cambio**, al indicador vinculado con la predisposición o apertura a los cambios que ocurren en el entorno de la institución educativa. Tiene que ver con la flexibilidad para adoptar nuevas formas de hacer las cosas, tanto a nivel individual como colectiva, así como la cooperación entre los diferentes niveles, estamentos y/o grupos que existen en la institución a favor de dichos cambios.

Se denomina **orientación al cliente** a la participación auténtica de los estudiantes y padres de familia en la toma de decisiones: a la atención a los cambios que este estamento plantea o demanda; a la forma como se le atienden sus necesidades e intereses; en general, a la comprensión del contexto.

El **aprendizaje organizativo** significa que éste es un objetivo institucional; es decir, directivos/jerárquicos, docentes y administrativos tienen una actitud positiva, abierta, crítica para innovar y proponer cambios y mejoras, para ello se manejan canales adecuados de comunicación y un clima favorable que no produce sanciones ante los errores.

#### 2.2.3.4. Misión

Evidentemente que una organización que sabe qué quiere ser, a dónde quiere llegar y qué debe hacer: transmite seguridad, confianza y genera expectativas a todos sus miembros. “Una visión compartida no es una idea... Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza impresionante” (Senge, 1990)

Las instituciones educativas que tienen una misión clara cuentan con líderes visionarios con talento para analizar la realidad y encarar el porvenir, líderes con altas expectativas, que confían en las personas que laboran en la institución y en los estudiantes que forman, generan entusiasmo y motivan a emprender proyectos de largo plazo.

Es decir, que las organizaciones que tienen una misión otorgan un sentido, orientan sus acciones y procesos, sus medios y estrategias a una dirección y finalidad en el corto, mediano y largo plazo. Esta dimensión se mide y conoce mediante tres variables: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión.

Al igual que en los casos anteriores las definiciones de los indicadores de la dimensión misión que se presentan a continuación, son propias y se han elaborado tomando como base los ítems correspondientes a la dimensión citada del cuestionario para evaluar la cultura organizacional de Denison (Anexo 3).

En el presente estudio se denomina **dirección y propósitos estratégicos** a la existencia de una propuesta o proyecto educativo institucional que considera las tendencias del entorno las necesidades de los estudiantes y las demandas del contexto, local, regional y nacional. En tal sentido, todos los planes y actividades se orientan en función del proyecto, lo que implica una misión clara, que es entendida y compartida por todos los miembros de la institución.

Las **metas y objetivos** es el indicador que se refiere al acuerdo o consenso, a la fijación de metas alcanzables y que significan un desafío para todos los integrantes de la institución. Son hitos que permiten evaluar los progresos institucionales, que son conducidos de modo pertinente por los líderes y comprensivamente por todos en general.

Finalmente, el indicador **visión** nos revela la relación entre lo que se hace en el día a día y el futuro o largo plazo, en la orientación de directivos/jerárquicos para motivar y generar entusiasmo y en la comprensión de los docentes y administrativos para actuar en el corto plazo, satisfaciendo necesidades de los estudiantes y demandas del medio sin comprometer la visión compartida del IESPP. El modelo Denison permite hacer algunas apreciaciones como:

- Las dimensiones involucramiento y consistencia están vinculados con factores internos de la organización; cabe señalar que dependen de la capacidad organizativa para generar a nivel individual y colectivo una mística especial que la distingue de las demás, que la hace singular. Además estas dimensiones le otorgan estabilidad a sus miembros o integrantes.
- En cuanto a las dimensiones adaptabilidad y misión, ellas están asociadas a factores externos, cuya capacidad de atención y recepción le permite tener presente las necesidades y demandas de las personas a quienes ofrece sus productos (bienes o servicios). En este sentido, ambas dimensiones requieren de una capacidad flexible para actuar, produciéndose una disposición positiva frente al cambio.

Lo anterior puede observarse en la siguiente figura:

**Figura 3.**  
**Relación entre las dimensiones, el entorno y aprendizaje organizacional**

	Estabilidad	Flexibilidad	
Factores internos	Involucramiento	Adaptación	Factores externos
	Consistencia	Misión	

Fuente: Elaboración propia, basado en Gómez, 2012



## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación se ubica dentro del enfoque cuantitativo, porque se han aplicado instrumentos sistemáticos que se han procesado con medidas estadísticas.

De manera específica, según la manipulación de variables, es no experimental y según su nivel de profundidad, es descriptiva, porque se destacan las características de la variable cultura organizacional considerando cuatro dimensiones en un grupo de directivos, docentes y administrativos del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana, durante el año 2015.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 80) una investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

### 3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación corresponde al grupo de diseños no experimentales, específicamente se denomina: descriptivo simple.

El mencionado diseño se representa de la siguiente manera:



En el diagrama anterior:

- M : Representa a los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos del Instituto de Educación Superior Pedagógico “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana.
- O : Representa la observación y medición de la variable Cultura organizacional

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 152-153) Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores).

### 3.3. Población y muestra

La población está conformada por la totalidad de los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos que laboran en la IESPP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana durante el año 2015, la misma que se distribuye de la siguiente manera:

**Tabla 1:**  
**Población y muestra de estudio**

Directivos	Docentes	Administrativos	Total
10	20	11	41

Fuente: Cuadro de Asignación de Personal, 2015

Al momento de la aplicación del instrumento para el recojo de la información no participaron: un directivo por motivos de agenda y actividades recargadas de su labor y una docente que se encontraba con licencia por razones de salud, quedando la población y muestra constituida de la siguiente manera:

**Tabla 2:**  
**Población y muestra a quien se le aplicó el cuestionario**

Directivos	Docentes	Administrativos	Total
09	19	11	39

Fuente: Tabla 1

### **3.4. Variables de investigación**

La investigación ha considerado una variable: La cultura organizacional

#### **3.4.1. Definición conceptual**

##### **a) Variable 1. La cultura organizacional**

Entre las diversas definiciones destaca la siguiente:

*La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y, que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (Schein, 1984, p. 3, citado por Gómez, 2013, p. 69).*

### 3.4.2. Definición operacional

Variables	Dimensiones	Indicadores
V <sub>1</sub> Cultura organizacional	Implicación	✓ Empoderamiento ✓ Trabajo en equipo ✓ Desarrollo de capacidades
	Consistencia	✓ Valores centrales ✓ Acuerdo ✓ Coordinación e integración
	Adaptabilidad	✓ Orientación al cambio ✓ Orientación al cliente ✓ Aprendizaje organizativo
	Misión	✓ Dirección y propósitos estratégicos ✓ Metas y objetivos ✓ Visión

Fuente: Cuestionario para evaluar la cultura organizacional de Denison, adaptado al español.

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la investigación se ha elegido la técnica de la encuesta para el recojo de los datos referidos a la variable prevista.

La encuesta es una técnica de observación que mide variables de una determinada realidad por medio de preguntas, utilizando para ello formatos impresos o digitales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

- a) **Técnica de encuesta.** De acuerdo a la técnica elegida se ha seleccionado y adaptado el instrumento denominado: Cuestionario para evaluar la Cultura Organizacional (Anexo 3), el mismo que se ha tomado del estudio de adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison utilizado en la investigación titulada: "Influencia de la cultura organizativa y el flujo de conocimiento sobre el rendimiento científico de los grupos de I+D tecnológicos. Aplicación en la Universidad Politécnica de Valencia"; adaptación realizada por un equipo de docentes de la Universidad de Valencia en el año 2010.

**b) Instrumento del cuestionario.** El referido instrumento se diseñó con el propósito de medir las características significativas o niveles de la cultura organizacional en el ámbito institucional, considerando cuatro dimensiones, tres indicadores en cada dimensión y cinco ítems para cada indicador; cada ítem es evaluado mediante la escala ordinal que originalmente posee cinco niveles.

Tal como se ha señalado anteriormente, el instrumento en su proceso de adaptación al español ha sido aplicado a diversos grupos de ciencias básicas y ciencias técnicas de la Universidad Politécnica de Valencia, así como consultado a especialistas, incluido el mismo Denison, con el propósito de no tergiversar o adulterar el sentido de las ideas del instrumento original.

El instrumento conformado por 60 ítems, 5 ítems para cada indicador y 3 indicadores que conforman cada dimensión; en total 4 dimensiones (como se indica en el punto 3.4.2) tuvo las siguientes adaptaciones:

- La dimensión involucramiento fue reemplazada por implicación en la fase de adaptación al español.
- En la presente investigación se han realizado el cambio de términos en la redacción de los ítems como por ejemplo, “organización” fue reemplazado por “IESPP “HVEG” de Sullana”, también merece mencionarse que la escala original de 5 niveles: 1, Completamente en desacuerdo; 2, En desacuerdo; 3, Indiferente; 4, De acuerdo; 5, Completamente de acuerdo; fue reemplazada por una escala de cuatro niveles, con el fin de alentar al encuestado elija una situación favorable o desfavorable, quedando así: 1, Totalmente en desacuerdo; 2, En desacuerdo; 3, De acuerdo; 4, Totalmente de acuerdo.

En cuanto a la aplicación del instrumento se usó en dos momentos: la prueba piloto y la aplicación a la muestra; para su aplicación se procedió a mezclar los ítems variando el orden original y de esta manera evitar la secuencia u orden original. Después de su aplicación se ordenaron los ítems de acuerdo a su estructura original procediéndose a elaborar la base datos. También se tuvo en cuenta al momento de registrar las respuestas, la existencia de los ítems inversos: 15, 24, 29, 34, 39, 43, 50, 57, 58. (Anexo 3)

- c) **Escala de evaluación.** La escala establecida para evaluar los resultados es la siguiente:

**Tabla 3:**

**Escala de evaluación de los resultados**

Dimensiones	Ítems	Escala	
		Baja	Alta
Implicación	15	15 – 37	38 - 60
Consistencia	15	15 – 37	38 - 60
Adaptabilidad	15	15 – 37	38 - 60
Misión	15	15 - 37	38 - 60
Cultura organizacional	60	60 - 150	151 – 240

Fuente : Cuestionario para evaluar la cultura organizacional

**d) Validación del instrumento**

El instrumento para evaluar la cultura organizacional fue validado a través de la validación de contenido mediante juicio de expertos. Se sometió a la opinión de tres profesionales: un estadístico, un docente especializado en gestión educativa y un especialista en investigación, considerando la ficha de validación de la Universidad de Piura (Anexo 17).

Los resultados obtenidos en la evaluación fueron los siguientes:

Instrumento	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
Cuestionario	0,94	0,96	1,00	0,97

En consecuencia, de acuerdo al promedio (0,97) se determina que el cuestionario para evaluar la Cultura Organizacional en el IESPP “Hno. VEG” de Sullana tiene una validez muy buena, por lo que es válido para medir dicha variable.

**e) Confiabilidad/fiabilidad**

Para determinar la confiabilidad del cuestionario para evaluar la cultura organizacional se aplicó el cuestionario a una muestra aleatoria conformada por 05 miembros del IESPP y se procesó en el software SPSS v. 20 utilizando el Alfa de Cronbach para determinar su consistencia interna. El coeficiente obtenido se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 4:**

**Estadísticos de fiabilidad para la prueba piloto**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en los elementos tipificados	N de elementos
,900	,896	57

Fuente: Base de datos SPSS v.20

Posteriormente, para corroborar la fiabilidad se procesó también con el mismo programa usado en el grupo piloto, a toda la población y muestra de estudio, obteniéndose el siguiente resultado:

**Tabla 5:**

**Estadísticos de fiabilidad aplicada a toda la población y muestra**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en los elementos tipificados	N de elementos
,881	,884	60

Fuente: Base de datos SPSS v. 20

De acuerdo a las tablas correspondientes a la prueba piloto y la aplicación a todos los actores estudiados, el cuestionario de cultura organizacional tiene un coeficiente de 0,900 y 0,881, respectivamente que corresponde a un nivel confiable de fiabilidad, lo que da seguridad y confianza para medir el clima organizacional.

### 3.6. Procedimiento de análisis de datos

El análisis de datos se realizó a través del software estadístico SPSS, v.20 considerando las acciones que se describen a continuación

- a) **Elaboración de base de datos.** Se procedió a elaborar una vista de variables y una vista de datos para registrar las respuestas recogidas a través del cuestionario y para agruparlas y reorganizarlas de acuerdo a lo que demanda la investigación y teniendo en cuenta la escala de evaluación definida (tabla 3).
- b) **Tabulación.** Se diseñó tablas de distribución de frecuencias (absolutas y relativas) de acuerdo a la estructura establecida para las dimensiones de la variable y a lo requerido por los objetivos de investigación.
- c) **Graficación.** Se diseñó gráficos de columnas, para representar las frecuencias relativas (%) de cada una de las tablas elaboradas según los objetivos de la investigación.
- d) **Análisis estadístico.** Se realizó el cálculo de frecuencias y la elaboración de tablas personalizadas, a partir de procesos de recodificación de variables y cálculo de nuevos valores con el propósito de identificar el “acuerdo” o “desacuerdo” (situación favorable o positiva y situación desfavorable o negativa) respecto de los indicadores y dimensiones estudiadas. También se utilizó el estadístico chi cuadrado para la prueba de hipótesis y el análisis de correspondencia para observar la asociación de los valores de las variables estudiadas y los grupos o estamentos que conforman el grupo investigado.
- e) **Interpretación.** Se procedió a interpretar cada uno de los resultados, exponiendo el significado de los valores estadísticos que se muestran en las tablas y gráficos.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Contexto de investigación**

La investigación se realizó en el Instituto de Educación Superior Pedagógico Público “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana, que se encuentra localizado en la Av. María Auxiliadora s//n del asentamiento humano “Luis M. Sánchez Cerro” del distrito de Sullana. El mencionado asentamiento humano se ubica en el sector centro del distrito adyacente al cercado de la ciudad de Sullana.

El IESPP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” es una institución educativa de gestión pública, del nivel de educación superior no universitaria; depende de la Dirección Regional de Piura y está dirigida por la Mgtr. Yris Olivia Curay Ochoa. En la actualidad brinda servicio educativo en tres carreras: Educación Inicial, Educación Física y la carrera de Computación e Informática. Actualmente está conformada por 105 estudiantes, 10 directivos y jerárquicos, 20 docentes, 11 trabajadores administrativos.

La investigación se realizó con el personal directivo/jerárquico, docente y trabajadores administrativos que conforman el sector más estable y permanente de una organización escolar. A continuación se presentan algunos rasgos importantes de los sujetos investigados:

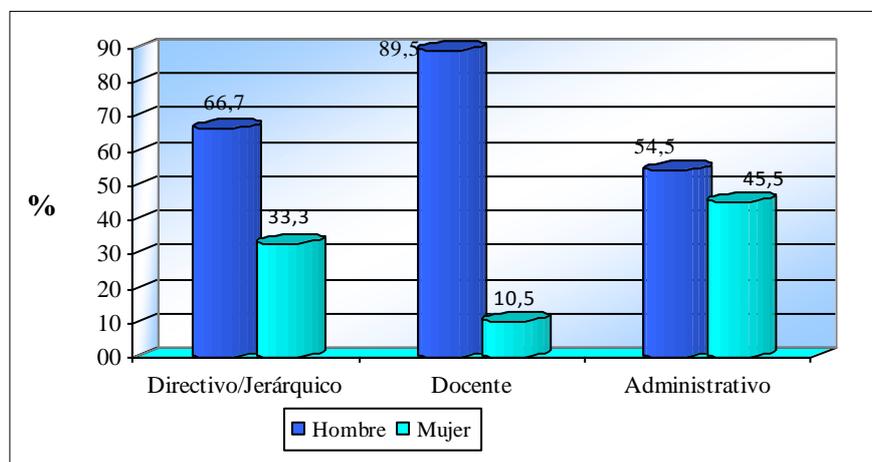
**Tabla 6:**

**Características de los sujetos de investigación en relación al sexo**

		Sexo		Total
		Hombre	Mujer	
▪ Directivo/Jerárquico	f	6	3	9
	%	66,7	33,3	100,0
▪ Docente	f	17	2	19
	%	89,5	10,5	100,0
▪ Administrativo	f	6	5	11
	%	54,5	45,5	100,0
Total	f	29	10	39
	%	74,4	25,6	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP “HVEG”, noviembre de 2015.

**Gráfico 1:  
Conformación de la población de estudio según sexo**

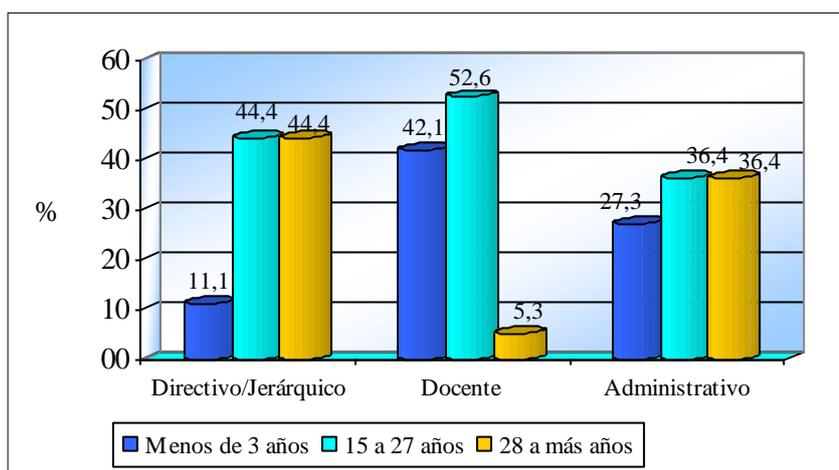


**Tabla 7:**  
**Características de los sujetos de investigación en relación con los años que labora en el IESPP**

		Tiempo que labora en IESPP			Total
		Menos de 3 años	15 a 27 años	28 a más años	
• Directivo o Jerárquico	F	1	4	4	9
	%	11,1	44,4	44,4	100,0
• Docente	F	8	10	1	19
	%	42,1	52,6	5,3	100,0
• Administrativo	F	3	4	4	11
	%	27,3	36,4	36,4	100,0
Total	F	12	18	9	39
	%	30,8	46,2	23,1	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP "HVEG", noviembre de 2015.

**Gráfico 2.**  
**Conformación de la población de estudio según tiempo que labora en IESPP**



**Tabla 8:**

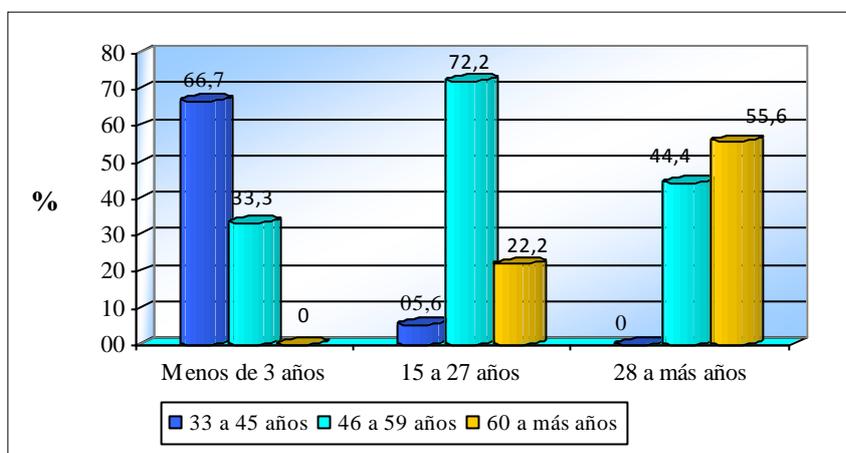
**Relación entre edad cronológica y años de labor en IESPP**

Años labora en IESPP	Edad					
	33 a 45		46 a 59		60 a más	
	F	%	f	%	F	%
▪ Menos de 3 años	8	66,7	4	33,3	0	,0
▪ 15 a 27 años	1	5,6	13	72,2	4	22,2
▪ 28 a más años	0	,0	4	44,4	5	55,6
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>23,1</b>	<b>21</b>	<b>53,8</b>	<b>9</b>	<b>23,1</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP “HVEG”, noviembre de 2015.

**Gráfico 3.**

**Población de estudio según edad cronológica y tiempo que labora en IESP**



Las tablas y gráficos estadísticos anteriores nos muestran las características de la población de estudio, entre las más saltantes podemos destacar:

- En los tres estamentos predomina el grupo de hombres, con más énfasis en los docentes donde el 89,5 % de este grupo son hombres y el grupo más equilibrado o “parejo” es el del personal administrativo, donde el 54,5 % son hombres (tabla 6)
- En el grupo de directivos/jerárquicos y administrativos predominan los trabajadores que tienen 15 a 27 años y los que tienen de 28 años

a más; en cambio en los docentes hay un porcentaje significativo (42,1 %) que tienen menos de tres años laborando en el IESPP (tabla 7). Esta configuración muestra que el personal del IESPP “HVEG”, en términos generales tiene muchos años laborando en esta institución.

- En la tabla 8 se aprecia que en el grupo de 46 a 59 años de edad, se encuentran el 72 % de personas que vienen laborando en el IESPP entre 15 a 27 años, reafirmando la apreciación realizada en el párrafo anterior

## **4.2. Descripción de resultados**

En la investigación se formuló un objetivo general dirigido a determinar las características de la cultura organizacional que poseen los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana; teniendo este propósito se plantearon cuatro objetivos específicos para medir las dimensiones de dicha variable (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión).

Las hipótesis planteadas han guiado el procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario para evaluar la cultura organizacional de Denison (adaptado), cuyos resultados se exponen a continuación.

### **4.2.1. Nivel de implicación de los directivos, docentes y administrativos con la cultura organizacional del IESPP “HVEG” de Sullana**

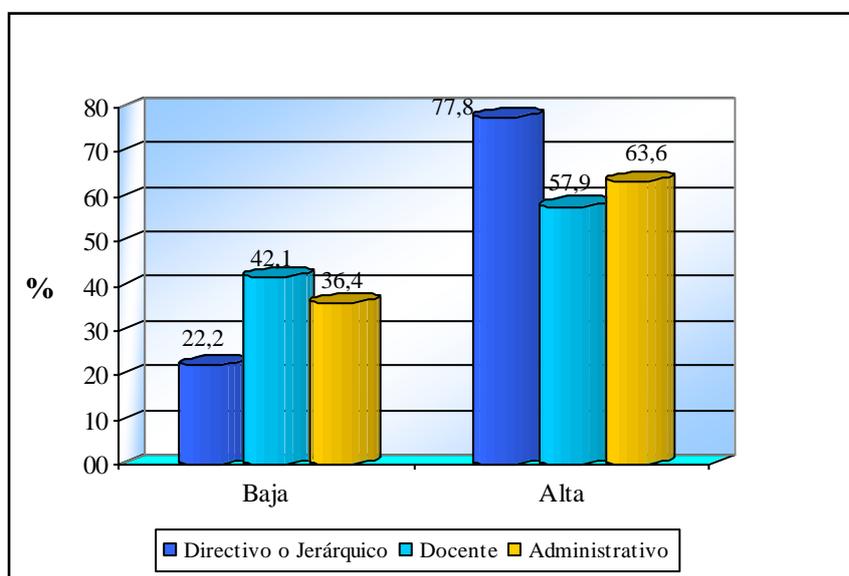
Esta dimensión de la variable cultura organizacional está asociada a las capacidades que muestran el apego y relación entre los miembros del IESPP, el compromiso con su trabajo, el manejo de información compartida, etc. Está definida operacionalmente en tres indicadores y 15 ítems; los resultados obtenidos se aprecian en las siguientes tablas:

**Tabla 9:**  
**Implicación del personal del IESPP**

		Directivo o Jerárquico	Docente	Administrativo	Total
▪ Baja	F	2	8	4	14
	%	22,2	42,1	36,4	35,9
▪ Alta	F	7	11	7	25
	%	77,8	57,9	63,6	64,1
Total	F	9	19	11	39
	%	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente : Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP “HVEG”, noviembre de 2015.

**Gráfico 4.**  
**Implicación de los sujetos investigados con CO IESPP**



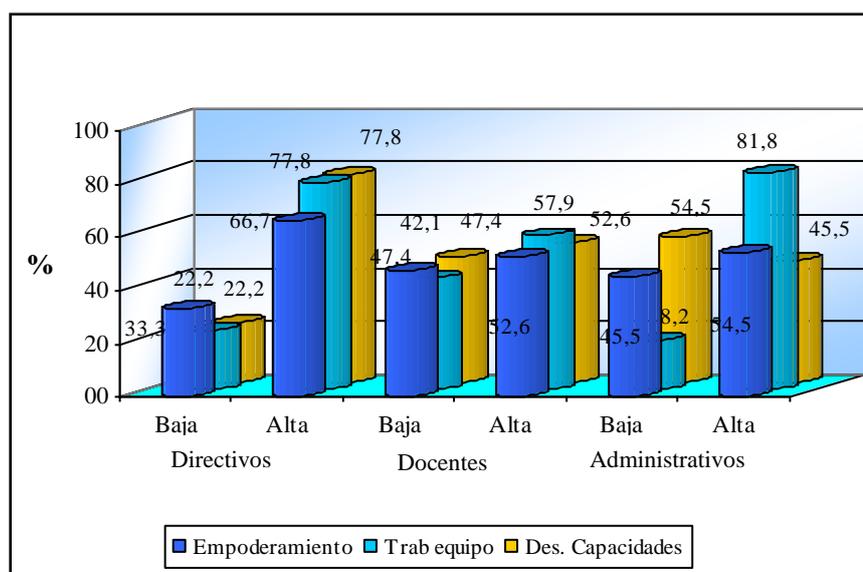
**Tabla 10:**  
**Indicadores que explican la dimensión implicación**

		Direct/Jerárq		Docente		Administrat	
		F	%	f	%	f	%
▪ Empoderamiento	Bajo	3	33,3	9	47,4	5	45,5
	Alto	6	66,7	10	52,6	6	54,5
▪ Trabajo en equipo	Baja	2	22,2	8	42,1	2	18,2
	Alta	7	77,8	11	57,9	9	81,8
▪ Desarrollo de capacidades	Baja	2	22,2	9	47,4	6	54,5
	Alta	7	77,8	10	52,6	5	45,5

Fuente : Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP “HVEG”, noviembre de 2015.

**Gráfico 5.**

**Relación entre indicadores de la dimensión implicación, según opinión de directivos, docentes y administrativos**



## **Interpretación**

En la Tabla 9 se aprecia que el nivel de implicación de los miembros del IESPP es alto y entre los estamentos destaca el grupo directivo (77,8%), en segundo lugar el personal administrativo y finalmente los docentes (57,9 %). Este nivel de implicación se sustenta en el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades que se muestran en la tabla 10. En general, los directivos/jerárquico se ubican en un nivel alto (66,7 %; 77,8 % y 77,8 %) respectivamente; el grupo docente se ubica en el nivel alto en las tres variables señaladas aunque los porcentajes son relativamente mayores; en lo que respecta a los administrativos tienen un nivel alto en empoderamiento (54,5%), destaca el trabajo en equipo (81,8%) pero no así en desarrollo de capacidades donde el nivel bajo lo perciben la mayoría de trabajadores (54,5 %).

En conclusión, de acuerdo a la tabla 9 la implicación es relativamente favorable o alta en los tres estamentos, que se corrobora en la tabla 10 en sus indicadores, con un relativo énfasis en el grupo de los directivos/jerárquicos.

### **4.2.2 Nivel de consistencia que tienen los directivos, docentes y administrativos con la el IESPP “HVEG” de Sullana**

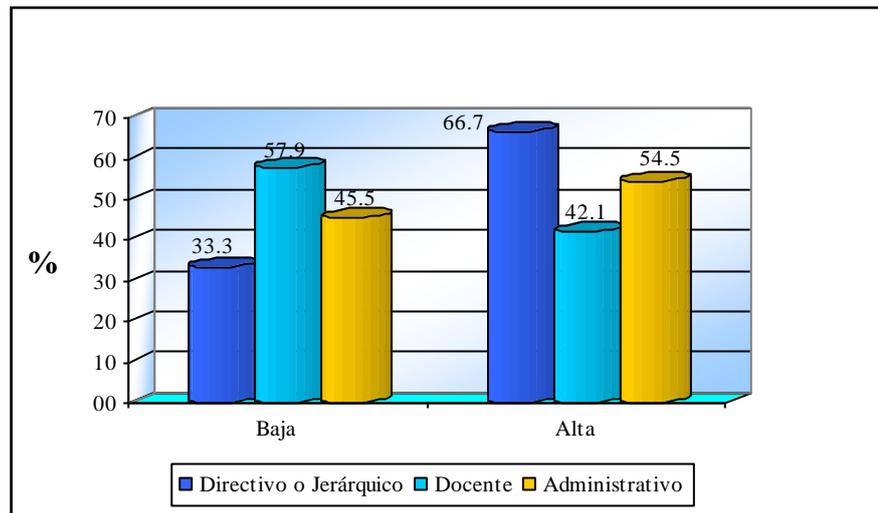
Esta segunda dimensión está referida al liderazgo, los valores que orientan el accionar institucional, la capacidad para llegar a consensos y el desempeño alineado en torno a los objetivos del IESPP. Los resultados sobre esta dimensión se muestran a continuación.

**Tabla 11:**  
**Consistencia del personal del IESPP**

		Directivo o Jerárquico	Docente	Administrativo	Total
▪ Baja	F	3	11	5	19
	%	33,3	57,9	45,5	48,7
▪ Alta	F	6	8	6	20
	%	66,7	42,1	54,5	51,3
Total	F	9	19	11	39
	%	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente : Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP “HVEG”, noviembre de 2015.

**Gráfico 6.**  
**Nivel de consistencia de sujetos encuestados con CO**



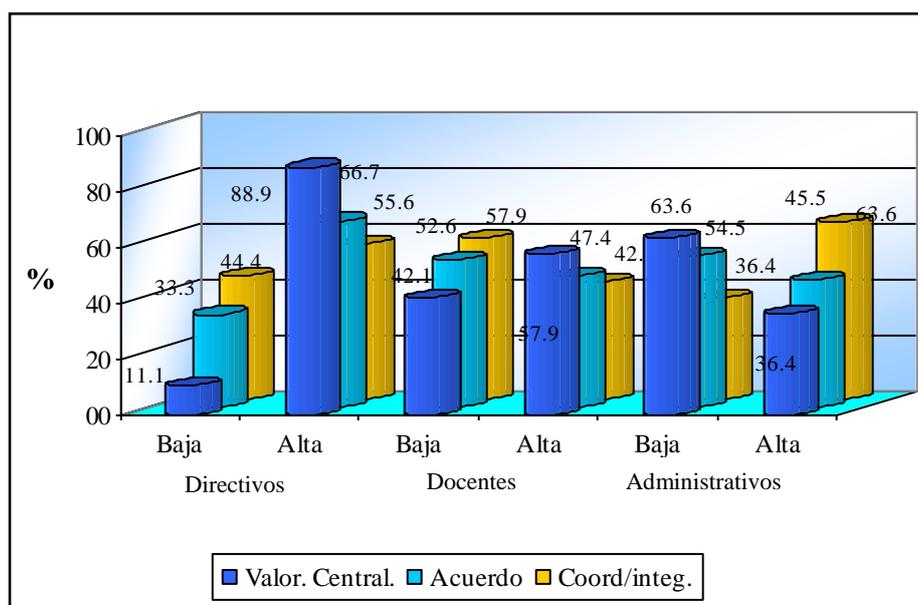
**Tabla 12:**  
**Indicadores que explican la dimensión Consistencia**

		Direct/Jerárq		Docente		Administrat	
		F	%	F	%	F	%
▪ Valores centrales	Bajo	1	11,1	8	42,1	7	63,6
	Alto	8	88,9	11	57,9	4	36,4
▪ Acuerdo	Baja	3	33,3	10	52,6	6	54,5
	Alta	6	66,7	9	47,4	5	45,5
▪ Coordinación e integración	Baja	4	44,4	11	57,9	4	36,4
	Alta	5	55,6	8	42,1	7	63,6

Fuente : Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP “HVEG”, noviembre de 2015.

**Gráfico 7.**

**Percepción de los sujetos investigados en relación con los indicadores de la dimensión consistencia.**



## **Interpretación**

La tabla 11 y gráfico 6 muestran que, en el caso de los directivos/jerárquicos la mayoría (66,7 %) expresan un nivel de consistencia alto, lo que no sucede con los docentes donde la mayoría (57,9 %) evidencian una consistencia baja; en cuanto al personal administrativo, hay una relativa mayoría (54,5 %) que expresan una consistencia alta. Pero, queda claro que entre directivos/jerárquicos, docentes y administrativos hay diferencias importantes que explicamos a continuación:

La tabla 12 muestra que directivos/jerárquicos en alto porcentaje (88,9 %) tienen un nivel alto en relación con los valores centrales de la institución; pero, no sucede lo mismo con relación al acuerdo donde el 33,3 % tiene un nivel bajo y más aún con respecto a la coordinación e integración donde el 44,4 % tienen un nivel bajo. Es decir, porcentajes significativos se vinculan con el nivel bajo.

En cuanto a los docentes una mayoría relativa (57,9%) tiene un nivel alto sobre los valores centrales y en cuanto al acuerdo y la coordinación e integración la mayoría de docente presenta un nivel bajo (52,6 % y 57,9 %, respectivamente). En el caso del personal administrativo la mayoría (63,6 %) tienen un nivel bajo en relación con los valores centrales, así como 54,5 % también muestran un nivel bajo en relación con el acuerdo y respecto a la coordinación e integración la mayoría (63,6 %) tienen un nivel alto.

Evidentemente, esta dimensión muestra las contradicciones que se pueden generar entre los miembros del IESPP en torno al compromiso con los valores centrales, el acuerdo, la coordinación e integración. La consistencia no es alta en los tres estamentos, existiendo indicadores con nivel bajo en el caso de docentes y administrativos.

#### 4.2.3. Nivel de adaptabilidad que tienen los directivos, docentes y administrativos con la el IESPP “HVEG” de Sullana

Esta tercera dimensión está vinculada con la disposición al cambio, la flexibilidad y respuesta colectiva y comprensiva del medio y las necesidades tanto del contexto como de los estudiantes y familias. Los cuadros 13 y 14 muestran los resultados:

**Tabla 13:**

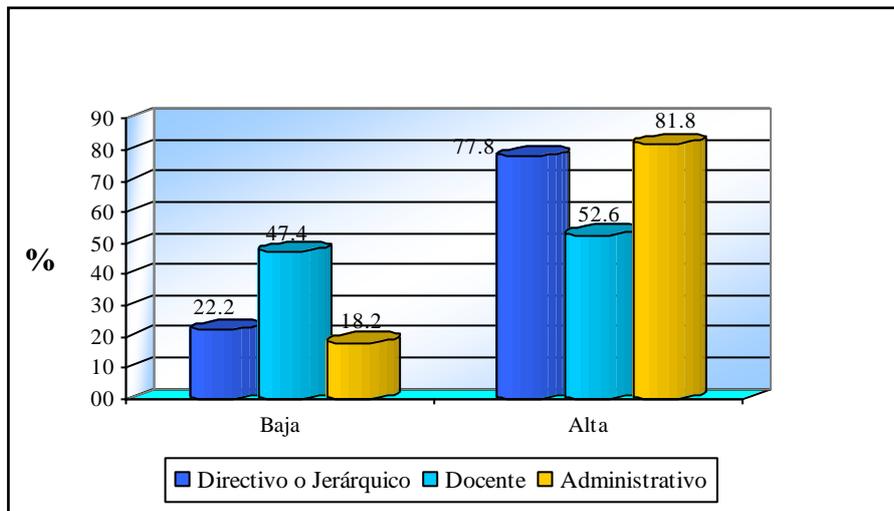
**Nivel de adaptabilidad del personal del IESPP**

		Directivo o Jerárquico	Docente	Administrativo	Total
▪ Baja	F	2	9	2	13
	%	22,2	47,4	18,2	33,3
▪ Alta	F	7	10	9	26
	%	77,8	52,6	81,8	66,7
Total	F	9	19	11	39
	%	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente : Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP “HVEG”, noviembre de 2015.

**Gráfico 8.**

**Nivel de adaptabilidad con la CO de los sujetos encuestados**

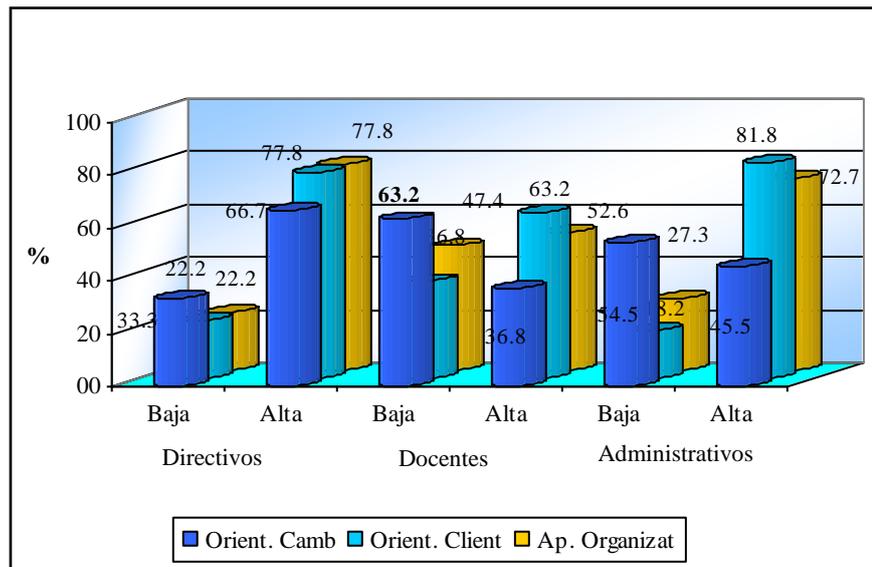


**Tabla 14:**  
**Indicadores que explican la dimensión adaptabilidad**

		Direct/Jerárq		Docente		Administrat	
		F	%	f	%	f	%
▪ Orientación al cambio	Bajo	3	33,3	12	63,2	6	54,5
	Alto	6	66,7	7	36,8	5	45,5
▪ Orientación al cliente	Baja	2	22,2	7	36,8	2	18,2
	Alta	7	77,8	12	63,2	9	81,8
▪ Aprendizaje organizativo	Baja	2	22,2	9	47,4	3	27,3
	Alta	7	77,8	10	52,6	8	72,7

Fuente : Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP “HVEG”, noviembre de 2015.

**Gráfico 9.**  
**Percepción de los sujetos investigados en relación con los indicadores de la dimensión consistencia.**



## Interpretación

La tabla 13 nos muestra que el estamento con mayor capacidad de adaptabilidad es el de los administrativos (81,8 %), seguido de los directivos/jerárquicos (77,8 %), por último los docentes (52,6%).

La tabla 14 nos permite visualizar que el indicador “orientación al cliente” la mayoría en los tres estamentos se ubica en un nivel alto. Lo que no ocurre con el indicador “orientación al cambio”, donde la mayoría de encuestados de los estamentos docentes y administrativos se ubican en el nivel bajo, inclusive en el caso de los docentes el porcentaje es relevante (63,2%).

Se observa que, en términos generales, los tres estamentos muestran una adaptabilidad favorable; no obstante que en un indicador vinculado con el cambio y la innovación los docentes y administrativos se ubican en un nivel bajo que puede contradecir con el alineamiento frente a lo que proviene del entorno y el aprender conjuntamente ante situaciones nuevas.

### 4.2.3 Nivel de compromiso que tienen los directivos, docentes y administrativos con la misión del IESPP “HVEG” de Sullana

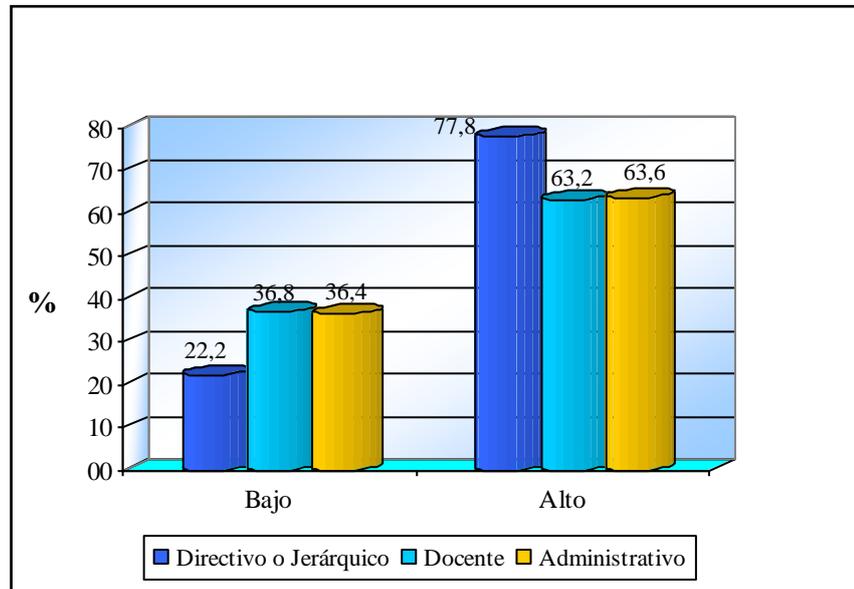
**Tabla 15:**  
**Nivel de compromiso con la misión**

		Directivo o Jerárquico	Docente	Administrativo	Total
▪ Bajo	F	2	7	4	13
	%	22,2	36,8	36,4	33,3
▪ Alto	F	7	12	7	26
	%	77,8	63,2	63,6	66,7
Total	F	9	19	11	39
	%	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP “HVEG”, noviembre de 2015.

**Gráfico 10.**

**Nivel de compromiso con la misión**



**Tabla 16:**

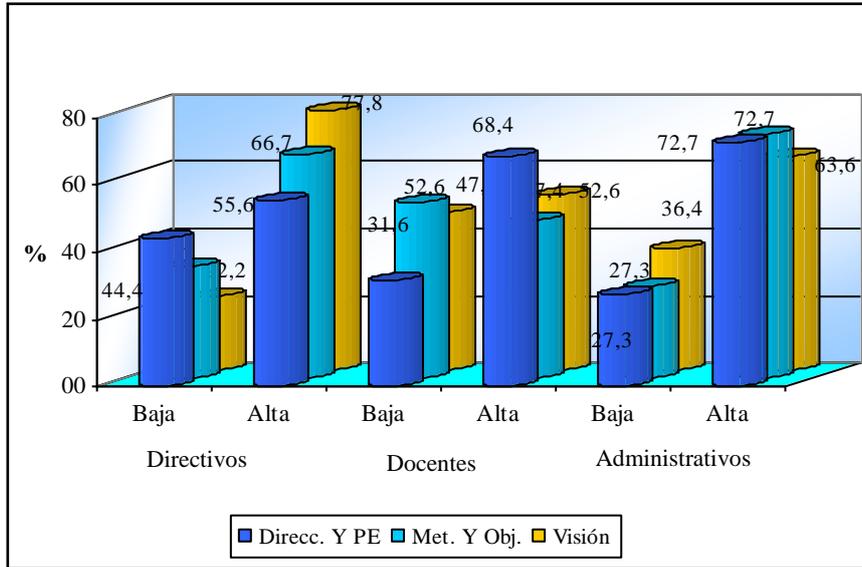
**Indicadores de la dimensión Misión**

		Direct/Jerárq		Docente		Administrat	
		f	%	f	%	F	%
▪ Dirección y Prop, Estratégico	Bajo	4	44,4	6	31,6	3	27,3
	Alto	5	55,6	13	68,4	8	72,7
▪ Metas y Objetivos	Baja	3	33,3	10	52,6	3	27,3
	Alta	6	66,7	9	47,4	8	72,7
▪ Visión	Baja	2	22,2	9	47,4	4	36,4
	Alta	7	77,8	10	52,6	7	63,6

Fuente : Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP "HVEG", noviembre de 2015.

**Gráfico 11.**

**Indicadores que evalúan la dimensión misión**



**Interpretación**

La tabla 15 nos muestra que, en general, el compromiso de los actores educativos de los tres estamentos con la misión es alta, destacando el grupo de directivos/jerárquicos con un 77,8 %.

En el análisis de los indicadores de la dimensión, la tabla 16 nos permite apreciar que el estamento de docentes en el indicador “Metas y objetivos” el nivel bajo alcanza un 52,6 % que significa que la mayoría de docentes considera que no hay un acuerdo sobre las metas a lograr, cuestiona la viabilidad de los objetivos propuestos, así como la capacidad de los líderes para conducir a la institución, la evaluación permanente teniendo como referente los objetivos planteados, etc.

En el indicador visión, un porcentaje significativo de docentes (47,4 %) se ubica en el nivel bajo, que expresa un cuestionamiento a la visión compartida en la institución, la

motivación y entusiasmo que genera la visión, la perspectiva de largo plazo de los líderes, etc.

Estos puntos diferentes de percibir situaciones o factores importantes que inciden en el desempeño de los actores educativos investigados indudablemente que evidencian los diferentes criterios, parámetros, valores, las subculturas existentes en el IESPP “HVEG” de Sullana.

#### 4.2.4 Relación o compromiso de que tienen los directivos, docentes y administrativos con la cultura organizacional del IESPP “HVEG” de Sullana

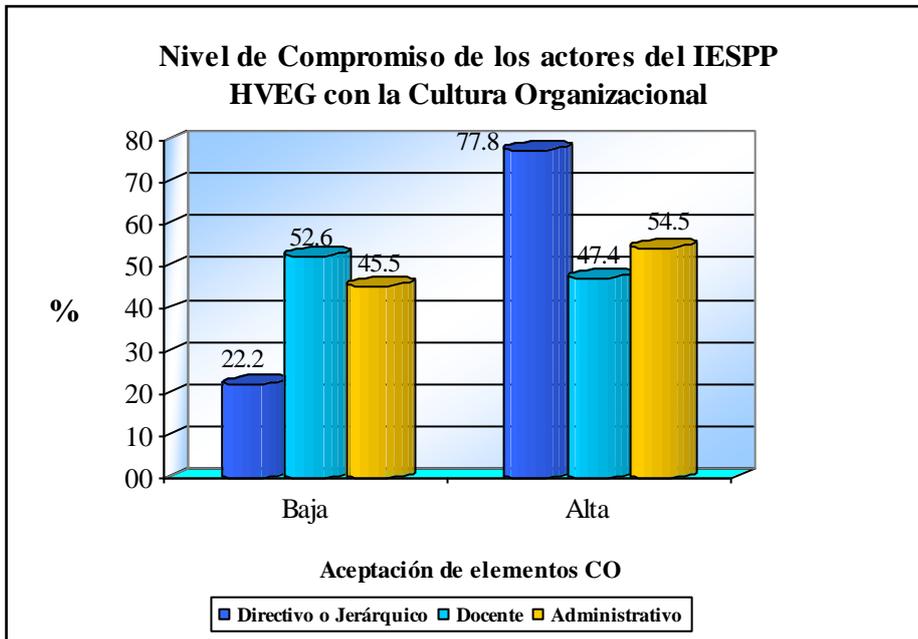
**Tabla 17:**  
**Compromiso de los actores ---Cultura organizacional**

		Directivo o Jerárquico	Docente	Administrativo	Total
▪ Baja	f	2	10	5	17
	%	22,2	52,6	45,5	43,6,0
▪ Alta	f	7	9	6	22
	%	77,8	47,4	54,5	56,4
Total	f	9	19	11	39
	%	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente : Cuestionario aplicado a directivos/jerárquicos, docentes y administrativos IESPP “HVEG”, noviembre de 2015.

**Gráfico 12.**

**Nivel de compromiso con la cultura organizacional**



**Interpretación**

La tabla 19 es la síntesis de la expresión de las relaciones, percepciones que tienen los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos frente a la cultura organizacional y que como se ha expuesto en el presente capítulo, de manera específica, se ha mostrado mediante las dimensiones y los indicadores de cada una de ellas.

Se observa que los directivos/jerárquicos se ubican en un nivel alto (77,8 %), mientras que porcentajes significativos de docentes y administrativos se ubican en el nivel bajo (52,6 % y 45,5 %, respectivamente); lo que significa que los estamentos no perciben en el mismo sentido o perspectiva la realidad educativa evaluada mediante el cuestionario para evaluar la cultura organizacional. Evidentemente, que estos resultados nos advierten una situación que afecta el desempeño de los miembros de la institución y que se han comentado en los análisis de las diferentes

dimensiones e indicadores que configuran la estructura del cuestionario según Denison.

Merece señalarse que el grupo directivo/jerárquico está mejor ubicado respecto de la cultura organizacional de la institución que los docentes y administrativos; pero, también es evidente que existen diferencias al interior del grupo directivo

### 4.3. Contratación de hipótesis

En las secciones que siguen, se presentan las hipótesis, los resultados de la prueba estadística y la respectiva decisión que se tomó:

En la investigación se contrastó una hipótesis general y cuatro hipótesis específicas. La hipótesis general pretendió comprobar si las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos difieren en un alto porcentaje con las características de la cultura organizacional de los docentes y administrativos de la institución; las hipótesis específicas correlacionaron las cuatro dimensiones de la variable: Cultura organizacional.

Para determinar si existe o no relación entre las dimensiones de variable, se eligió el estadístico no paramétrico: **Chi cuadrado**, considerando un nivel de significatividad de  $\alpha = 5\%$  (0,05).

Para realizar la interpretación del valor chi cuadrado se tomó en cuenta el criterio establecido por Cochran que dice: “las frecuencias esperadas menores que 5 no debe superar el 20 % de las casillas, en caso contrario, el chi cuadrado debe interpretarse con cautela” (Pulido, 2012).

Para determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis de investigación se estableció la siguiente regla de decisión:

Se rechaza Ho (Hipótesis Nula o independencia)	Se acepta Ho (Hipótesis Nula)
Si el valor sig $\leq 0,05$	Si el valor sig $> 0,05$

A continuación se presentan los resultados de la contrastación de cada una de las hipótesis de investigación:

### 4.3.1. Hipótesis General

Hi : Las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos difieren en un alto porcentaje con las características de la cultura organizacional de los docentes y administrativos de la institución

Ho : Las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos no difieren en un alto porcentaje con las características de la cultura organizacional de los docentes y administrativos de la institución

En la prueba chi cuadrado se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 18 :**

**Correlación entre la cultura organizacional y ocupación de los actores educativos del IESPP “HVEG” de Sullana**

		Baja	Alta	Total
Directivo o Jerárquico	F	2	7	9
	Fe	3,9	5,1	9,0
Docente	F	10	9	19
	Fe	8,3	10,7	19,0
Administrativo	F	5	6	11
	Fe	4,8	6,2	11,0
Total	F	17	22	39
	Fe	17,0	22,0	39,0

Fuente: Base de datos SPSS v.20

**Tabla 19.**

**Chi cuadrado de la variable cultura organizacional**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,318 <sup>a</sup>	2	,314
Razón de verosimilitudes	2,443	2	,577
Asociación lineal por lineal	,350	1	,554
N de casos válidos	39		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,92.

En la tabla 18 de contingencia se percibe que los valores 3,9 y 4,8 correspondientes a la frecuencia esperada de directivos y administrativos, respectivamente, se ubican en la categoría baja y son menores que 5, lo que advierte (de acuerdo al criterio de Cochran) que el valor chi cuadrado debe interpretarse con cautela.

El chi cuadrado de 2,318 que se muestra en la tabla 19 cuyo valor de significatividad es 0,314 (mayor que 0,05), lo que nos indica que no hay evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula.

**Decisión:**

Se **ACEPTA la hipótesis nula** que establecía que “*Las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos no difieren en un alto porcentaje con las características de la cultura organizacional de los docentes y administrativos de la institución*”.

**4.3.2 Hipótesis Específica 1**

Se formuló la siguiente hipótesis de investigación ( $H_i$ ):

**$H_i$**  *El nivel de implicación de los directivos es mayor que los docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana.*

**$H_0$**  *El nivel de implicación de los directivos no es mayor que los docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana.*

En el cálculo de la correlación se encontró lo siguiente:

**Tabla 20:**

**Tabla de contingencia entre el nivel de implicación y actores del IESPP “HVEG” de Sullana según sean directivos/jerárquicos, docentes y administrativos.**

		Baja	Alta	Total
Directivo o Jerárquico	F	2	7	9
	Fe	3,2	5,8	9,0
Docente	F	8	11	19
	Fe	6,8	12,2	19,0
Administrativo	F	4	7	11
	Fe	3,9	7,1	11,0
Total	F	14	25	39
	Fe	14,0	25,0	39,0

Fuente: Base de datos SPSS v.20

**Tabla 21.**

**Chi cuadrado de la dimensión implicación**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,051 <sup>a</sup>	2	,591
Razón de verosimilitudes	1,101	2	,577
Asociación lineal por lineal	,350	1	,554
N de casos válidos	39		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,23.

En la tabla 20 de contingencia se percibe que los valores 3,2 y 3,9 correspondientes a la frecuencia esperada de directivos y administrativos, respectivamente, se ubican en la categoría baja y son menores que 5, lo que advierte (de acuerdo al criterio de Cochran) que el valor chi cuadrado debe interpretarse con cautela.

El chi cuadrado de 1,051 que se muestra en la tabla 21 cuyo valor de significatividad es 0,591 nos indica que no hay evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula.

### Decisión:

Se **ACEPTA la hipótesis nula** que establecía que “*El nivel de implicación de los directivos no es mayor que los docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana*”.

### 4.3.3. Hipótesis Específica 2

Se formuló la siguiente hipótesis de investigación:

**H<sub>1</sub>** *Los miembros de la institución muestran un alto grado de consistencia e integración y tienen una perspectiva común*

**H<sub>0</sub>** *Los miembros de la institución no muestran un alto grado de consistencia e integración ni tienen una perspectiva común*

En el cálculo de la correlación se encontró lo siguiente:

**Tabla 22:**

**Tabla de contingencia entre el nivel de consistencia y actores del IESPP “HVEG” de Sullana según su ocupación.**

		Baja	Alta	Total
Directivo o Jerárquico	F	3	6	9
	Fe	4,4	4,6	9,0
Docente	F	11	8	19
	Fe	9,3	9,7	19,0
Administrativo	F	5	6	11
	Fe	5,4	5,6	11,0
Total	F	19	20	39
	Fe	19,0	20,0	39,0

Fuente: Base de datos SPSS v.20

**Tabla 23:**  
**Chi cuadrado de la dimensión consistencia**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,540 <sup>a</sup>	2	,463
Razón de verosimilitudes	1,560	2	,458
Asociación lineal por lineal	,206	1	,650
N de casos válidos	39		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,38.

En la tabla 22 de contingencia se percibe que los valores 4,4 y 4,6 correspondientes a la frecuencia esperada de directivos en las categorías baja y alta, son menores que 5 lo que advierte (de acuerdo al criterio de Cochran) que chi cuadrado debe interpretarse con cautela.

El valor chi cuadrado de 1,540 que se muestra en la tabla 23 cuyo valor de significatividad es 0,463 nos indica que no hay evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula.

**Decisión:**

Se **ACEPTA la hipótesis nula** que establecía que “*Los miembros de la institución no muestran un alto grado de consistencia e integración ni tienen una perspectiva común*”

**4.3.4. Hipótesis Específica 3**

Se formuló la siguiente hipótesis de investigación:

**H<sub>i</sub>** *El nivel de adaptabilidad de los directivos de la institución es mayor que el de los docentes y administrativos*

**H<sub>0</sub>** *El nivel de adaptabilidad de los directivos de la institución no es mayor que el de los docentes y administrativos*

En el cálculo de la correlación se encontró lo siguiente:

**Tabla 24:**

**Tabla de contingencia entre el nivel de adaptabilidad y actores del IESPP “HVEG” de Sullana según su ocupación.**

		Baja	Alta	Total
Directivo o Jerárquico	F	2	7	9
	Fe	3,0	6,0	9,0
Docente	F	9	10	19
	Fe	6,3	12,7	19,0
Administrativo	F	2	9	11
	Fe	3,7	7,3	11,0
Total	F	13	26	39
	Fe	13,0	26,0	39,0

Fuente: Base de datos SPSS v.20

**Tabla 25:**

**Chi cuadrado de la dimensión consistencia**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,321 <sup>a</sup>	2	,190
Razón de verosimilitudes	3,395	2	,183
Asociación lineal por lineal	,098	1	,754
N de casos válidos	39		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,00.

En la tabla 23 de contingencia se percibe que los valores 3,0 y 3,7 correspondientes a la frecuencia esperada de directivos y administrativos, respectivamente; ambas en la categoría baja, son menores que 5 lo que advierte (de acuerdo al criterio de Cochran) que chi cuadrado debe interpretarse con cautela.

El valor chi cuadrado de 3,321 que se muestra en la tabla 24 cuyo valor de significatividad es 0,190 nos indica que no hay evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula.

## Decisión:

Se **ACEPTA la hipótesis nula** que establecía que “*El nivel de adaptabilidad de los directivos de la institución no es mayor que el de los docentes y administrativos.*”

### 4.3.5 Hipótesis Específica 4

Se formuló la siguiente hipótesis de investigación:

**H<sub>i</sub>** *El nivel de compromiso que tienen los directivos/jerárquicos con la misión varía significativamente del nivel de los docentes y administrativos.*

**H<sub>o</sub>** *El nivel de compromiso que tienen los directivos/jerárquicos con la misión no varía significativamente del nivel de los docentes y administrativos.*

En el cálculo de la correlación se encontró lo siguiente:

**Tabla 26:**

**Tabla de contingencia entre el nivel de compromiso con la misión y actores del IESPP “HVEG” de Sullana según su ocupación.**

		Baja	Alta	Total
Directivo o Jerárquico	F	2	7	9
	Fe	3,0	6,0	9,0
Docente	F	7	12	19
	Fe	6,3	12,7	19,0
Administrativo	F	4	7	11
	Fe	3,7	7,3	11,0
Total	F	13	26	39
	Fe	13,0	26,0	39,0

Fuente: Base de datos SPSS v.20

**Tabla 27:**  
**Chi cuadrado de la dimensión misión.**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,651 <sup>a</sup>	2	,722
Razón de verosimilitudes	,685	2	,710
Asociación lineal por lineal	,392	1	,531
N de casos válidos	39		

a. 2 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,00.

En la tabla 24 de contingencia se percibe que los valores 3,0 y 3,7 correspondientes a la frecuencia esperada de directivos y administrativos, respectivamente; ambas en la categoría baja, son menores que 5 lo que advierte (de acuerdo al criterio de Cochran) que chi cuadrado debe interpretarse con cautela.

El valor chi cuadrado de 0,651 que se muestra en la tabla 25 cuyo valor de significatividad es 0,722 nos indica que no hay evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula.

**Decisión:**

Se **ACEPTA la hipótesis nula** que establecía que “*El nivel de compromiso que tienen los directivos/jerárquicos con la misión no varía significativamente del nivel de los docentes y administrativos*”.

**4.4. Discusión de resultados**

**4.4.1. Relación entre el nivel de implicación y estamentos directivos/jerárquicos, docentes y administrativos**

Los resultados mostraron que los tres estamentos se ubican en el nivel alto con un relativo énfasis en el grupo de directivos (tabla 9 y 10). Sin embargo, en un análisis exhaustivo (Anexo 4, 5 y 6) encontramos que existe una percepción desfavorable respecto a:

- La mayoría de miembros están comprometidos con el IESPP según la mayoría de directivos/jerárquicos y docentes.
- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir con facilidad, según la mayoría de administrativos.
- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institución, según la mayoría de docentes.
- A menudo surgen problemas porque no se dispone de habilidades necesarias para hacer el trabajo, según la mayoría de directivos/jerárquicos.

“Las organizaciones empoderan o facultan a su personal que suele trabajar en equipos y en sus funciones desarrollan su misma capacidad humana a diferentes niveles” (Becker, G., 1964; Lawler, E., 1996; Likert, R., 1961, citado en Gómez, 2013, p. 91).

#### **4.4.2. Relación entre el nivel de consistencia y estamentos directivos/jerárquicos, docentes y administrativos**

Esta dimensión presenta diversas percepciones, así en términos generales la mayoría de directivos/jerárquicos y administrativos se ubican en un nivel alto; mientras que la mayoría de docentes se ubican en un nivel bajo (tabla 11). Esto se corrobora en los indicadores de la dimensión (tabla 12); donde la mayoría de docentes se ubica en el nivel bajo en “acuerdo” y “coordinación e integración” y la mayoría de administrativos se ubican también en el nivel bajo en “acuerdo”, coincidiendo con los docentes y en “valores centrales”.

La consistencia es un rasgo cultural que otorga estabilidad a una organización, que indica fortaleza y unidad, mostrando tanto al interior como externamente buena imagen, personalidad: “La efectividad de las organizaciones depende de su consistencia e integración interna (Davenport, T., 1993; Saffold, G., 1988; citado en Gómez, 2013, p. 92).

Es pertinente destacar que la mayoría en los tres estamentos señalan que en el IESPP no hay un código de ética que oriente el desempeño de directivos, docentes y administrativos, no obstante

que los tres estamentos reconocen la importancia de tener presente ciertos valores esenciales; los docentes y administrativos demandan líderes coherentes, que tengan un estilo de prácticas distintivas (anexo 7).

En este marco de varias perspectivas en torno al “acuerdo” y la “coordinación e integración”, como cuando los tres estamentos consideran que es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos del IESPP; o como cuando directivos/jerárquicos y docentes en su mayoría señalan que frente a los desacuerdos no se trabaja con intensidad para buscar soluciones donde todos ganen (anexo 8 y 9), se requiere dar mayor importancia a la diversidad, los desacuerdos y manejo de una propuesta de gestión institucional donde la cultura sea un factor que impulse el cambio en beneficio de la formación de buenos docentes.

#### **4.4.3. Relación entre el nivel de adaptabilidad y los directivos/jerárquicos, docentes y administrativos**

Los tres estamentos en su mayoría tienen un nivel alto de adaptabilidad: los porcentajes más altos corresponden a administrativos y directivos/jerárquicos, los docentes presentan una relativa mayoría. En el indicador “orientación al cambio” administrativos y docentes presentan un nivel bajo (en el orden escrito).

Cabe destacar que los tres estamentos del IESPP tienen una disposición positiva frente a los cambios del entorno y en tal sentido no presentan resistencias cuando intentan aquéllos; adoptan de continuo nuevas formas de hacer las cosas; aunque la mayoría de docentes consideran que no responden bien a los cambios del entorno y que no todos los grupos cooperan para llevar cabo los cambios.

Asimismo, los tres estamentos tienen información y conocen el contexto, padres de familia y estudiantes; al momento de tomar decisiones es considerada dicha información; sin embargo, se ignora con frecuencia los intereses y necesidades de los estudiantes en la toma de decisiones; es decir, se requiere plasmar de manera efectiva una gestión, tanto pedagógica como institucional, que sea contextualizada.

Contribuye favorablemente a esta dimensión que los tres estamentos tienen una disposición al aprendizaje teniendo en cuenta que los riesgos son oportunidades de cambio y mejora. Ahora, cuando estos rasgos no funcionan sincronizadamente, se desaprovechan o no se alcanzan los resultados esperados. “Las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar...” (Martínez, 2010, p. 175)

La adaptabilidad es importante en una institución que desea introducir cambios y/o mejoras en su servicio, que desea innovar; para ello se requiere que sus miembros tengan una actitud y una mente abierta, crítica frente a los cambios que se dan en el medio, de modo que, flexibilidad y estabilidad sean la fórmula que favorezca una institución educativa que aprende organizadamente.

#### **4.4.4. Relación entre los niveles de la misión y los estamentos: directivo/jerárquico, docente y administrativo**

Tener dirección y propósitos estratégicos, saber dónde ir es esencial para hacer bien el presente, para tener una dedicación pertinente, un buen desempeño; se puede afirmar que los tres estamentos en una mayoría significativa presentan el nivel alto respecto de la misión.

Sin embargo, en el indicador “metas y objetivos” la mayoría de docentes se ubican en el nivel bajo, cuestionando a los líderes en el ítem “los líderes fijan metas ambiciosas” (en este ítem la mayoría de administrativos coinciden con los docentes), también la mayoría de docentes se ubican en el nivel bajo en el ítem “la dirección nos conduce hacia los objetivos que queremos alcanzar” (en este ítem el mismo grupo de jerárquico en su mayoría cuestiona la labor de la dirección). Por su parte la mayoría de directivos/jerárquicos consideran que las personas del IESPP no entienden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.

En el indicador relacionado con la visión, los tres estamentos en su mayoría expresan su acuerdo; pero cuando se refieren a “los líderes y directivos tienen una perspectiva a largo plazo” la mayoría de los tres estamentos manifiestan su desacuerdo.

Se observa una situación de bajas expectativas de un estamento respecto a otro para emprender los proyectos, lo cual repercute en la integración interna que proporciona la estabilidad suficiente y necesaria y favorece la definición de una cultura monolítica y en este sentido la adaptabilidad en el entorno. En última instancia en la formación inicial que se brinda a los futuros docentes.

pero realistas; son conscientes que tiene un proyecto y orientación a largo plazo; sin embargo, no es suficiente cuando esta orientación estratégica no les resulta clara; cuando no hay confianza en sus líderes, cuando se duda que se están alcanzando los objetivos planteados y cuando se duda de la existencia de perspectivas de largo plazo.

#### **4.4.5. Relación entre los niveles de la cultura organizacional y los estamentos: directivo/jerárquico, docente y**

Como lo muestra el análisis chi cuadrado (tabla 19) no se evidencia que la relación entre variables es estadísticamente significativa; tal como lo señala el estadístico equivalente a 2,314 cuyo p valor de 0,314 mayor a 0,05; es decir, se acepta la independencia de variables o hipótesis nula. El análisis de las dimensiones que considera las opiniones de los tres estamentos en relación con las categorías “alto” y “bajo” muestran que los directivos tienen porcentajes más altos excepto en la dimensión adaptabilidad donde los administrativos alcanzan el puntaje mayor (Tablas 9, 11, 13, 15 y 17); sin embargo, estas puntuaciones no demuestran o aprueban las hipótesis de investigación.

Cuando ampliamos el análisis mediante las tablas de contingencia y el análisis de correspondencia se observa la dispersión de las opiniones de directivos/jerárquicos, docentes y administrativos, aún al interior de cada estamento; lo que corrobora el valor de significatividad encontrada en el chi cuadrado al probar las hipótesis.

El análisis de correspondencia nos muestra que los tres estamentos coinciden o se aproximan en sus percepciones en cinco

ítems (19, 34, 38, 41 y 57), constituyéndose los cuatros primeros en fortaleza y el último en debilidad; estos son:

- “Ignorar los valores esenciales del IESPP te ocasionaría problemas” (muestran su acuerdo/dimensión consistencia). Anexo 7
- “Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias” (desacuerdo/dimensión adaptabilidad). Anexo 10
- “Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno” (de acuerdo/dimensión adaptabilidad). Anexo 10
- “Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar” (de acuerdo/dimensión adaptabilidad). Anexo 12
- “Los líderes y directivos tienen una perspectiva a largo plazo” (en desacuerdo/dimensión misión). Anexo 13

Al comparar los resultados con otros estudios encontramos que en el Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador realizado por Falcones, el clima organizacional era altamente favorable o de aceptación con 89 %; pero también que ciertas dimensiones de la cultura organizacional como la cooperación, el entrenamiento y el reconocimiento requerían ser atendidas o fortalecidas.

Los resultados de la investigación sobre cultura organizacional pesente en Dayco Telecom C. A.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial, se destaca el respeto, el compromiso, el cumplimiento y el aprendizaje como características en la cultura organizacional de Dayco; el personal considera que los objetivos estratégicos son compartidos y que el personal tiene un futuro asegurado; otro elemento adicional es que están consciente de la duración de los proyecto y están comprometidos en ayudar a que los productos se oferten eficiente y eficazmente. La comunicación es otra característica de la cultura organizacional de Dayco y los empleados sienten que pueden participar sin ser ignorados.

A modo de resumen de la discusión de resultados se puede indicar que en la mayoría de rasgos culturales contenidos en las dimensiones de la variable cultura organizacional se aprecia un nivel alto, aun cuando existen porcentajes significativos en cada estamento que se ubican en el nivel bajo. El caso más saltante que se ofrece en los resultados se constata en la dimensión consistencia que como se ha visto corresponde a un componente o factor interno y está asociado a la actuación estable, coherente y consistente de la institución, según el análisis del modelo Denison.



## CONCLUSIONES

- a) No existen diferencias en altos porcentajes entre los rasgos culturales de los directivos y los docentes y administrativos del IESPP “HVEG” de Sullana. Se observa que en diversas situaciones los directivos no perciben las perspectivas de docentes y administrativos como es el caso de la información que se comparte ampliamente; la delegación de la autoridad que favorezca el desempeño autónomo; el mejoramiento continuo de las capacidades de los líderes y su coherencia; que dificultan el desarrollo de una cultura “fuerte”.
- b) En la dimensión implicación con la cultura organizacional los tres estamentos se ubican en el nivel alto según los datos procesados; como se ha visto, ésta se sustenta en el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades (tabla 7C). De modo general, se puede decir que los más altos porcentajes corresponden a los directivos/jerárquicos; en tanto que en el indicador desarrollo de capacidades la mayoría de administrativos se ubican en el nivel bajo. Entre los rasgos que se requiere fortalecer en esta dimensión tenemos: un compromiso fuerte con el trabajo; compartir la información de manera amplia, que las capacidades de los líderes se mejoren constantemente, invertir en el desarrollo de capacidades de docentes y demás trabajadores, así como delegar la autoridad. Además, hay que fomentar la cooperación entre los diferentes grupos y apostar por el desarrollo de capacidades.

- c) El grado o nivel de consistencia no es uniforme en los tres estamentos, tal es así que directivos/jerárquicos y administrativos se ubican en el nivel alto mientras que la mayoría de docentes se ubican en el nivel bajo. Respecto de los valores centrales hay una alta percepción de los directivos/jerárquicos, relativamente alta en los docentes y baja en el personal administrativo. En el indicador acuerdo docentes y administrativos se ubican en el nivel bajo y en cuanto a la coordinación e integración la mayoría de docentes eligen el nivel bajo. Se requiere mejorar las prácticas de los directivos y líderes acorde con lo que pregonan; incorporar un estilo de dirección con prácticas distintivas, re-crear un código de ética que oriente el comportamiento y ayude a distinguir lo correcto; así como superar las dificultades para tomar acuerdos en asuntos importantes. También fomentar el alineamiento con los objetivos institucionales.
  
- d) El nivel de adaptabilidad de los tres estamentos es alto; destaca los directivos/jerárquico y más aún los administrativos que ostentan un alto porcentaje; una mayoría relativa de docentes eligen este nivel. En orientación al cambio, hay una percepción favorable de todos los estamentos; la mayoría de docentes considera se debe mejorar la cooperación entre los diferentes grupos. En orientación al cliente hay una percepción positiva, sin embargo los tres estamentos demandan tener presente los intereses de los padres de familia y estudiantes y no ignorarlos cuando se toman decisiones. Dicha demanda la plantea en primer lugar los directivos/jerárquicos, en ese orden docentes y administrativos.
  
- e) Los tres estamentos se ubican en el nivel alto respecto de la dimensión misión: el mayor porcentaje lo posee los directivos/jerárquicos y con similar porcentaje los docentes y administrativos. Cabe destacar que en el indicador “metas y objetivos” la mayoría de docentes se ubica en el nivel bajo y esto se puede explicar debido a dichos docentes no están de acuerdo en que los líderes del IESPP fijan metas ambiciosas pero realistas y, además, la dirección conduce hacia el logro de los objetivos que se quieren alcanzar.

- f) Entre los rasgos culturales donde los tres estamentos presentan semejanzas o coincidencias podemos citar:

Semejanzas de los rasgos culturales entre los estamentos del IESPP “Hno, Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana,

- Ignorar los valores esenciales de la institución educativa te ocasionaría problemas (acuerdo).
- Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias (desacuerdo).
- Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno (acuerdo).
- Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los padres de familia o estudiantes (acuerdo).
- Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los padres de familia (acuerdo).
- Los líderes y directivos tienen una perspectiva a largo plazo (desacuerdo)

Diferencias de los rasgos culturales entre los estamentos del IESPP “Hno, Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana

- La mayoría de miembros de la institución educativa están muy comprometidos con su trabajo.
- La información se comparte ampliamente y se puede conseguir con facilidad la que se necesita.
- Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la institución educativa.
- Los grupos y no los individuos son los principales pilares de la organización.
- La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.
- La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus docentes y demás trabajadores.
- A menudo surgen problemas porque no se dispone de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.
- Los directivos y líderes de la institución educativa practican lo que pregonan.
- Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.

- Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.
- Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.
- Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.
- Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios
- Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados
- Los líderes y directivos fijan metas ambiciosas pero realistas
- La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar
- Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo

## **RECOMENDACIONES**

- a) El equipo directivo/jerárquico debe desarrollar estrategias que permitan la construcción de consensos, basados en la confianza y el diálogo, mediante la participación auténtica teniendo en cuenta el proyecto institucional, los objetivos estratégicos y metas, el diseño y propuesta de indicadores de desempeño para una evaluación permanente que fomente el mejoramiento institucional y la formación de docentes de calidad.
- b) Los miembros de la institución educativa deben elaborar una propuesta donde se fomente reuniones y/o talleres cuyo objetivo sea la presentación de buenas prácticas, basadas en relaciones interculturales, la colaboración y el trabajo en equipo, que sean valoradas por la comunidad educativa e incorporadas al currículo.
- c) Los directivos y jerárquicos deben contar con un programa de acompañamiento, de ayuda y tutoría a docentes y administrativos, que favorezca, desarrolle y fortalezca las relaciones entre todos los miembros de la comunidad educativa en el marco de una educación basada en los derechos humanos y la paz, el alineamiento de los desempeños con los objetivos estratégicos y un código ético que guía sus actuaciones.

- d) Los estudiantes son la razón de ser del IESPP, su participación es fundamental. Por ello sus opiniones y propuestas deben ser consideradas y atendidas, en un enfoque de coordinación e integración permanente que fomente la cooperación, el compromiso, el estudio, el análisis crítico y la propuesta de gestión pedagógica e institucional. El desarrollo de clubes, asambleas, seminarios, congresos, etc. deben ser planificados, ejecutados y evaluados como parte del mejoramiento continuo que favorezca la integración interna y adaptación en el entorno.
  
- e) El personal directivo y jerárquico debe transmitir alegría y entusiasmo; la comunidad educativa debe sentirse representada por sus líderes, por ello las metas y perspectivas de largo plazo deben ser fruto de reuniones de trabajo donde se comunican las posibilidades y limitaciones, se debaten las responsabilidades, se asumen acuerdos considerando roles y funciones. En este marco una tarea es la propuesta de convenios sostenidos en función de los objetivos institucionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, E. (2013). *La gestión institucional y el clima laboral en las IE "Francisco Bolognesi" y Nuestra Señora de Fátima" de La Oroya-Junín*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Arnold, M y Osorio, F. 1998. Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta moebio 3*: 40-49
- Bertalanffy Von, L. (1950). Un esquema de la teoría general del sistema. *British Journal para la Filosofía de la Ciencia*1:139-164
- Bertalanffy Von, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Bonilla, K. (2014). *Percepción de los docentes referente al clima organizacional de la Universidad Nacional de Piura 2014* . Piura: Universidad de Piura.
- Castro, C. (2014). *Factores del Liderazgo Transformacional en la Dirección de Instituciones Educativas Particulares de la ciudad de Piura*. Piura: Universidad de Piura.
- Cervera, L. (2012). *Liderazgo transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas de Los Olivos*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Falcones, G. (2014). *Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. Guayaquil: Facultad de Ciencias Psicológicas Universidad de Guayaquil.
- Gómez, I. (2013). *Innovación y cultura organizacional*. Madrid: Facultad de Ciencias Económica y Empresariales UNED.
- Gómez, I., & Bary, R. (2012). Cultura organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá. *Facultad de Ciencias Económicas*, 19-41.
- Gordon, J. (1996) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2015). *Dialnet*. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Mayo, E. (2007). *Los problemas sociales de la civilización industrial*. Estados Unidos: Taylor & Francis Group.
- Páramo, D. (2014) Cultura y análisis organizacional. *Pensamiento & Gestión, núm. 37*
- Parra, T., & Uzcátegui, A. (2006). Desarrollo de las competencias comunicativas de los docentes en la gestión escolar. *UNICA*, 15 - 38.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una vision dinámica*. España: Plaza & Janes Editores S.A.
- Schein, E. (2004). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Jones.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.: Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. Caracas: Área de Ciencias Administrativas y de Gestión, Universidad Católica Andrés Bello.

Smircich, L. (1983). Conceptos de la cultura y el análisis organizacional. *Ciencia Administrativa Trimestral* 28, 339-358



**ANEXOS  
DE LA INVESTIGACIÓN**



## ANEXO 1:

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Tema: Cultura Organizacional en el IESPP “Hno. Victorino Elorz Goicoechea” de Sullana**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología
<p><b>Problema General</b> ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos, docentes y personal administrativo del IESPP “HVEG” de Sullana, Piura, 2015?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos, docentes y personal administrativo del IESPP “HVEG” de Sullana, Piura, 2015.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Las características de la cultura organizacional que predominan en los directivos difieren en un alto porcentaje con las características de la cultura organizacional de los docentes y administrativos de la institución</p>	<p><b>Tipo de investigación</b> Según la manipulación de variables, es no experimental y según su nivel de profundidad, es descriptiva</p> <p><b>Diseño de investigación</b> Descriptivo simple</p>
<p><b>Problemas Específicos</b> a) ¿Cuál es el nivel de implicación que tienen los directivos, docentes y personal administrativo con la institución escolar? b) ¿Qué grado de consistencia muestran los directivos, docentes y administrativos con la institución educativa? c) ¿Cuál es el nivel de adaptabilidad que presentan</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b> a) Establecer el grado o nivel de implicación de los directivos, docentes y personal administrativo con su institución escolar. b) Identificar el grado de consistencia que tienen los directivos, docentes y personal administrativo con la institución educativa c) Describir el nivel de adaptabilidad</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b> a) El nivel de implicación de los directivos es mayor que los docentes del IESPP “HVEG” de Sullana b) Los miembros de la institución muestran un alto grado de consistencia e integración y tienen una perspectiva común c) El nivel de adaptabilidad de los directivos de la institución es mayor que el de los docentes y administrativos</p>	<p><b>Población y muestra</b> Directivos y jerárquicos, docentes y personal administrativo</p> <p><b>Técnicas e instrumentos</b> Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p> <p><b>Plan de análisis de datos</b> Elaboración de base de datos Tabulación Graficación Interpretación</p>

<p>los directivos, docentes y administrativos respecto de la institución escolar?</p> <p>d) ¿Cuál es el nivel de compromiso que tienen los directivos, docentes y administrativos con la misión de la organización?</p> <p>e) ¿Qué semejanzas y diferencias tiene la cultura organizacional de los directivos, los docentes y administrativos de la institución?</p>	<p>que tienen los directivos, docentes y personal administrativo del IESPP “HVEG” de Sullana</p> <p>d) Establecer el grado o nivel de compromiso que tiene los directivos, docentes y personal administrativo con la misión.</p> <p>e) Identificar las semejanzas y diferencias que tienen los directivos, docentes y personal administrativo con respecto a la cultura organizacional.</p>	<p>d) El nivel de compromiso que tienen los directivos/jerárquicos con la misión varía significativamente del nivel de los docentes y administrativos.</p>	
--	---	--	--

## ANEXO 2:

### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DEL PROBLEMA

Variables	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
<b>V1</b> Cultura organizacional	La cultura organizacional es un constructo cuyo conocimiento favorece contar con una organización sólida, integrada, donde sus integrantes actúan en el marco de determinados valores y perspectivas que comparten y asumen.  La cultura organizacional está vinculada con el compromiso, la flexibilidad y la estabilidad para actuar, tanto internamente como frente al entorno. Para ello se deciden ciertos propósitos que la distinguen y caracterizan	Implicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Desarrollo de capacidades</li> </ul>
		Consistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores centrales</li> <li>• Acuerdo</li> <li>• Coordinación e integración</li> </ul>
		Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al cambio</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Aprendizaje organizativo</li> </ul>
		Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección y propósitos estratégicos</li> <li>• Metas y objetivos</li> <li>• Visión</li> </ul>

**ANEXO 3:**  
**CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

A continuación encontrará una serie de frases relacionadas con la cultura organizacional que percibes en tu Institución Educativa.

Lee cada una de las frases y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales:

N°	Ítem	Escala			
		1	2	3	4
1	La mayoría de miembros del IESPP están muy comprometidos con su trabajo				
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que de la mejor información				
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir con facilidad la que se necesita				
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el IESPP				
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todos los miembros del IESPP de alguna manera				
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos del IESPP				
7	Trabajar en el IESPP es como formar parte de un equipo				
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar todo el peso en la dirección o un grupo				
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares de la organización				
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos del IESPP				
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas				
12	Las capacidades de los futuros líderes del IESPP se mejoran constantemente				
13	El IESPP invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus docentes y demás trabajadores				
14	La capacidad de las personas es vital como una fuente importante de ventaja competitiva de sus miembros				

15	A menudo surgen problemas porque no se dispone de las habilidades necesarias para hacer el trabajo (*)				
16	Los directivos y líderes del IESPP practican lo que pregonan				
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas				
18	Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma que nos conducimos				
19	Ignorar los valores esenciales del IESPP te ocasionaría problemas				
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto				
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen				
22	El IESPP tiene una cultura “fuerte”				
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles				
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves o esenciales (*)				
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas				
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible				
27	Las personas de diferentes grupos del IESPP tienen una perspectiva común				
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta institución educativa				
29	Trabajar con alguien de otro grupo del IESPP “HVEG” es como trabajar con alguien de otra institución (*)				
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos				
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar				
32	Respondemos bien a los cambios del entorno				
33	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas				
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias (*)				
35	Los diferentes grupos del IESPP “HVEG” cooperan a menudo para introducir cambios				
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes conducen a menudo a introducir cambios				
37	La información sobre nuestros estudiantes o padres de familia influye en nuestras decisiones				
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno				
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los estudiantes (*)				
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los estudiantes y su realidad				
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar				

42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados				
43	Muchas ideas “se pierden en el camino” (*)				
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano				
45	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”				
46	El IESPP tiene un proyecto y una orientación a largo plazo				
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones educativas				
48	El IESPP tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo				
49	El IESPP tiene una clara estrategia de cara al futuro				
50	La orientación estratégica del IESPP no me resulta clara (*)				
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir				
52	Los líderes y directivos fijan metas ambiciosas pero realistas				
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar				
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados				
55	Las personas del IESPP comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo				
56	Tenemos una visión compartida de cómo será el IESPP en el futuro				
57	Los líderes y directivos tienen una perspectiva a largo plazo (*)				
58	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo (*)				
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros				
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.				

(\*) Ítems inversos.

**ANEXO 4:**  
**RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y**  
**EMPODERAMIENTO**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directivo/Jerárq		Docente		Administrativo	
		f	%	F	%	f	%
La mayoría de miembros del IESPP están muy comprometidos con su trabajo	TD	2	22,2	3	15,8	0	,0
	D	3	33,3	10	52,6	4	36,4
	A	2	22,2	6	31,6	5	45,5
	TA	2	22,2	0	,0	2	18,2
Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que de la mejor información	TD	0	,0	0	,0	0	,0
	D	3	33,3	7	36,8	4	36,4
	A	4	44,4	10	52,6	6	54,5
	TA	2	22,2	2	10,5	1	9,1
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir con facilidad la que se necesita	TD	1	11,1	4	21,1	5	45,5
	D	2	22,2	4	21,1	2	18,2
	A	5	55,6	11	57,9	4	36,4
	TA	1	11,1	0	,0	0	,0
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en la institución educativa	TD	1	11,1	2	10,5	0	,0
	D	1	11,1	5	26,3	4	36,4
	A	6	66,7	10	52,6	6	54,5
	TA	1	11,1	2	10,5	1	9,1
La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo de algún grado	TD	1	11,1	0	,0	1	9,1
	D	3	33,3	4	21,1	2	18,2
	A	5	55,6	14	73,7	7	63,6
	TA	0	,0	1	5,3	1	9,1

**ANEXO 5:  
RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y TRABAJO EN  
EQUIPO**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directivo/Jerárq		Docente		Administrativo	
		F	%	F	%	F	%
Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos del IESPP	TD	0	,0	3	15,8	0	,0
	D	2	22,2	7	36,8	3	27,3
	A	6	66,7	8	42,1	7	63,6
	TA	1	11,1	1	5,3	1	9,1
Trabajar en el IESPP es como formar parte de un equipo	TD	0	,0	3	15,8	3	27,3
	D	4	44,4	6	31,6	1	9,1
	A	4	44,4	9	47,4	7	63,6
	TA	1	11,1	1	5,3	0	,0
Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar en peso en la dirección o un grupo	TD	0	,0	1	5,3	0	,0
	D	1	11,1	3	15,8	2	18,2
	A	4	44,4	11	57,9	6	54,5
	TA	4	44,4	4	21,1	3	27,3
Los grupos y no los individuos son los principales pilares de la organización	TD	2	22,2	1	5,3	0	,0
	D	2	22,2	6	31,6	6	54,5
	A	4	44,4	10	52,6	5	45,5
	TA	1	11,1	2	10,5	0	,0
El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos del IESPP	TD	1	11,1	2	10,5	1	9,1
	D	2	22,2	6	31,6	1	9,1
	A	4	44,4	11	57,9	8	72,7
	TA	2	22,2	0	,0	1	9,1

**ANEXO 6:**  
**RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y DESARROLLO DE CAPACIDADES**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directivo/Jerárq		Docente		Administrativo	
		f	%	F	%	f	%
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	TD	1	11,1	2	10,5	2	18,2
	D	3	33,3	6	31,6	5	45,5
	A	2	22,2	7	36,8	4	36,4
	TA	3	33,3	4	21,1	0	,0
Las capacidades de los futuros líderes de la institución educativa se mejoran constantemente	TD	1	11,1	3	15,8	2	18,2
	D	2	22,2	7	36,8	3	27,3
	A	4	44,4	8	42,1	6	54,5
	TA	2	22,2	1	5,3	0	,0
La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus docentes y demás trabajadores	TD	1	11,1	7	36,8	4	36,4
	D	3	33,3	9	47,4	6	54,5
	A	4	44,4	3	15,8	1	9,1
	TA	1	11,1	0	,0	0	,0
La capacidad de las personas es vital como una fuente importante de ventaja competitiva de sus miembros	TD	1	11,1	1	5,3	0	,0
	D	1	11,1	2	10,5	3	27,3
	A	4	44,4	7	36,8	4	36,4
	TA	3	33,3	9	47,4	4	36,4
A menudo surgen problemas porque no se dispone de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	TD	1	11,1	4	21,1	2	18,2
	D	3	33,3	9	47,4	4	36,4
	A	4	44,4	5	26,3	4	36,4
	TA	1	11,1	1	5,3	1	9,1

**ANEXO 7:  
RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y VALORES  
CENTRALES**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directivo/Jerárq		Docente		Administrativo	
		f	%	F	%	f	%
Los directivos y líderes del IESPP practican lo que pregonan	TD	1	11,1	5	26,3	2	18,2
	D	1	11,1	9	47,4	6	54,5
	A	6	66,7	4	21,1	2	18,2
	TA	1	11,1	1	5,3	1	9,1
Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	TD	0	,0	3	15,8	1	9,1
	D	4	44,4	6	31,6	7	63,6
	A	4	44,4	8	42,1	2	18,2
	TA	1	11,1	2	10,5	1	9,1
Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma que nos conducimos	TD	0	,0	1	5,3	0	,0
	D	2	22,2	3	15,8	5	45,5
	A	4	44,4	11	57,9	6	54,5
	TA	3	33,3	4	21,1	0	,0
Ignorar los valores esenciales del IESPP te ocasionaría problemas	TD	0	,0	3	15,8	1	9,1
	D	1	11,1	2	10,5	1	9,1
	A	4	44,4	11	57,9	6	54,5
	TA	4	44,4	3	15,8	3	27,3
Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	TD	1	11,1	2	10,5	1	9,1
	D	4	44,4	8	42,1	5	45,5
	A	4	44,4	7	36,8	5	45,5
	TA	0	,0	2	10,5	0	,0

**ANEXO 8:**  
**RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y EL ACUERDO**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directivo/Jerárq		Docente		Administrativo	
		f	%	F	%	f	%
Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	TD	2	22,2	6	31,6	1	9,1
	D	3	33,3	6	31,6	4	36,4
	A	2	22,2	5	26,3	5	45,5
	TA	2	22,2	2	10,5	1	9,1
El IESPP tiene una cultura “fuerte”	TD	0	,0	2	10,5	1	9,1
	D	4	44,4	9	47,4	6	54,5
	A	4	44,4	8	42,1	4	36,4
	TA	1	11,1	0	,0	0	,0
Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	TD	0	,0	2	10,5	2	18,2
	D	4	44,4	7	36,8	4	36,4
	A	4	44,4	8	42,1	5	45,5
	TA	1	11,1	2	10,5	0	,0
A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves	TD	1	11,1	5	26,3	1	9,1
	D	3	33,3	10	52,6	4	36,4
	A	4	44,4	4	21,1	5	45,5
	TA	1	11,1	0	,0	1	9,1
Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	TD	1	11,1	4	21,1	2	18,2
	D	4	44,4	4	21,1	2	18,2
	A	4	44,4	10	52,6	7	63,6
	TA	0	,0	1	5,3	0	,0

**ANEXO 9:  
RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y  
COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directiv/Jerárq		Docente		Administrativo	
		f	%	F	%	f	%
Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	TD	0	,0	2	10,5	2	18,2
	D	2	22,2	5	26,3	0	,0
	A	5	55,6	10	52,6	8	72,7
	TA	2	22,2	2	10,5	1	9,1
Las personas de diferentes grupos del IESPP tienen una perspectiva común	TD	1	11,1	2	10,5	0	,0
	D	3	33,3	6	31,6	5	45,5
	A	5	55,6	10	52,6	6	54,5
	TA	0	,0	1	5,3	0	,0
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos del IESPP	TD	3	33,3	4	21,1	0	,0
	D	3	33,3	10	52,6	7	63,6
	A	2	22,2	5	26,3	2	18,2
	TA	1	11,1	0	,0	2	18,2
Trabajar con alguien de otro grupo del IESPP es como trabajar con alguien de otra institución	TD	1	11,1	2	10,5	1	9,1
	D	3	33,3	8	42,1	4	36,4
	A	4	44,4	9	47,4	5	45,5
	TA	1	11,1	0	,0	1	9,1
Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	TD	1	11,1	4	21,1	1	9,1
	D	3	33,3	8	42,1	3	27,3
	A	5	55,6	7	36,8	7	63,6
	TA	0	,0	0	,0	0	,0

**ANEXO 10:  
RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y  
ORIENTACIÓN AL CAMBIO**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directiv/Jerárq		Docente		Administrativo	
		f	%	f	%	f	%
La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	TD	1	11,1	2	10,5	0	,0
	D	2	22,2	7	36,8	5	45,5
	A	5	55,6	10	52,6	6	54,5
	TA	1	11,1	0	,0	0	,0
Respondemos bien a los cambios del entorno	TD	0	,0	1	5,3	2	18,2
	D	4	44,4	9	47,4	3	27,3
	A	4	44,4	8	42,1	5	45,5
	TA	1	11,1	1	5,3	1	9,1
Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	TD	1	11,1	2	10,5	1	9,1
	D	2	22,2	3	15,8	2	18,2
	A	4	44,4	13	68,4	8	72,7
	TA	2	22,2	1	5,3	0	,0
Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias	TD	2	22,2	5	26,3	2	18,2
	D	6	66,7	9	47,4	5	45,5
	A	1	11,1	5	26,3	2	18,2
	TA	0	,0	0	,0	2	18,2
Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	TD	0	,0	4	21,1	0	,0
	D	2	22,2	7	36,8	4	36,4
	A	5	55,6	7	36,8	7	63,6
	TA	2	22,2	1	5,3	0	,0

**ANEXO 11:  
RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y  
ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directiv/Jerárq		Docente		Administrativo	
		F	%	F	%	f	%
Los comentarios y recomendaciones de nuestros estudiantes o padres de familia conducen a menudo a introducir cambios	TD	0	,0	1	5,3	1	9,1
	D	4	44,4	5	26,3	3	27,3
	A	4	44,4	11	57,9	7	63,6
	TA	1	11,1	2	10,5	0	,0
La información sobre nuestros estudiantes o padres de familia influye en nuestras decisiones	TD	1	11,1	4	21,1	0	,0
	D	1	11,1	2	10,5	1	9,1
	A	5	55,6	10	52,6	9	81,8
	TA	2	22,2	3	15,8	1	9,1
Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	TD	0	,0	0	,0	1	9,1
	D	4	44,4	9	47,4	2	18,2
	A	2	22,2	9	47,4	6	54,5
	TA	3	33,3	1	5,3	2	18,2
Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los padres de familia o estudiantes	TD	0	,0	0	,0	1	9,1
	D	1	11,1	8	42,1	4	36,4
	A	5	55,6	6	31,6	6	54,5
	TA	3	33,3	5	26,3	0	,0
Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los padres de familia	TD	0	,0	2	10,5	1	9,1
	D	3	33,3	4	21,1	1	9,1
	A	5	55,6	10	52,6	8	72,7
	TA	1	11,1	3	15,8	1	9,1

**ANEXO 12:  
RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y EL  
APRENDIZAJE ORGANIZATIVO**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directiv/Jerárq		Docente		Administrativo	
		f	%	F	%	f	%
Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	TD	0	,0	0	,0	2	18,2
	D	2	22,2	2	10,5	2	18,2
	A	3	33,3	13	68,4	4	36,4
	TA	4	44,4	4	21,1	3	27,3
Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	TD	0	,0	6	31,6	2	18,2
	D	5	55,6	10	52,6	6	54,5
	A	2	22,2	3	15,8	2	18,2
	TA	2	22,2	0	,0	1	9,1
Muchas ideas “se pierden en el camino”	TD	1	11,1	6	31,6	0	,0
	D	5	55,6	9	47,4	7	63,6
	A	3	33,3	4	21,1	3	27,3
	TA	0	,0	0	,0	1	9,1
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	TD	3	33,3	1	5,3	1	9,1
	D	0	,0	0	,0	0	,0
	A	1	11,1	9	47,4	6	54,5
	TA	5	55,6	9	47,4	4	36,4
Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”	TD	2	22,2	5	26,3	0	,0
	D	2	22,2	7	36,8	6	54,5
	A	5	55,6	7	36,8	3	27,3
	TA	0	,0	0	,0	2	18,2

**ANEXO 13:**  
**RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y DIRECCIÓN Y**  
**PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directiv/Jerárq		Docente		Administrativo	
		f	%	F	%	f	%
El IESPP tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	TD	0	,0	3	15,8	0	,0
	D	2	22,2	2	10,5	3	27,3
	A	4	44,4	13	68,4	6	54,5
	TA	3	33,3	1	5,3	2	18,2
Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones educativas	TD	1	11,1	3	15,8	0	,0
	D	3	33,3	6	31,6	5	45,5
	A	5	55,6	10	52,6	6	54,5
	TA	0	,0	0	,0	0	,0
El IESPP tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	TD	2	22,2	0	,0	1	9,1
	D	2	22,2	3	15,8	2	18,2
	A	5	55,6	12	63,2	8	72,7
	TA	0	,0	4	21,1	0	,0
Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	TD	0	,0	4	21,1	0	,0
	D	2	22,2	4	21,1	4	36,4
	A	6	66,7	10	52,6	7	63,6
	TA	1	11,1	1	5,3	0	,0
La orientación estratégica del IESPP no me resulta clara	TD	2	22,2	1	5,3	0	,0
	D	3	33,3	12	63,2	5	45,5
	A	4	44,4	4	21,1	6	54,5
	TA	0	,0	2	10,5	0	,0

**ANEXO 14:**  
**RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y METAS Y OBJETIVOS**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directiv/Jerárq		Docente		Administrativo	
		f	%	F	%	f	%
Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	TD	2	22,2	2	10,5	2	18,2
	D	2	22,2	5	26,3	2	18,2
	A	5	55,6	11	57,9	7	63,6
	TA	0	,0	1	5,3	0	,0
Los líderes y directivos fijan metas ambiciosas pero realistas	TD	0	,0	4	21,1	1	9,1
	D	2	22,2	6	31,6	6	54,5
	A	5	55,6	8	42,1	4	36,4
	TA	2	22,2	1	5,3	0	,0
La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	TD	1	11,1	4	21,1	1	9,1
	D	5	55,6	8	42,1	3	27,3
	A	3	33,3	7	36,8	6	54,5
	TA	0	,0	0	,0	1	9,1
Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	TD	0	,0	6	31,6	0	,0
	D	2	22,2	3	15,8	2	18,2
	A	5	55,6	10	52,6	8	72,7
	TA	2	22,2	0	,0	1	9,1
Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	TD	1	11,1	2	10,5	0	,0
	D	4	44,4	7	36,8	3	27,3
	A	3	33,3	9	47,4	7	63,6
	TA	1	11,1	1	5,3	1	9,1

**ANEXO 15:  
RELACIÓN ENTRE ACTORES EDUCATIVOS Y VISIÓN**

		¿Cuál es su ocupación?					
		Directiv/Jerárq		Docente		Administrativo	
		f	%	f	%	f	%
Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	TD	0	,0	1	5,3	2	18,2
	D	2	22,2	6	31,6	1	9,1
	A	5	55,6	11	57,9	7	63,6
	TA	2	22,2	1	5,3	1	9,1
Los líderes y directivos tienen una perspectiva a largo plazo	TD	1	11,1	2	10,5	2	18,2
	D	4	44,4	9	47,4	4	36,4
	A	4	44,4	5	26,3	5	45,5
	TA	0	,0	3	15,8	0	,0
El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	TD	1	11,1	2	10,5	0	,0
	D	4	44,4	12	63,2	6	54,5
	A	3	33,3	4	21,1	5	45,5
	TA	1	11,1	1	5,3	0	,0
Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	TD	0	,0	3	15,8	1	9,1
	D	3	33,3	3	15,8	2	18,2
	A	3	33,3	11	57,9	8	72,7
	TA	3	33,3	2	10,5	0	,0
Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	TD	1	11,1	0	,0	1	9,1
	D	2	22,2	6	31,6	3	27,3
	A	4	44,4	9	47,4	6	54,5
	TA	2	22,2	4	21,1	1	9,1

**ANEXO 16:**  
**ESTADÍSTICOS FIABILIDAD CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	150,62	270,453	,428	,878
P2	150,26	277,459	,235	,880
P3	150,72	266,629	,538	,876
P4	150,33	276,965	,219	,881
P5	150,31	279,271	,159	,881
P6	150,41	267,301	,625	,876
P7	150,56	263,305	,718	,874
P8	149,95	281,313	,051	,883
P9	150,46	280,571	,079	,882
P10	150,38	268,717	,542	,877
P11	150,46	269,939	,398	,878
P12	150,56	273,200	,326	,879
P13	151,08	267,599	,574	,876
P14	149,87	283,483	-,038	,884
P15	150,72	282,576	-,007	,884
P16	150,77	270,024	,426	,878
P17	150,56	272,410	,370	,879
P18	150,15	276,449	,252	,880
P19	150,08	274,652	,262	,880
P20	150,62	271,506	,447	,878
P21	150,69	263,534	,584	,875
P22	150,64	267,236	,701	,875
P23	150,54	279,623	,109	,882
P24	150,77	277,866	,168	,881
P25	150,62	271,874	,392	,878
P26	150,28	269,524	,482	,877
P27	150,51	278,941	,163	,881
P28	150,82	276,362	,219	,881
P29	150,56	274,305	,330	,879

P30	150,69	269,482	,541	,877
P31	150,51	272,414	,454	,878
P32	150,51	271,835	,430	,878
P33	150,33	272,070	,414	,878
P34	150,95	282,208	,010	,883
P35	150,49	266,046	,639	,875
P36	150,36	272,499	,438	,878
P37	150,23	281,603	,027	,884
P38	150,31	274,482	,321	,879
P39	150,21	278,378	,157	,882
P40	150,26	275,564	,270	,880
P41	150,00	277,158	,197	,881
P42	150,90	269,779	,463	,877
P43	150,90	277,884	,193	,881
P44	149,82	291,046	-,266	,889
P45	150,72	271,208	,410	,878
P46	150,21	273,115	,359	,879
P47	150,59	269,511	,589	,876
P48	150,26	278,090	,181	,881
P49	150,44	268,252	,582	,876
P50	150,64	279,394	,136	,882
P51	150,54	270,939	,444	,878
P52	150,56	267,463	,557	,876
P53	150,72	268,787	,548	,877
P54	150,44	264,568	,645	,875
P55	150,46	277,571	,199	,881
P56	150,31	268,534	,564	,876
P57	150,64	295,605	-,469	,890
P58	150,69	285,061	-,102	,884
P59	150,31	272,324	,372	,879
P60	150,23	283,393	-,033	,884

## ANEXO 17: VALIDACIÓN CUESTIONARIO



**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
Facultad de Ciencias  
de la Educación

**FICHA DE VALIDACIÓN  
DEL INSTRUMENTO**

### I. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Nombres y apellidos del validador : Mgtr. Daphne Jourdelina Guerra Palacios  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente Universidad de Piura  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario para evaluar la cultura organizacional  
 1.4 Autor del instrumento : Sergio Enrique Curay Villanueva

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1 2 3			Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEO TOTAL</b> (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

Elaboración: Juan Carlos Zanata Ancalima

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + C}{30} = 1$

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

### III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

Muy Buena.

Piura, 25 de setiembre de 2015.

**Mgtr. Daphne Jourdelina Guerra Palacios**  
Experta Gestión Educativa



I. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1 Nombres y apellidos del validador : Mg. Juan Carlos Zapata Ancajima  
 1.2 Cargo e institución donde labora : Docente Universidad de Piura  
 1.3 Nombre del instrumento evaluado : Cuestionario para evaluar la cultura organizacional  
 1.4 Autor del instrumento : Sergio Enrique Curay Villanueva

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

Revisar cada uno de los ítems del instrumento y marcar con un aspa dentro del recuadro (X), según la calificación que asigna a cada uno de los indicadores.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).  
 2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).  
 3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Criterios	Aspectos de validación del instrumento Indicadores	1	2	3	Observaciones Sugerencias
		D	R	B	
• PERTINENCIA	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• COHERENCIA	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONGRUENCIA	Los ítems son congruentes entre sí y con el concepto que mide.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• SUFICIENCIA	Los ítems son suficientes en cantidad para medir la variable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• OBJETIVIDAD	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CONSISTENCIA	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
• ORGANIZACIÓN	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• CLARIDAD	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• FORMATO	Los ítems están escritos respetando aspectos técnicos (tamaño de letra, espaciado, interlineado, nitidez).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
• ESTRUCTURA	El instrumento cuenta con instrucciones, consignas, opciones de respuesta bien definidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>CONTEO TOTAL</b>			2	27	
(Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)		<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>Total</b>

Coefficiente de validez :  $\frac{A + B + C}{30} = 0,96$

III. CALIFICACIÓN GLOBAL

Ubicar el coeficiente de validez obtenido en el intervalo respectivo y escriba sobre el espacio el resultado.

VALIDEZ MUY BUENA

Piura, 03 de octubre de 2015.

Intervalos	Resultado
0,00 – 0,49	• Validez nula
0,50 – 0,59	• Validez muy baja
0,60 – 0,69	• Validez baja
0,70 – 0,79	• Validez aceptable
0,80 – 0,89	• Validez buena
0,90 – 1,00	• Validez muy buena

Mg. Juan Carlos Zapata Ancajima  
Experto Investigación Educativa