



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

**FACULTAD DE CIENCIAS
HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSTGRADO –

UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN LA TEORÍA
DE EDGAR SCHEIN, PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°16165 – DEL CENTRO POBLADO
HUARANGUILLO – JAEN – 2016.**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

PRESENTADO POR:

Bach. REGALADO RAFAEL JOSE OSMAR

ASESORADO POR:

Dr. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI

LAMBAYEQUE – PERÚ - 2018

Modelo de Cultura Organizacional basada en la Teoría de Edgar Schein, para optimizar la Gestión en la Institución Educativa N°16165 – del Centro Poblado Huaranguillo – Jaen – 2016.

PRESENTADO POR:

Bach. José Osmar Regalado Rafael
AUTOR

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE

M. Sc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIA

Dra. Beldad Fenco Periche
VOCAL

Lambayeque, Perú – 2018

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy y por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mi madre, mis 9 hermanos y mis 5 sobrinos por su apoyo incondicional para lograr una meta más en mi vida profesional.

También a mi señor padre y hermana que desde el firmamento me guían.

El autor

AGRADECIMIENTO

A mi asesor, por la dedicación y apoyo que me ha brindado al orientarme en este trabajo, por la confianza desde mis estudios en la maestría .

A todos los profesores de la FACHSE de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” que me orientaron e inculcaron enseñanzas con la finalidad de alcanzar una meta más, concluir satisfactoriamente el grado de maestría.

A mi madre Rosaura Rafael Vásquez; mis hermanas: Irene y Ermelinda; mis hermanos: Wimer, Elmer, Ulises, Segundo, Reyner y Miguel Angel; mis sobrinos: Lennin Brayan, Rosita Yulieht, Lauren Yosimar, Rodrigo, Marco Paolo; y en especial a la señorita Lita Luz Heredia Montenegro por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto; sin su apoyo este trabajo nunca se habría hecho realidad.

El autor

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.	Ubicación.....	12
1.2.	Evolución histórico – tendencial de la Cultura Organizacional en la Gestión Institucional.....	15
1.3.	Características y manifestación del problema.....	21
1.4.	Metodología empleada.....	24
1.4.1.	Tipo y diseño de la Investigación.....	24
1.4.2.	Población y muestra.....	25
1.4.3.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	25

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes de estudio.....	26
2.2.	Base teórico conceptual.....	29
2.2.1.	Cultura Organizacional.....	29
2.2.2.	Gestión Educativa.....	37

2.3. Definición de términos.....	49
----------------------------------	----

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1. Análisis e Interpretación de los Instrumentos.....	51
3.2. Modelo teórico.....	71
3.3. Presentación de la propuesta teórica.....	72

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

RESUMEN

El problema que aborda el presente trabajo de investigación es la deficiente gestión educativa, caracterizada por una débil cultura organizacional débil en la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén, que se manifiesta en la ausencia de compromiso por partes del personal docente, debido a que no participa en las reuniones de planificación y organización; los equipos de trabajo docente no funcionan eficientemente, en la desmotivación del personal docentes y administrativo, trayendo como consecuencia estancamiento organizacional que afecta al desarrollo institucional, al logro de los objetivos y por ende a la calidad educativa.

Ante esta problemática, se plantea como objetivo de la investigación: Describir los procesos de gestión en la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén.

La hipótesis asumida es la siguiente “Si se diseña modelo de Cultura de Organizacional basada en la teoría de Edgar Schein entonces se contribuirá a la mejora de la gestión en la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén”.

Luego de la aplicación del instrumento, se diagnosticó que en la Institución Educativa N° 16165 presenta una la cultura organizacional débil, la cual se manifiesta en que el 40% de los trabajadores se siente desmotivado y 50% considera que los equipos de trabajo no funcionan eficientemente. A consecuencia se ha obtenido la elaboración de La Propuesta de Gestión para mejorar la cultura organizacional en la Institución Educativa. Se concluye afirmando que la Propuesta De Gestión promueve la mejora de la cultura organizacional en la Institución educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén.

Palabras claves: Modelo, Cultura Organizacional, Gestión Educativa.

ABSTRACT

The problem addressed by this research work is poor educational management, characterized by a weak weak organizational culture in the Educational Institution N ° 16165 of the Huaranguillo - Jaén town center, which manifests itself in the absence of commitment by parts of the teaching staff, because he does not participate in the planning and organization meetings; Teachers' work teams do not work efficiently, in the demotivation of teaching and administrative staff, resulting in organizational stagnation that affects the institutional development, the achievement of the objectives and therefore the educational quality.

Faced with this problem, the objective of the research is to design a model of Organizational Culture that will improve management in Educational Institution No. 16165 in the Huaranguillo - Jaén town center.

The hypothesis assumed is the following: "If an Organizational Culture model is designed based on the theory of Edgar Schein, then it will contribute to the improvement of management in the Educational Institution N ° 16165 of the Huaranguillo - Jaén town center".

After the application of the instrument, it was diagnosed that in Educational Institution N ° 16165 presents a weak organizational culture, which is manifested in that 40% of workers feel unmotivated and 50% believe that work teams do not work efficiently. As a result, the preparation of the Management Proposal has been obtained to improve the organizational culture in the Educational Institution. It is concluded that the Management Proposal promotes the improvement of the organizational culture in Educational Institution N ° 16165 of the Huaranguillo - Jaén town center.

Keywords: Model, Organizational Culture, Educational Management

INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años se presentan diversos acontecimientos y procesos mundiales que producen una serie de cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que exigen cambios permanentes. Cambios como la revolución tecnológica, la sociedad del conocimiento e información, el conocimiento científico, la globalización, son algunos fenómenos. Las instituciones educativas no se encuentran exentas de estos, ya que van generando gran impacto en la cultura organizacional y considerando que las organizaciones educativas son expresiones culturales de la realidad cultural es que se hace necesario estar en un permanente cambio.

El término de cultura organizacional surgió a partir de la década de los 80, y a partir de allí se ha convertido en un aspecto importante para las organizaciones educativas.

Es así que todas las organizaciones educativas poseen una cultura organizacional que se evidencia en la manera de actuar de sus integrantes, en la forma de relacionarse con los directivos, los mitos y las creencias que han transmitido con el transcurrir del tiempo, en los valores que practican, todo esto los diferencia de las demás organizaciones.

La optimización de la cultura organizacional va a permitir enfrentar todos aquellos fenómenos que ocurren en el mundo, en el país y en la región debido a que sus integrantes se van a encontrar cohesionados, es así que la cultura organizacional constituye el pilar fundamental de la organización educativa, ya que va a permitir el logro de los objetivos y así cumplir con su misión y su visión.

Entonces la cultura organizacional se encarga de orientar la forma de actuar de sus integrantes y que la actitud que tengan cada uno de ellos debe estar enfocada a fortalecer la gestión educativa, además de propiciar la armonía entre sus directivos, docentes, administrativos y así lograr el desarrollo de la institución.

Al considerar que la actitud de los miembros de la organización se debe hacer evidente en la disposición del trabajo en equipo, en la manera de expresar sus

ideas, en aprender a convivir en comunidad, va a permitir adquirir hábitos de tolerancia y el respeto, permitiendo de esta manera que la cultura organizacional mejore.

Por ello es necesario que las organizaciones educativas planteen diversas estrategias que le permitan mejorar su cultura organizacional y esta se hará realidad en la medida de que sus integrantes se involucren en el proceso.

Al considerar lo anterior es que surge la iniciativa de este trabajo de investigación en cual plantea el siguiente problema: Se observa en el proceso de gestión de la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén, una cultura organizacional débil, caracterizada en la ausencia de compromiso por parte del personal docente, debido a que no participa en las reuniones de planificación y organización: los equipo de trabajo docentes no funcionan eficientemente, desmotivación del personal docente y administrativa, trayendo como consecuencia estancamiento organizacional que afecta al desarrollo institucional, al logro de los objetivos y por ende a la calidad educativa.

El objeto de estudio en el que se enmarca es el proceso de gestión educativa. Dentro de los objetivos, el general es: describir los procesos de gestión en la Institución Educativa N°16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén. Los objetivos específicos son: 1) Diagnosticar la cultura organizacional de la gestión educativa en la Institución Educativa N°16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén, 2) Diseñar un modelo de gestión de Cultura de Organizacional basada en la teoría de Edgar Schein; y 3) Mejorar la gestión educativa de dicha Institución.

La hipótesis que se planteo fue “Si se diseña modelo de Cultura de Organizacional basada en la teoría de Edgar Schein entonces se contribuirá a la mejora de la gestión en la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén”.

La población estuvo constituida por los docentes, directivos y administrativos de la Institución Educativa N°16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén; quedando la muestra conformada por los 10 docentes, 1 directivos y 2 Administrativos de

dicha Institución. Luego de la aplicación del Instrumento de recolección de datos a los docentes, directivos y administrativos; se determinó que en la Institución Educativa se desarrolla una cultura organizacional débil. Luego, se diseñó y elaboró un modelo de Cultura Organizacional determinada básicamente en tres estrategias que abarcan a la comunicación, liderazgo y valores, las cuales se desarrollaran de manera periódica a través de talleres durante el año escolar.

El trabajo de investigación se ha dividido en tres capítulos detallan a continuación:

En el primer capítulo contiene inicialmente el análisis del objeto de estudio que considera la ubicación del objeto precisando el lugar, seguido del análisis tendencial de cómo surge el problema, seguido de qué características tiene el objeto de estudio y finalmente la descripción de la metodología empleada.

En el segundo capítulo se expone la información concerniente al marco teórico conceptual, el sustento teórico, el resultado del análisis documental de diferentes fuentes escritas e internet, con la finalidad de facilitar la comprensión del problema de estudio.

En el tercer capítulo se encuentra constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos de la encuesta realizada a los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén; el modelo teórico de la propuesta y la presentación de la propuesta, considerando de ella: la denominación, la presentación, los objetivos, la fundamentación, la descripción y contenidos de las tres estrategias, el desarrollo de los talleres, la metodología y los aspectos de la evaluación.

Se culmina el trabajo con las conclusiones, seguido de las recomendaciones y la bibliografía que ha permitido el desarrollo de la presente investigación, considerando también los anexos.

El Autor

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación

Jaén es una de las trece provincias que conforman el departamento de Cajamarca, se encuentra ubicada en el norte del Perú. Tiene una ubicación estratégica e historia, su producción y dinamismo económico está basado en la agricultura, el comercio, la exportación de café, entre otros. La Provincia de Jaén tiene una extensión territorial de 5 232,57 kilómetros cuadrados que representa el 15,4 % del total. Geográficamente limita por el norte con la provincia de San Ignacio, por el sureste y sur con la provincia de Cutervo, por el suroeste con la provincia de Ferreñafe y Lambayeque, por el este con la provincia de Bagua y Utcubamba, y por el oeste con la provincia de Huancabamba.

MAPA DE LA PROVINCIA DE JAÉN



Fuente: <http://asiescajamarca.blogspot.com/2011/06/los-12-distritos-de-la-provincia-de.html>

Jaén presenta un relieve bastante variado y accidentado, por el acentuado contraste entre sus cordilleras, y sus valles y pampas. Además, es atravesada por el ramal interior de la cordillera Occidental de los Andes, que en esta zona se llama “Andes del Chamaya”, por Weberbauer. El ramal exterior de dicha

cordillera está ubicado al oeste del río Huancabamba y la cordillera oriental de los Andes, está ubicada al este del río Marañón.

Los Andes del Chamaya son un solo conjunto montañoso, pero en la provincia de Jaén se señala generalmente la existencia de cordilleras menores o de baja altura confortantes del conjunto; estas son: -Cordillera Palambe, entre el distrito de San Felipe y Pomahuaca. -Cordillera del Páramo o de Sallique, entre el distrito de Sallique y el de Chontalí. -Cordillera del corcovado, entre los distritos de Sallique, Chontalí y San José del Alto. El resto del sistema está conformado por los contrafuertes que descienden de dichas cordilleras hacia el río Huancabamba – Chamaya, Chulucanas o Huayabamba, Jaén y Tabaconas.

La provincia de Jaén tiene una población estimada de 198.354 habitantes. Administrativamente se encuentra dividida en doce distritos, como son: Jaén, Bellavista, Chontalí, Colansay, Huabal, Las Pirias, Pomahuaca, Pucará, Sallique, San Felipe, San José del Alto y Santa Rosa.

El distrito de San José del Alto fue creado mediante Ley 9868 el 28 de diciembre de 1943, la misma que elevó a la categoría de pueblo a su capital durante el gobierno del presidente Manuel Prado Ugarteche. Geográficamente se ubica en el extremo nor-occidental de la provincia de Jaén, con una superficie de 634,11 km², y su capital distrital se encuentra a 1 500 msnm y está conformado por 42 caseríos y 4 centros poblados. Tiene una superficie total de 634.11 kilómetros cuadrados. Además cuenta con 32 caseríos y tres centro poblados. Su geografía en un 90 por ciento es accidentada. Permitiendo de esa forma el cultivo del café y otros productos de pan llevar.

La actividad económica principal que se desarrolla en el distrito es la agricultura, que llega a ocupar el 84% de la PEA distrital. Destaca el cultivo de café (42% del área cultivada en 1998) y es la principal fuente de ingresos para los agricultores. El comercio lo realizan, fundamentalmente, en las ciudades de Jaén, Tamborapa y Cochalan. Este último es un centro comercial muy importante, congrega a comerciantes de Huancabamba (Piura), de San José del Alto y de Jaén.

Tiene como centro turístico las hermosas estatuas del inca, situadas en las pampas del inca, un lugar muy hermoso para visitar a aproximadamente unas 5 horas de Jaén. De Jaén a la capital distrital se recorren 79 km, a través de una vía afirmada en muy mal estado, que fue iniciada por Augusto Felizardo Jiménez Agurto, quien inicio los trabajos desde Tamborapa, llegándola hasta Tamborillo donde quedó paralizada por mucho tiempo por falta de presupuesto. Luego en un segundo periodo como alcalde logró culminar la obra llegando hasta la capital del distrito San José del Alto.

La Institución Educativa N°16165 se encuentra ubicado en el centro poblado Huaranguillo que pertenece al distrito de San José del Alto. Actualmente, brinda servicios en 2 niveles de educación básica regular: en el nivel de Educación primaria cuenta con tres secciones para atender al III; IV Y V ciclo cada uno con 16,18 y 14 niños y niñas respectivamente. Los mismos que lo atienden 3 docentes contratados por la UGEL de Jaén y en el nivel secundario se atiende a los cinco grados de estudio, el mismo que cuenta con 4 docentes contratados por la UGEL de Jaén y uno por la municipalidad distrital de San José del Alto. Albergando a 39 estudiantes distribuidos en las cinco secciones del primero al primero al quinto grado.

La infraestructura de la Institución Educativa del nivel primaria ha sido reconstruida por la comunidad con un aproximado de treinta; la cual consta de 3 aulas construidas en base a adobe y revestida con cemento con techo de calamina, servicios higiénicos consta de 4 inodoros 2 para mujeres y 2 para hombres y son de uso compartido entre los dos niveles al igual que el patio y el campo de fútbol en donde los estudiantes realizan la práctica del deporte ; De igual manera sucede con el nivel secundario con aulas construidas a base de adobe y madera con la participación de la comunidad educativa. También existen 2 ambientes uno adecuado para la dirección de la I.E. construido con adobe y el otro ambiente para la cocina construido a base de tabla.

Dicha infraestructura es mejorada gracias a las partidas otorgadas por el Programa de mantenimiento de locales escolares que es beneficiada la

Institución desde el año 2008 como en la construcción de muros de contención pintado de sus aulas, la construcción de cunetas entre otros mejoramientos.

1.2 Evolución histórico - tendencial de la Cultura Organizacional en la Gestión Institucional

A partir de la década de los 80 es donde se empieza a utilizar el término de Cultura Organizacional como tal, sin embargo este ha logrado evolucionar a partir del concepto de cultura que es considerada como un factor importante en el desarrollo económico, social y político de la humanidad, además se puede decir que los factores culturales contribuyen en el desarrollo de los pueblos, además el desarrollo de una cultura puede ser visto como la sucesión de eventos en los que el hombre aprende a hacer uso tanto de los instrumentos materiales como los culturales para encontrar la solución a los problemas.

En el desarrollo de la humanidad la definición de cultura ha sufrido muchas variaciones, y esto “se relaciona con la contextualización de qué es el hombre y cuál es su esencia”¹, es decir el término de cultura se encuentra vinculado al hombre y a su evolución.

En la **Grecia pre – clásica** se hacía referencia al término Ethos que “es el aspecto de la cultura que corresponde a la escala de valores, el ethos de un pueblo es su carácter y la calidad de su vida, su estilo moral y estético y la disposición de su ánimo”², esto nos indica que la cultura desde tiempos ancestrales se ha encontrado vinculado a los valores, los cuales son aspectos importantes en el desarrollo personal y que se encuentran plasmados en la conducta humana; de igual forma a las costumbres que tiene un pueblo además sin dejar de lado a la ética y la moral componentes necesarios para el desarrollo de los pueblos.

Así también en Grecia se utilizaba el término Paideia que significa educación o formación que se encuentra relacionado con el término de cultura ya que “era la base de la educación que se centraba en los elementos de la formación que

¹ Vargas Hernández, José. “La Culturocracia Organizacional en México” (2007).

² Transmisión de la Cultura. <http://html.rincondelvago.com/transmision-de-la-cultura.html>

harían del individuo una persona apta para ejercer sus deberes cívicos... se unen elementos de la gimnasia, la gramática, la retórica, la poesía, las matemáticas y la filosofía, que debían dotar al individuo de conocimiento y control sobre sí mismo y sobre sus expresiones”.³ Según los griegos era necesaria la educación ya que esta permitía a los individuos ejercer sus obligaciones cívicas y estas se encuentran estrechamente relacionadas con diversas disciplinas que contribuyen a la formación de la persona y estas no solo aportan conocimientos sino también control sobre sí mismos.

En la Edad Media la cultura alcanzó su máxima expresión, en esta época se privilegió las artes y luego en el Renacimiento se agrega al concepto la actividad productiva. Según el Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana se registra que en el año 1515 el término cultura es escrito como un sustantivo que deriva del verbo latino “cultus – us” que significa “la acción de cultivar o practicar algo” (Vargas 2007).

En **Europa**, al surgir, el concepto de cultura entre los siglos XVIII y XIX, “se refería a un proceso de cultivación o mejora, como en la agricultura u horticultura... A mediados del siglo XIX,... Georg Simmel la cultura se refería a la cultivación de los individuos a través de injerencias de formas externas que han sido objetificadas en el transcurso de la historia”⁴, como vemos la cultura desde estos siglos se encontraba relacionada con el proceso de cultivación de individuos permitiendo de esta manera el desarrollo de la misma teniendo en cuenta la intervención de agentes externos.

“En el siglo XX la cultura surgió como un concepto central de la antropología abarcando todos los fenómenos humanos que no son el total resultado de la genética. Específicamente, el término cultura en la antropología americana tiene dos significados: (1) la evolucionada capacidad humana de clasificar y representar las experiencias con símbolos y actuar de forma imaginativa y creativa; y (2) las distintas maneras en que la gente vive en diferentes partes del

³ Significado de Paideia. http://colegio-paideia.edu.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=3

⁴ Cultura. <http://es.wikipedia.org/wiki/Cultura>

mundo, clasificando y representando sus experiencias y actuando creativamente.”⁵, considerando que la antropología tiene por objeto de estudio del hombre y más aún la antropología cultural que estudia la cultura humana desde su origen hasta nuestros días, entonces cultura desde el punto de vista de la antropología es la manera de cómo los seres humanos reproducen sus experiencias y la forma de actuar frente ellas de manera creativa.

Tenemos “la antropología, la sociología, la psicología social y al economía... todas estas de diferentes aristas investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde la cultura ha estado como presente como un resultado de las relaciones interpersonales”⁶, entonces podríamos decir que a partir del siglo XX la cultura empieza a tener diferentes definiciones las cuales dependen de cada disciplina y su campo de estudio.

Por otro lado con la aparición de la ciencia administrativa se abre un espacio para el estudio de la cultura organizacional, y es allí en donde Elton Mayo en el año de 1922 tuvo como aportes “..., La búsqueda de factores que inciden en el desempeño del trabajador; el ambiente del grupo al cual pertenece el trabajador incide significativamente en la percepción que este tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización”⁷, es así que gracias a los aportes de Elton mayo se descubrió que diversos aspectos sociales pueden influir positiva o negativamente en una organización.

En ese mismo año el antropólogo Lloyd Warner “introdujo metodologías antropológicas al estudio de factores subjetivos dentro de una organización” (García Álvarez. 2005), es decir que a partir del año de 1922 se introdujo una serie de métodos para estudiar los factores subjetivos como los sentimientos, las vivencias o intereses personales, entonces se puede decir que desde allí se inicia el estudio de la cultura organizacional.

⁵ Diosdado Martínez, Erika. “Cultura” <http://es.slideshare.net/zeodak/cultura-15580225>

⁶ Groos Manuel. “La cultura Organizacional como componente de la Estrategia Organizacional”

⁷ “Historia de la Cultura Organizacional”.

<http://fuklculturaorganizacional.wikispaces.com/Historia++de+la+Cultura+Organizacional>

En el año de 1981 William Ouchi en su obra Teoría Z dice que “La humanización de las condiciones aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados” (Palechor, 2012), es decir que si en una organización existe un trato de carácter más justo y menos riguroso, esto provocaría que los empleados encuentren una satisfacción y esta forma darán buenos resultados aumentando la productividad de la empresa y además de contribuir en la valoración de los empleados.

En el año de 1985 Edgar Schein “sostiene que la cultura se encuentra en proceso de formación y de cambio, además manifiesta que la cultura se aprende por adopción interna o son integrados internamente”⁸, considerando a Schein podríamos afirmar que la cultura organizacional evoluciona y esto depende del proceso de aprendizaje que tenga la organización y esto se hace evidente en la medida que esta se enfrente a problemas internos o externos.

Aunque el termino de cultura organizacional con los estudios de Elton Mayo se relacionó a las ciencias administrativas, también se han realizado estudios en las instituciones educativas así tenemos los estudios de Barcelona – España en donde se manifiesta que “Las instituciones educativas crean su cultura desde el interior con la cultura que poseen los profesores y las visiones de los alumnos. Y también desde el exterior con el espacio cultural que ocupa la comunidad escolar y las intervenciones del sistema educacional” (Tomás, Mas y Jofre, 2008), esto quiere decir que dentro de una institución educativa los aspectos culturales que posee cada miembro de la comunidad educativa, docentes, alumnos y padres de familia, influye directa o indirectamente en ella y esto daría firmeza, solidez y estabilidad a la organización educativa creando así una cultura organizacional propia y con características que la diferencian de otra.

En **América Latina**, al igual que en Barcelona – España, se han realizado diversas investigaciones sin embargo las organizaciones necesitan un cambio ya que se hace necesario una verdadera cultura organizacional tal como lo

⁸ Valera Salas, Leticia. “La Cultura Organizacional: un análisis de casos de las organizaciones educativas del nivel medio y superior”. Vol. 1, Nº 10 2009. <http://www.eumed.net/rev/ced/10/lvs.htm>

manifiesta Rodríguez, 2005, en su Diagnóstico Organizacional quien manifiesta que las organizaciones latinoamericanas siguen modelos organizacionales occidentales, pero en lugar de caracterizarse por la eficiencia presentan un conjunto de comportamiento análogos al modelo, contradictorios con su espíritu, y en definitiva, son acusados de ineficientes, lentas, burocráticas, poco modernas, etc...., así también Rodríguez manifiesta que esto ocurre por el intento de querer modernizar a las sociedades latinoamericanas, lo lleva a un error de no entender su propia cultura y de intentar cambiarla, viéndola como un obstáculo al desarrollo.

Dalilea A. Saturno en su tesis “Programa en Gerencia Educativa basado en la Teoría del Comportamiento Organizacional para mejorar la Cultura Organizacional en la I.E “Domingo Mandamiente Sipán” del Distrito de Hualmay, Provincia de Huaura, Región Lima - 2008”, manifiesta que la cultura organizacional en América Latina necesita un cambio importante, que muchos de los síntomas que padecen las organizaciones están vinculadas a la falta de cultura organizacional en donde los roles y responsabilidad se reintegren a la visión de la organización de la misma, es decir que es de carácter necesario o principal crear una cultura organizacional propia ya que esta constituye el soporte y apoyo a toda organización y lograr los objetivos de la misma.

Todo esto nos lleva a considerar que es necesario que los miembros de una organización, en este caso en las instituciones educativas contribuyan en el proceso de comprender su propia cultura y partir de ella fortalecer sus aspectos positivos para que la conduzcan al desarrollo y al afianzamiento de la misma.

En el **Perú** hace algunos años no se conocía con claridad y comprensión sobre las implicancias que tiene la cultura en las organizaciones, sin embargo el Doctor José Luis de Cossio⁹ sugiere que el desempeño empresarial se produce en medio de una cultura, y este se encuentra relacionado con los valores y esquemas de comportamiento de los empresarios.

⁹ En su libro Comportamiento y Administración en el Perú

Considerando lo anterior nos lleva a manifestar que en la cultura de una empresa, en este caso de una institución educativa, se encuentra dentro de los límites de la cultura peruana, tal es así que la forma de comportarse de los miembros de la organización, de cómo se enfrenta a las dificultades o a los desafíos, los valores que practican, se encuentran determinados por ella.

Así también Saturno 2008 en su trabajo de investigación manifiesta que en el Perú no se ha logrado consolidar una cultura organizacional creativa y participativa debido a que algunas acciones como la sumisión, la resignación y el conformismo han llegado a influir en su vida social y por ende en el aspecto laboral.

Entonces las razones por las que la cultura organizacional en el Perú no se ha logrado fortalecer y que se desarrolle la creatividad y la participación de los miembros de la organización, institución educativa, es porque la cultura peruana incide directamente en ella y que muchas veces la actitud de cómo se conforma los integrantes de una organización está establecido por ella.

De igual forma Segundo Portocarrero en su tesis “La práctica de valores en la Cultura Organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público Tarapoto - 2007” expone que en las instituciones en el Perú se ven afectadas por la carencia de valores además de la presencia de la globalización, al igual que el poder político, económico y tecnológico, y también por la presión social frente a situaciones reprobables.

Los valores son aspectos importantes para la consolidación de la cultura de una organización que permiten observar el comportamiento de los miembros de la misma, sin embargo el país al encontrarse en una crisis de valores esto afecta a las organizaciones y esto sumado a la influencia que ejercen los diversos poderes como el político, económico y tecnológico que son aspectos que obstaculizan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

Analizando lo anterior se puede decir que en el país no se ha logrado afianzar una cultura organizacional fuerte, que además sea creativa y esto porque aún se

siguen considerando las diferencias raciales, que al existir los grupos económicos exista una clase privilegiada, que seamos una sociedad sumisa que acepte las normas por imposición más no por convicción, que seamos conformistas y que muchas veces no participemos en los problemas de nuestra sociedad.

Las actividades anteriormente mencionadas son las que influyen en las organizaciones laborales, provocando desinterés por los objetivos organizacionales, desmotivación a trabajar en equipo; todo esto no contribuye a que la cultura organizacional en el Perú no logre transmitir su propia identidad y que los integrantes de la organización se encuentren más comprometidos con la misma, se deje de lado la búsqueda de beneficios individuales.

1.3 Características y manifestación del problema

La identidad que poseen los integrantes de la organización, el compromiso que asume cada uno para con ella, la forma de cómo participan en las diversas actividades programadas, en donde las decisiones que toman los directivos se encuentran en función de cómo repercuten en cada integrante de la organización, así también el uso de las reglas, el proceso de supervisión y control que se ejerce son algunas de las características de la cultura organizacional.

Sin embargo en la Institución Educativa N° 16165 del Centro Poblado Huaranguillo de la provincia de Jaén, se busca consolidar y mejorar sustancialmente la calidad educativa a través de una labor eficiente y eficaz de los directivos, docentes, administrativos y padres de familia por tal motivo se elabora la visión, misión y objetivos estratégicos los cuales se realiza en los primeros días del mes de marzo, la cual es con la participación de aproximadamente 2 docentes de los 10 aspecto que nos indica que los docentes no se involucran en esta etapa de planificación educativa, ya que consideran que sus opiniones no son consideradas, además de no expresar sus pensamiento en forma abierta.

En lo que se refiere al Plan de desarrollo institucional es construido a partir del diagnóstico situacional el cual es realizado por la directora de la Institución Educativa con participación del subdirector y de la coordinadora del nivel inicial y con el apoyo de dos o tres docentes, esto indica que los directivos asumen toda la responsabilidad en la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, esto no favorece a la institución educativa debido a que este documento debe de ser elaborado con el aporte de los docentes y administrativos para que ello en ello se involucren y contribuyan a su crecimiento.

En lo que se refiere a la estructura y organización la Directora asume las funciones de gestión administrativa, sin embargo ella no designa los cargos de los directivos ya que estos son designados por la asamblea docente a fin de cada año sin tener en cuenta el perfil y la disposición de cada docente para el puesto, esto impide llegar a cumplir los objetivos institucionales, ya que al cambiar anualmente a los directivos no se continua con el proceso iniciado.

Por su parte el subdirector asume las funciones de gestión pedagógica, sin embargo no apoya en la elaboración de los documentos de gestión pedagógica, cada docente lo realiza en forma individual y bajo su criterio, como se sabe en una organización es importante que los docentes manejen el mismo criterio en el momento de elaborar sus documentos técnico – pedagógico como programaciones anuales, unidades, módulos y sesiones de aprendizaje.

El monitoreo docente debe de realizarlo el subdirector sin embargo no lo realiza, es la directora quien lo lleva a cabo y es solo a los docentes con quien no mantiene buenas relaciones; considerando que el monitoreo es importante debido a que es un proceso que fortalece los logros y permite atender las dificultades para lograr la calidad educativa. Además la información no se mantiene en confidencia por el contrario los errores son comunicados abiertamente con el afán de indisponer a docente “*monitoreado*”.

Por su parte la comunicación entre la directora y el subdirector no es la más idónea y esto repercute en el momento de informar a los docentes las actividades a realizar debido a que la información no llega de manera oportuna y

a con el mensaje correcto, y cuando se les hace saber lo que provoca, ellos no aceptan sus errores.

La coordinadora de educación inicial coordina aspectos del nivel, su trabajo es independiente y aislado de los demás niveles provocando desarticulación entre inicial y primaria. El coordinador de tutoría mantiene relación con los docentes tutores y estudiantes, sin embargo no se realizan reuniones periódicas ni curriculares ni extracurriculares, no coordina las actividades que programa, su trabajo es aislado y no planificado, lo que provoca que los problemas de los estudiantes no sean atendidos en equipo.

En el manejo de recursos económicos una docente tiene a cargo el manejo de estos sin rendir cuenta a nadie lo que muchas veces provoca malos entendidos y conflictos entre los docentes.

Se cuenta con la Asociación de Padres de Familia (APAFA) la cual está constituida por padres o apoderados de los alumnos matriculados en la institución Educativa, está constituida por la junta directiva y los comités de grado, la junta directiva está compuesta por los siguientes miembros que es el presidente, el vice presidentes, secretario y cinco vocales; quienes se encargan de velar por la mejora de los servicios, infraestructura, equipamiento, mobiliario escolar y materiales que pueden ser lúdicos y/o educativos, acciones que las coordina directamente con la directora, en donde los docentes y administrativos no tienen ninguna participación y por lo tanto no aportan sus ideas para la mejora de la infraestructura para el logro de los aprendizajes.

Por otro lado el Consejo Educativo Institucional (CONEI) conformado por la directora; el sub director; dos docentes, uno de primaria y uno de secundaria; un administrativo y un padre de familia, que tienen por función participar en la formulación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, en el Plan Anual de Trabajo, en el Reglamento Interno y en otros instrumentos de gestión educativa, así también de promover los mecanismos y modelos de participación de los actores educativos para contribuir al buen clima y liderazgo institucional, por esto el CONEI es un órgano de participación, concertación y

vigilancia ciudadana que contribuye a la promoción y ejercicio de una gestión educativa de calidad de carácter transparente, moral y democrática, sin embargo en la Institución Educativa no se reúne periódicamente, no cumple con sus funciones que le corresponden, además quienes integran el CONEI no mantiene buenas relaciones y esto provoca que en las escasas reuniones que se realizan terminen en conflicto y sin la toma de acuerdos.

Las reuniones de los directivos con los docentes son tres por año la primera es para construir la misión, revisar la visión y plantear los objetivos institucionales, la segunda es realizada para programar el aniversario de la Institución Educativa y la última reunión para designar los cargos directivos del año siguiente y las acciones de finalización del año escolar, así también se elabora la calendarización del año escolar siguiente teniendo en cuenta la horas efectivas de trabajo académico de acuerdo a la directiva en vigencia, las cuales no se cumplen ya que se realizan actividades no programadas sin tener en cuenta la calendarización; reuniones que son propicias para generar discordias y enfrentamientos entre los docentes por dichos y entredichos.

Cabe mencionar que directivos, docentes y trabajadores administrativos presentan poca identificación con la Institución Educativa que cuando se forman equipos de trabajo impera el divisionismo entre los docentes de los tres niveles educativos, así también muestran desinterés por los concursos convocados por el Ministerio de Educación, la Dirección Regional de Educación y la Unidad de Gestión educativa Local, ya que estos son asumidos por un grupo de docentes los más cercanos a la dirección de la Institución Educativa, los docentes que no participan muestran una actitud egoísta y poco solidaria; argumentando que no se les entrega reconocimiento algunos, de igual forma ocurre con las capacitaciones ya que solo asisten *“los que se llevan bien con las directora o sub director”* todo esto influye negativamente en la imagen de la Institución, así también dificulta el logro de los objetivos.

1.4 Metodología empleada

1.4.1 Tipo y diseño de la Investigación

El tipo de investigación realizada es explicativa y propositiva,

Explicativa porque trata de explicar un fenómeno, para llegar a conocer las causas y así establecer las relaciones de causa – efecto, entre sus características que presenta la investigación explicativa es que es más estructurada y se encuentra orientada a la identificación y el análisis de las causas, es decir la variable independiente que en el trabajo de investigación es la propuesta de gestión y llegar a resultado explicativos en hechos verificables que involucra la variable dependiente que es la cultura organizacional de la Institución Educativa N° 16165 del Centro Poblado Huaranguillo de la provincia de Jaén

Es investigación propositiva por que consiste en elaborar una propuesta de gestión que se encuentra para solucionar el problema de cultura organizacional.

El diseño de investigación es cualitativo, siguiendo los siguientes procedimientos en primer lugar se realiza el diagnóstico de la cultura organizacional de la Institución Educativa N° 16165.

1.4.2 Población y muestra

La población se encuentra determinada por el total del personal directivo, compuesto por la directora, el sub director.

La muestra queda conformada por un total de 8 docentes

1.4.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La técnica a utilizar es la encuesta, que nos ha permitido recoger información para la investigación realizada por medio de preguntas.

El instrumento utilizado es el cuestionario, ya que es un medio útil que ha permitido recoger información en un tiempo breve. Este consta de 20 ítems relacionadas con la variable a medir, el análisis realizado es estadístico, descriptivo, cuantitativo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio:

En el Perú se han encontrado algunas investigaciones que analizan la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas.

Portocarrero Tello realizó la investigación “La práctica de valores en la Cultura Organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público Tarapoto” en el cual diseño y aplico un programa innovador de capacitación de práctica de valores a los directivos, docentes y estudiantes que conlleven a consolidar la cultura organizacional y de esta manera fortalecer la gestión institucional del Instituto Superior Pedagógico Público de Tarapoto, se encuentra basado en la teoría de la axiología y en la teoría de la cultura organizacional, en el trabajo se resalta la práctica de valores ya que gracias a estos se puede tener una mayor eficiencia que permita consolidar la organización, en la aplicación del programa innovador se observó el cambio cuantitativo y cualitativo de los directivos docentes y estudiantes.

De igual manera Saturno Rosales realizó una investigación titulado “Programa en Gerencia Educativa basado en la Teoría del Comportamiento Organizacional para mejorar la Cultura Organizacional en la I.E. “Domingo Mandamiento Sipán” del distrito de Hualmay, provincia de Huaura, Región Lima”, quien elaboro un programa de gestión basado en la teoría de sistemas y los recursos humanos y de esta manera se mejorara la cultura organizacional, ya que la considera como un pilar fundamental en toda organización para lograr los objetivos organizacionales, se realizaron entrevistas a directores para discriminar las variables significativas que influyen en la inadecuada cultura organizacional en la institución educativa.

Así también Pachao Escarza “Diseño de un modelo de cultura organizacional para mejorar las relaciones humanas en la Institución Educativa Independencia Americana. Arequipa”, en trabajo se diseñó un modelo de cultura organizacional

para mejorar las relaciones humanas en la Institución Educativa Independencia Americana, se encuentra sustentado en las teorías de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, y la Teoría de la Cultura Organizacional de Edgar Schein, para mejorar las relaciones humanas, por tal motivo fue dirigida al personal que labora en la institución para generar su integración, la investigación realizada tuvo carácter de crítica y propositiva, en la aplicación de la investigación se aprecia según los resultados porcentuales, que en pocas oportunidades se resalta y reconoce un desempeño sobresaliente del personal, se otorga premios y reconocimientos, favoreciendo a quienes pertenecen al entorno más cercano a la dirección, la evaluación del trabajo es esporádica, se cuestiona el desenvolvimiento laboral evaluarlo objetivamente.

Y otro estudio importante de la cultura organizacional Paricahua Benavente “Programa de Gestión Institucional para desarrollar la cultura organizacional en la I.E. José Carlos Mariátegui de Lampa; Puno”, en él se diseño y elaboro un programa de gestión institucional sustentado en las teorías científicas de gerencia educativa estratégica para desarrollar la cultura organizacional de la I.E. “José Carlos Mariátegui” a fin de mejorar la identidad institucional, la práctica de valores y las oportunidades de gestión; para superar la indiferencia, los conflictos personales, el estancamiento y consecuentemente lograr los objetivos propuestos,. El programa propuesto se fundamenta en las teorías científicas de gestión educativa estratégica, de la cultura organizacional de Robbins, en la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, el modelo de Fiedler y la teoría de Hersey y Blanchard, a partir de las cuales se establecen la realización de talleres los cuales pretenden reconocer las necesidades y aspiraciones de la institución educativa, cultivar la práctica de valores, así como trabajar en equipo en la gestión dando oportunidad a todos los docentes de la Institución Educativa; y de esta manera optimizar el proceso de gestión institucional.

De la Pontificia Universidad Católica del Perú, Peralta Santa Cruz , realizó el trabajo de investigación “Cultura organizacional en el Centro Parroquial “Elena de Santa María” – Juliaca, tuvo por finalidad describir el tipo de cultura organizacional predominante en un centro parroquial de la ciudad de Juliaca,

se desarrolló en la modalidad de estudio exploratorio – descriptivo, sustentado en un diseño no experimental y se utilizó un método mixto: cuantitativo y cualitativo, se llegó a la conclusión de que en la institución hay poca participación voluntaria de los implicados para alcanzar los objetivos del centro y el equipo directivo es quien dirige las propuestas.

De la Universidad de Zulia – Venezuela, Pirela de Faría, presentó el siguiente trabajo de investigación titulado “Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica”, el propósito de esta investigación fue determinar la relación entre liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas, basados en los teóricos Burns (2003), Bass y Avolio (1994) y Schein (1992), se trabajó bajo un enfoque cuantitativo, con una metodología descriptiva correlacional, en la población de directivos y docentes de las escuelas públicas de educación básica del Municipio Maracaibo, así también en la misma los resultados indican una auto percepción y percepción del líder media alta para el liderazgo transformador y sus resultados, y media baja para el liderazgo transaccional. Por lo tanto se concluye que existe una adecuada percepción del liderazgo y la cultura, las cuales están relacionadas.

De la Universidad Autónoma de Barcelona – España, Tomás, Marina; Mas, Antoni y Jofre, Galvarino realizó la investigación ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes? El caso de los estudiantes del CAP de la UAB, que tiene como objetivos comparar las cultura pedagógica de los docentes activos con los futuros docentes, así también prever las acciones de formación necesarias para adecuar la cultura de los futuros docentes a los retos que tiene la Educación secundaria, se llegó a la conclusión que se percibe que una de las características de la labor docente es el trabajo en equipo, cuestión que se refleja en las opiniones vertidas cuando se plantean frente a los diversos temas, específicamente al ser consultados por el gobierno de los centros, se pronuncian mayoritariamente por una acción colegiada... en desmedro de los órganos unipersonales de gobierno. Esta misma situación se percibe al momento de analizar los resultados del apartado relacionado con la evaluación; en efecto, coinciden al pronunciar su acuerdo

respecto al aporte de la evaluación en el proceso de mejora de los centros, proceso en el que podemos deducir consideran fundamental la participación de los docente.

2.2 BASE TEÓRICO CONCEPTUAL

2.2.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores que comparten y practican los integrantes de una organización y esta se observa directamente, estas formas de actuar son aprendidas por cada integrante con el transcurrir del tiempo y se van arraigando de manera profunda y compleja cada vez como se van enfrentando a las dificultades, para Edgar Schein la cultura organizacional es un patrón de supuestos 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, tal es así que los integrantes de las organizaciones se encuentran unidos por todos aquellos supuestos que comparten y que se van difundiendo en la medida se incorporan integrantes a la organización.

Entender cómo se desarrolla una cultura dentro de una organización educativa es muy complejo sin embargo se puede observar el desenvolvimiento de las subculturas de cada grupo esto nos puede ayudar a comprender y analizar la relación que cada uno de ellos presenta para con la organización.

De igual forma la UNESCO en su Manual de Directores de Instituciones Educativas la define la cultura institucional como el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de una institución que se reflejan en sus actividades y en su comportamiento e identifican la naturaleza de la misma, comprende la tradición, la unidad, el sentido de pertenencia y la reciprocidad, entonces la cultura dentro de las instituciones educativas se manifiesta en sus creencias y en la forma de actuar de cada integrante en las diversas

actividades que se desarrollan en la institución, también es importante mencionar que los directivos juegan un papel preponderante en las organizaciones educativas debido a que la forma en cómo los miembros se relacionan con la institución depende de manera de direccionarla.

Una institución educativa que tenga una cultura organizacional con pilares sólidos ya sea en la forma de direccionarla, el compromiso de cada integrante de la misma, como se da la integración con la organización que lleve al logro los objetivos y así buscar la calidad teniendo en cuenta las exigencias del mundo actual.

2.2.1.1. Niveles de Cultura Organizacional

Edgar Schein¹⁰ propone tres niveles para su análisis, artefactos, valores y aceptados y declarados y supuestos básicos **Artefactos** que son las estructuras y procesos organizacionales visibles (...); **Valores aceptados y declarados** incluye las estrategias, objetivos, filosofías que son validados por un proceso social compartidos en la organización(...), y los **Supuestos Básicos** son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que fuerza de repetirse con éxito llegan asumirse por los miembros de la organización... hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos (...)”

Los artefactos son aquellos aspectos materiales que distingue a una organización, los cuales son percibidos por personas que no pertenecen a la institución, se consideran artefactos al ambiente físico, el lenguaje, las ceremonias que se realizan como la bienvenida al personal que ingresa a la institución, de igual forma se consideran a las historias, los mitos y las leyendas que posee la institución educativa.

El ambiente físico dentro de una organización puede generar una serie de supuestos, este artefacto es el lugar en donde se desarrollan los integrantes

¹⁰ Cultura Organizacional según Edgar Schein. <http://sebastianchaconsoto.blogspot.com/2012/05/cultura-organizacional-segun-edgar.html>

de la organización, y como tal debe de estar acorde a las necesidades de los miembros de ella, debido a que es importante lo que proyecta al exterior.

El lenguaje, artefacto que implica la forma de comunicarse dentro de la organización, además está relacionada a la forma de cómo se entera de las cosas en la organización, la cual puede ser por comentarios de terceros o directamente de los responsables o directivos. Es importante mencionar que este artefacto puede generar una serie de supuesto si la información sale de terceros puede llegar distorsionada y provocar conflictos.

Otro artefacto importante son las ceremonias que se realizan dentro de ella, como la bienvenida a un integrante nuevo, la premiación con resoluciones a los que han participado o ganado un concurso local, regional o nacional. Este tipo de ceremonias se empiezan a repetirse hasta que se conviertan en una costumbre de la organización.

Así también otro artefacto importante son las historias, mitos y las leyendas que son transmitidas de integrante en integrante dentro de la organización, constituyen artefactos importantes en el desarrollo de una cultura organizacional.

Los valores aceptados y declarados, forman parte del segundo nivel de la cultura organizacional, son aquellos que implican un conjunto de reglas que se siguen y son compartidos por los integrantes de una organización.

Los valores aceptados y declarados se manifiestan en el comportamiento de los miembros de la organización

Los valores dentro de una institución educativa se expresan en su misión, visión y los diversos documentos de planificación como el Proyecto Educativo Institucional, sin embargo también existen valores que se encuentran ocultos que comprenden ideas y creencias.

Es importante mencionar que los valores son muy fáciles de percibir y más aún si se encuentran enunciados en los documentos de gestión sin embargo cabe resaltar que son mucho más difíciles de entender o interpretar.

El tercer nivel de la cultura organizacional son los supuestos básicos que son ideas compartidas y están relacionados con el comportamiento de todos los integrantes de la organización y son considerados como válidos.

Los supuestos básicos son muy difíciles de reconocer y son aprendidos o se interiorizan a través de un proceso de socialización y en donde los líderes de la organización tienen una gran influencia.

El proceso de la socialización es muy importante en el afianzamiento de la cultura organizacional debido a que se van interiorizando de una forma sutil todos aquellos valores y supuestos que se inicia cuando llega un integrante nuevo con su propia cultura, luego se esté, nuevo integrante, empieza a relacionar lo que espera con lo que la cultura de la empresa y finalmente el nuevo miembro inclina sus valores y formas de actuar a las de la organización.

Los supuestos básicos nos permiten entender y comprender las diversas formas de comportamiento dentro de la organización, se puede decir que este nivel es necesario para poder comprender la cultura dentro de una organización y esto conllevara a modificarla si es que fuese necesario, debido que el llegar a comprender los supuestos básicos nos permitirá comprender los demás niveles ya que constituyen la esencia de una cultura.

2.2.1.2. Clasificación de la Cultura Organizacional

Robbins, “La cultura de una empresa puede ser débil o fuerte. Las culturas fuertes se caracterizan por que los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente y cuando más sean los

miembros acepten los valores y su mayor adhesión a ellos, más fuerte será la cultura, en cambio con una cultura débil nada de esto será posible.”¹¹

En una cultura organizacional fuerte se caracteriza básicamente por los valores dentro de la institución son compartidos por todos los miembros de la organización, sin embargo se dan otros aspectos importantes como los integrantes dentro de la organización tiene libertad para resolver diversos problemas inherentes a su función, así también dentro de ella se da el apoyo mutuo entre los miembros de la misma e incluso los líderes también muestran interés por el personal que labora dentro de ella.

Una organización con una cultura organizacional fuerte muestra interés por la creatividad y por la innovación, siempre está dispuesta al cambio y el estilo de liderazgo es transformacional, debido a que “el líder de esta naturaleza puede modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los colaboradores”¹²

Sin embargo en una institución con cultura organizacional débil no hay libertad para realizar su trabajo, las reglas dentro de ella son muy rígidas y existe demasiado formalismo, es decir son muy apegados a las reglas.

Dentro de la cultura organizacional débil los ascensos que se dan no están en relación al nivel productivo del personal, de igual manera no se estimula la innovación y la creatividad, provocando en el personal desmotivación.

Por su parte uno de los estilos de liderazgo practicados en una institución con una cultura organizacional débil es el autocrático “el líder es el único que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización de grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo.”

¹¹ Cultura Organizacional. <http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional2.shtml>

¹² Liderazgo. <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

Analizando lo anterior en una cultura organizacional débil influye de manera negativa en el comportamiento de los integrantes de la organización, sin embargo en una cultura organizacional fuerte el personal que labora comparte valores y se hace más fuerte en la medida en que más miembros de la organización compartan y acepten los valores la cultura se hará mucho más fuerte.

Es importante resaltar que es ideal tener una cultura organizacional fuerte así se pueden lograr los objetivos a largo plazo sin dejar de considerar al personal que labora en la organización.

2.2.1.3. Características de la Cultura Organizacional

Vargas (1994) en su obra “La Cultucracia Organizacional en México” manifiesta que una cultura organizacional se caracteriza básicamente por:

- **Identidad de sus miembros:** que implica el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo, esto es importante porque conociendo la misión y los valores de la organización y con esto se llega a lograr las metas propuestas.
- **Énfasis en el grupo:** debido a que las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas, esto va a contribuir satisfactoriamente.
- **Enfoque hacia las personas:** ya que las decisiones de la administración se toman teniendo en cuenta las implicancias que los resultados tendrán en los integrantes de la organización, esto puede aumentar la productividad del personal que labora en la organización.
- **La integración de unidades:** que se encuentra relacionada con las unidades de la organización que estas trabajen de manera coordinada e independiente.

- **El control:** que establece la utilización de reglas, procesos y supervisión de los individuos, sin embargo este no debe de ser rígido ya que debe de permitir la libertad en donde se puedan tomar decisiones ante los problemas que se presenten.
- **Tolerancia al riesgo:** que es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgado y agresivos.
- **Los criterios para recompensar:** es la forma cómo se distribuyen las recompensas; como el aumento de sueldo y ascensos de acuerdo con el rendimiento empleado, que en una institución educativa deben ser resoluciones, diplomas.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** relacionado con la forma de administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** es el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

2.2.1.4. Funciones de la Cultura Organizacional

Según Edgar Schein¹³ la cultura organizacional cumple diversas funciones y estas dependen de los períodos por los que pasa una empresa, así tenemos en los primeros años de la organización esta se esfuerza por lograr una mayor integridad y es muy necesario el proceso de socialización para lograr el compromisos por parte de los integrantes de la organización.

La siguiente etapa denominada por Schein la adolescencia de la empresa empiezan aparecer las subculturas y esto puede provocar una crisis en la identidad debido a las presunciones que van surgiendo, en esta fase la actuación del líder de la organización es primordial ya que se encarga de provocar una cambio en la cultura e inclusive de mantenerla considerando los valores y principios de la organización.

¹³ Cultura organizacional. <http://www.gerencie.com/cultura-organizacional.html>

Y finalmente en la madurez de la organización se obliga a la innovación y se valora por una fuente de autoestima, en esta etapa la cultura organizacional se encuentra afianzada y aquí es muy difícil tratar de cambiarla y si lograría si todos los miembros de la organización contribuyen.

Como hemos visto la cultura organizacional depende de las diversas fases o etapas por las que atraviesa y en cada una tiene funciones particulares y específicas, cabe mencionar que el sentido de identidad de los miembros es muy importante, además del papel del líder de la organización.

La manera de aprender la cultura organizacional según Bussenius (2008) es a partir de historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje, las historias que son transmitidas de generación en generación, con las cuales se resalta el pasado de la organización y esto brinda las explicaciones en las formas de actuar de cada integrante de la organización, en ellos se narran todos los acontecimientos importantes como el fundador de la organización, las anécdotas y la forma como se dirige la organización.

En el caso de los rituales son acciones que repiten con frecuencia, estos pueden reforzar y afianzar los valores, es importante resaltar que en ella se expresan las metas más importantes.

Los símbolos materiales son importante con ellos se puede destacar las personas importantes para la organización, destacando la igualdad entre sus integrantes.

El lenguaje permite identificar una cultura organizacional e incluso las subculturas y su utilización de preservarla al utilizarlo y asumirlo como suyo.

Es importante mencionar que en las organizaciones educativas las formas de aprender la cultura organizacional se da de igual manera que en las organizaciones empresariales.

De igual forma Bussenius manifiesta que una cultura organizacional son tres fuerzas básicas para que se conserve una cultura organizacional, que se

encuentran las prácticas de recursos humanos, las acciones de la dirección y las formas de socialización.

Las prácticas de recursos humanos son necesarias porque permiten los criterios para evaluar el desempeño laboral, así como las capacitaciones, las actividades de desarrollo de la profesión o especialidad, de igual forma los procedimientos de ascenso y la forma de seleccionar al personal.

Las acciones de dirección que como hemos mencionado anteriormente son vitales en donde implica la forma de establecer las normas y como es su relación con el personal.

Los métodos de socialización que implica la forma de adaptarse los integrantes de la organización, que se da en tres etapas mencionadas en el estudio de los niveles de la cultura organizacional.

Desarrollando estas tres fuerzas organizativas se puede lograr que la cultura organizacional se conserve y se sostenga en el tiempo.

Por su parte William Ouchi para medir la cultura organizacional sugiere que es necesario realizar el diagnóstico de la cultura dentro de la organización, considerando los diversos factores que intervienen en ella, además indica que se puede desarrollar un modelo o un programa de capacitación que se pueda adaptar a la diversas necesidades de la empresa,

Considera que para realizar el cambio de la cultura organizacional de la institución educativa es un proceso complejo y arduo que exige tiempo y dedicación en especial de los líderes de la empresa educativa.

2.2.2. Gestión Educativa

En el siglo XXI se presentan diversos acontecimientos y procesos mundiales que producen una serie de cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos, como la revolución tecnológica, la sociedad del conocimientos e información, el conocimiento científico, la globalización, entre otros que influyen en la sociedad, la economía y las organizaciones obligándolas a

iniciar diversas transformaciones, ante estos procesos de cambio mundial la educación se ve afectada y es allí en donde se le presentan una serie de retos y desafíos de transformación en las organizaciones educativas.

Como se mencionó anteriormente los cambios mundiales afectan a los sistemas educativos, obligándolos a pensar en el fin de sus organizaciones y la forma de conducción de los mismos por parte de los que tienen a cargo la gestión ya que se ven enfrentados a un trabajo complejo que necesita un alto nivel de competencia profesional.

Entre los cambios que enfrenta la educación en el siglo XXI se encuentra la sociedad del conocimiento, ante se esto según J. Delors en 1995 se propone un nuevo paradigma que implica la educación permanente a lo largo de la vida, en donde se considera los pilares del conocimiento entre los que tenemos el aprender a aprender, el aprender a ser, el aprender a emprender y el aprender a convivir.

El aprender a aprender que implica la capacidad de buscar y seleccionar información y por ende a aplicarla que conlleva a la solución de problemas; el aprender a ser relacionado con la ética y la equidad esto implica un compromiso social; el aprender a emprender relacionado con la creatividad y la capacidad de tomar decisiones y finalmente el aprender a convivir que implica la habilidad de relacionarse con las personas además de desarrollar la tolerancia por la diversidad.

Es por ello que en las instituciones educativas para enfrentar estos cambios se propicia una gestión eficiente que permita resolver situaciones problemáticas o alcanzar sus objetivos y metas, considerando a la gestión como un conjunto de acciones que se encuentran integradas. Así tenemos la definición de la UNESCO que señala que “Gestión Educativa es un conjunto de procesos teóricos – prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para entender y cumplir las demandas sociales realizadas por la educación”.

De igual forma UNESCO manifiesta que la gestión educativa se puede entender como las acciones desarrolladas por los que gestionan las organizaciones educativas que integra diversos procesos como el conocimiento y la acción, la ética y la eficacia, la política y la administración procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Entonces el proceso de gestión educativa implica una serie de actividades que van permitir el logro de la visión, misión institucional, que se fortalezcan los proyectos educativos, que la organizaciones educativas mantengan su autonomía, que los recursos humanos, materiales y económicos se administren eficientemente, además es importante mencionar que mediante el proceso de gestión educativa se puede contribuir a que se promueva el liderazgo y la convivencia escolar y que se sobre todo se encuentre enfocada en el aprendizaje; todo ello con el propósito de lograr sus objetivos y metas de manera exitosa.

En la definición “La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional en el marco de la políticas públicas, y enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales regionales”,¹⁴ se considera que la gestión educativa es el proceso mediante el cual los directivos de las instituciones educativas determinan las acciones a seguir, que están en relación con los objetivos a lograr y en los resultados que se desean alcanzar, así también este proceso se encuentra influenciado por las políticas educativas y la manera de aplicarse en los ámbitos locales, regionales y nacionales, ya que estas políticas orientan su acción.

Es así pues que en la gestión educativa se da la interacción de diversos elementos internos y externos como la forma de relacionarse los miembros

¹⁴ La Gestión Educativa. <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>

educativos, las reglas, las normas, los principios, los ambientes de aprendizaje; estos elementos se interrelacionan y se articulan entre sí.

La gestión educativa ha evolucionado hasta nuestros días y en ese proceso de evolución se han presentado diversos modelos, así tenemos el modelo de gestión educativa estratégica que se considera “como una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto el sistema educativo como la organización escolar”,¹⁵ es así que este modelo permite que las organizaciones educativas puedan tomar decisiones considerando el presente para así proyectarse al futuro pero de una manera estratégica, así pues el modelo estratégico contribuye a que las instituciones educativas logren potenciar su recursos para que de esta manera lograr los objetivos propuestos.

Sin embargo es importante mencionar que para que la gestión educativa estratégica contribuya al logro de los objetivos es necesario que se implemente desde la planificación hasta la evaluación, esto conllevara su afianzamiento y por ende al mejoramiento de los procesos y los resultados.

2.2.2.1. Características de la Gestión Educativa

El modelo de gestión educativa estratégica presenta las siguientes características:

- a. Centralidad en lo pedagógico:** se dejan de lado las formas rutinarias y rígidas de las acciones educativas, para proponer alternativas de gestión en donde las escuelas son consideradas como la unidad de organización y la clave de los sistemas educativos, debido a que son la clave de esencial para generar aprendizajes para todos los estudiantes
- b. Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización:** que implica que los diversos actores educativos desarrollen las capacidades necesarias para comprender los diversos procesos que les permita afrontar los problemas que se le presenten.

¹⁵ Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Programa Escuelas de Calidad. 2009. México.

- c. **Trabajo en equipo:** en donde los miembros de la institución educativa tengan una visión compartida, considerando en donde se encuentra y hacia donde se quiere ir, de las concepciones y los principios que se desean promover, teniendo en cuenta que para ello deben desarrollar de forma conjunta.
- d. **Apertura al aprendizaje y a la innovación:** que involucra la capacidad de los actores educativos para resolver los problemas, de innovar, de aprender y desaprender para lograr los objetivos, así cumplir con las metas propuestas.
- e. **Asesoramiento y orientación para la profesionalización:** permite que existan espacios de formación permanente y esto implica crear redes para el intercambio de experiencias docentes, para su desarrollo profesional.
- f. **Cultura organizacionales cohesionadas por una visión de futuro:** que implica que las organizaciones tengan claro los objetivos, para que se conviertan en organizaciones inteligentes en donde se desarrollen propuestas creativas y además se estimule la participación, la responsabilidad y el compromiso.
- g. **Intervención sistémica y estratégica:** que permita visualizar una situación educativa que permita diseñar una estrategia y articular las metas, para el logro de objetivos.

2.2.2.2. Componentes de la Gestión Educativa

El modelo de gestión estratégica presenta ocho componentes¹⁶ los cuales se interrelacionan mutuamente sin considerar uno sobre otro y si ese fuese el caso dependerá de la institución educativa, los componentes de la gestión estratégica son el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, las practicas docentes flexibles, la planeación estratégica, la evaluación para la mejora

¹⁶ Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE). <http://www.slideshare.net/jalfmor/elmodelo-de-gestion-1>

continua, la rendición de cuentas, la libertad en la toma de decisiones y la participación responsable.

- **El liderazgo compartido** en el modelo de gestión estratégica lo considera como el proceso de conducción de un determinado grupo de personas, en donde el acompañamiento, la forma de comunicarse con los miembros de la institución educativa, la forma de motivarlos, permite que esta sea eficaz, además de contribuir en su dinamismo.

Es importante mencionar que un líder de una organización educativa no solo se encarga de conducirla sino que debe de mantener la relación cordial con los docentes y que la comunicación con ellos debe de ser de manera horizontal debido a que esto va a influir satisfactoriamente.

- **El trabajo colaborativo** que corresponde a la unión de esfuerzos de los integrantes de la organización educativa con la finalidad de lograr la visión institucional, en donde se priorice el diálogo y la confianza, además en donde los nuevos miembros de la organización se adapten con facilidad. Este componente implica “procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo”. Esto es determinante para el logro los objetivos y para enfrentar las diversas dificultades que se le presentan.
- **Las prácticas docentes flexibles** componente que comprende la manera que muestran los docentes de dirigir el proceso de enseñanza y aprendizaje considerando las capacidades, los ritmos y estilos que muestran los estudiantes, esto con el objetivo de lograr el desarrollo de sus competencias y para ello se debe de prever de estrategias didácticas innovadoras considerando las inteligencias múltiples, así también de propiciar espacios integradores que propicien el aprendizaje, además no se debe dejar de lado el uso de las tecnologías de la comunicación (TIC).

Es importante recordar que docente ante de realizar su labor docente es necesario que utilice los pilares de la educación que se consideran

actualmente por la llamada sociedad del conocimiento como el aprender a aprender, el aprender a ser, el aprender a emprender y el aprender a convivir, lo va a permitir que los educadores asuman una actitud reflexiva con el propósito de mejorar su forma de sus estrategias de enseñanza.

La forma de dirigir el aprendizaje cuenta es por ello que se los docentes no deben de dejar de lado la motivación en todo momento en la conducción de aprendizaje, sin dejar de considerar los aprendizaje que tienen los estudiantes y a partir de ello construir los nuevos y así preparar a los estudiantes para que se puedan enfrentar a situaciones problemáticas que se le presenten.

- **Planeación Estratégica** es considerada como el componente que más se ha desarrollado, además se encuentra en función de la comunidad educativa, este proceso se realiza de forma permanente, además de ser participativo y que se construye a base del consenso de los miembros de la comunidad educativa, esto es importante debido a que los docentes, padres de familia, estudiantes al ser considerados contribuyen de manera eficiente al desarrollo continuo de la gestión y así lograr las metas propuestas y los objetivos a alcanzar.

Gracias a la planeación estratégica las instituciones educativas pueden proyectarse al futuro, buscar la calidad de la educación, pero esto solo si se considera el presente, las limitaciones que se tienen y a partir de allí buscar hacia donde se quiere llegar, las cualidades de los docentes y los estudiantes que se desean, pero esto gracias a que en su desarrollo no se deje de lado la auto regulación y la auto evaluación por cada objetivo logrado y meta alcanzada.

Así también es importante considerar los valores en el proceso de planeación ya que estos constituyen la base de toda la organización, además de las necesidades de los docentes y responder a “las expectativas de la sociedad y satisfacer las necesidades de aprendizaje”.

- **Evaluación para la mejora continua** es importante saber por qué y para que se evalúa, y al considerar a la evaluación de como punto de partida porque permite estar pendientes de los avances y las dificultades que se presentan en todo proceso de la gestión educativa.

Así también se debe considerar a la evaluación como un proceso continuo, es decir en el que se debe de evaluar periódicamente desde la planificación, la organización y todos los procesos de gestión y en donde se considere si alguna etapa falla esta puede perjudicar los objetivos de la institución educativa.

Ahora bien la evaluación tiene como objetivo impulsar el crecimiento de la organización educativa, en el que se debe de analizar todo proceso y así determinar los resultados que se van obteniendo, además de ir realizando las mejoras necesarias con acciones innovadoras y sobre todo estar atentos a los cambios que surjan para no quedarnos estancados.

CICLO DE LA MEJORA CONTINUA



- **Rendición de cuentas** es una acción de transparencia que fortalece a las instituciones educativas y en donde la escuela debe de “informar a la comunidad educativa de todas las actividades y de los resultados de su gestión, y comprende el clima organizacional, el áulico, el proceso de

enseñanza y aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos”¹⁷.

Entonces la rendición de cuentas es aquel proceso en el que se encuentran vinculados docentes, estudiantes y padres de familia a través de diálogo con la finalidad de acercar la gestión educativa, como vemos este componente no solo es informar sino evaluar los avances, logros y dificultades en relación al cumplimiento de los objetivos propuestos.

- **Libertad en la toma de decisiones** implica la capacidad que tienen las instituciones educativas y que se deben de considerar porque es un componente importante para el buen funcionamiento de estas organizaciones en las que se deben tomar decisiones adecuadas y oportunas en cada etapa de la planificación estratégica como la planificación, la organización, la dirección y el control.

Entonces la toma de decisiones es imprescindible para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos en la organización educativa las que siempre afrontan diversas situaciones en las diversas actividades que desarrollan con la finalidad de lograr las metas y los objetivos y en la que se deben seleccionar la alternativa más idónea que debe estar de acuerdo a la situación que se encuentre afrontando para que afecte el normal desarrollo de la organización educativa.

- **Participación responsable** es un componente importante de la gestión educativa estratégica debido a que el esfuerzo de los docentes, padres de familia, la comunidad, de las autoridades que se encuentran comprometidas con la Educación de niños y jóvenes de hoy pueden garantizar que se realice una labor más eficiente y eficaz, además que una participación responsable contribuye a la toma de decisiones conjuntas para el bien de la organización, así pues “con la colaboración de la comunidad se origina una nueva actitud ante las autoridades escolares y municipales, la población mediante su participación colectiva procura

¹⁷ Modelo De Gestión Educativa Estratégica. <http://www.slideshare.net/jalfmor/elmodelo-de-gestion-1>

resolver aquellos problemas que están dentro de sus posibilidades en correspondencia tratando de asegurar el bienestar general”¹⁸.

2.2.2.3. Dimensiones de la Gestión Educativa

El Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas propone cuatro dimensiones de la gestión educativa que van a permitir observar y analizarla desde el interior de la organización para tomar decisiones oportunas así tenemos la gestión institucional, pedagógica administrativa, y la comunitaria:

Dimensión Institucional:

“Contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución”¹⁹, está referida a la forma de organización que implica los cuadros de distribución del personal, la distribución de los cargos jerárquicos, directivos, docentes y administrativos, de igual forma incluye factores culturales como las ceremonias, ritos, las creencias y los valores propios de la institución educativa y que las diferencia de otras.

Como se menciona en la dimensión institucional implica todo lo referente a la organización de las instituciones educativas, pero su importancia radica en el fortalecimiento de ellas a través de la forma de cómo se dirige, además de permitir el desarrollo de las capacidades y habilidades docentes y administrativas, logrando que las instituciones educativas sean dinámicas y estén predispuestas al cambio que les permita superar todas aquellas dificultades que se les presenten en el futuro, para ello es importante incentivar la participación activa de los integrantes de la comunidad educativa para la toma de decisiones estratégicas considerando la “visión” para que de esta manera se logren los objetivos propuestos y la calidad de la educación.

¹⁸ Modelo de gestión.

¹⁹ Manual de gestión para directores de las instituciones educativas

Dimensión Pedagógica:

Las organizaciones educativas tiene por objetivo primordial brindar enseñanza y de garantizar el aprendizaje de los estudiantes y es allí en donde radica la importancia de esta dimensión porque básicamente se refiere a todos los procesos de enseñanza – aprendizaje que se desarrollan en el aula, considerando que estos procesos deben ser gestionados para lograr el éxito de los mismos.

Por otro lado esta dimensión incluye la metodología utilizada por los docentes, la cual debe de ser dinámica y en donde se propicie la participación activa de los estudiantes, en donde se consideren sus saberes previos y en donde ellos sean los constructores de su aprendizaje y así se priorice el aprender a aprender, sin embargo es importante considerar que en el momento de sugerir las estrategias metodológicas estar deben de considerar las inteligencias múltiples y los estilos de aprendizaje propios de cada estudiante.

De igual forma es importante la planificación de la sesión de aprendizaje, porque además de indicar la secuencia de las estrategias didácticas a utilizar se indica los logros de aprendizaje a alcanzar y la evaluación de los mismos pero de manera concreta sin dejar a subjetividades y para ello los instrumentos de evaluación cumplen un rol importante.

Esta dimensión debe ser propicia para fomentar en los estudiantes la reflexión sobre sus aprendizajes, reflexión que también deben de realizar los docentes, en donde busquen respuestas de la manera de cómo están dirigiendo su aprendizaje y si las estrategias que utilizan son las más indicadas para la diversidad de estudiantes que atiende.

La dimensión pedagógica debe de ser propicia para generar en el personal docente actitudes de superación, en donde se evite al máximo el estancamiento y el conformismo laboral haciendo a un lado la exigencia profesional, es allí en donde las capacitaciones y las actualizaciones constantes son un factor determinante para el desarrollo personal y

profesional de los docentes, por ello deben de ser promovidas por los directivos de las instituciones.

Dimensión Administrativa:

Esta dimensión se encuentra referida al manejo de los recursos, económicos, materiales, humanos; que implica la distribución de los mismos así como la previsión y la forma de articularlos, garantizando de esta manera la utilización adecuada y que se encuentren orientadas a la solución de la problemática institucional.

Así también la dimensión administrativa implica “garantizar acciones de seguridad e higiene, control de la información relativa de la escuela y cumplimiento de la normatividad, así como la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa”²⁰, es decir la dimensión administrativa se encarga de velar por el cumplimiento de las normas que son establecidas por el organismos de gobierno nacional, regional, local e inclusive institucional, además entre sus acciones se encuentra el proceso de la supervisión y monitoreo, aspectos que va permitir observar y analizar el grado de cumplimiento de las funciones de los docentes y administrativos, para realizar las mejoras y reajustes necesarios y lograr los objetivos institucionales.

Dimensión Comunitaria:

Esta dimensión implica las relaciones de las autoridades directivas y docentes con los padres de familia y la manera de cómo ellos se integran y participan en las actividades de la institución educativa, así también considera también la manera de informales sobre el logro de aprendizajes de los estudiantes y la necesidades que ellos tiene, es importante mencionar que la manera de cómo se maneja esta relación puede influir en la calidad de los aprendizajes ya que el apoyo de la familia es importante en la formación integral del estudiante.

²⁰ Modelo de gestión educativa

Así también las relaciones con otras organizaciones de la comunidad pueden ser satisfactorias para los aprendizajes con los estudiantes y esto puede ser saludable en la medida en que se establezcan alianzas estratégicas con el objetivo de buscar la calidad de la educación.

2.3 Definición de Términos:

Artefactos: Constituyen cualquier obra diseñada para desempeñar alguna función específica.

Creencias: Es el firme asentimiento y conformidad de algo. Es la idea que se considera verdades y a la que se da completo crédito como cierta.

Cultura: Abarca el conjunto de las producciones materiales (objetos) y no materiales de una sociedad (significados, regularidades normativas, creencias y valores).

Cultura Débil: Se presenta cuando hay poca alineación con los valores de la organización y el control ejercido a través de procedimientos exhaustivos y la burocracia.

Cultura Fuerte: Se presenta cuando todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización, es compartida por todos sus miembros.

Cultura Organizacional: Un conjunto de creencias que son compartidas por las personas que integran una organización. Las creencias son la bases de una cultura, pero se agrupan en valores pilares para simplificar su manejo.

Estrategia: Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Gestión educativa: Es un procesos orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomías institucional, en el marco de las políticas públicas y que enriquece los procesos

pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Misión: Es el motivo propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque defines lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, el para quién lo va hacer, y es influenciada en momentos concretas por algunos elementos como la historia de la organización, las preferencias de la gerencia.

Objetivo Organizacional: Es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

Organización: es una estructura social diseñada para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo.

Rituales: Son ceremonias que intentan transmitir valores y creencias y que usualmente se repiten en el tiempo.

Supuestos Básicos: Son aquellos que giran en torno a los individuos, los grupos y la organización.

Valores: Son ideales de conducta que aspiramos a tener como personas y que usualmente tienen impacto en nuestros actos.

Visión: Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

CAPITULO III

RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Análisis e Interpretación de los Instrumentos

CUADRO N° 01

**EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EL PERSONAL QUE LABORA DICE LO
QUE PIENSA ABIERTAMENTE**

	N	%
Nunca	2	20
Ocasionalmente	2	20
Algunas veces	5	50
Frecuentemente	1	10
Siempre	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10% de los encuestados manifestaron que frecuentemente dicen lo que piensan. El 20 % respondió que ocasionalmente dice lo que piensa, un 20 % manifestaron que nunca dicen lo que piensa. Un 50 % de los encuestados respondieron que algunas veces el personal que labora dice abiertamente lo que piensa.

Estos resultados nos indican que los maestros no tienen la confianza para comunicar sus opiniones a los directivos y a los demás miembros de la I.E.

CUADRO N° 02

UNA DE LAS TAREAS MÁS IMPORTANTE DE LOS DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ES MOTIVAR A SU PERSONAL

	N	%
Nunca	0	0
Ocasionalmente	2	20
Algunas veces	4	40
Frecuentemente	2	20
Siempre	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 20 % de los encuestados manifestaron que ocasionalmente los directivos motivan a su personal.

El 40 % respondió que algunas veces los directivos motivan al personal a su cargo, un 20 % de encuestados manifestaron que frecuentemente los directivos motivan el personal a su cargo. Y un 10 % de los encuestados respondieron que siempre los directivos motivan al personal que labora en la I.E.

Es importante considerar que es mínimo el porcentaje que considera que nunca se motiva al personal, esto hace ver como un aspecto positivo del personal directivo.

CUADRO N° 03

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CUANDO HAY PROBLEMAS NO SE BUSCAN CULPABLES SINO SOLUCIONES

	N	%
Nunca	2	20
Ocasionalmente	3	30
Algunas veces	3	30
Frecuentemente	1	10
Siempre	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 20 % de los encuestados indican que cuando hay problemas nunca se buscan soluciones, el 30 % de los encuestados manifestaron que cuando hay problemas que ocasionalmente se buscan soluciones.

El 30 % respondió que algunas veces se buscan soluciones a los problemas. Un 10 % manifestaron que frecuentemente se buscan soluciones a los problemas. Y un 10 % de los encuestados respondieron que siempre se buscan soluciones a los problemas.

Esto evidencia que la preocupación se centra en los culpables y esto estancaría a la organización educativa.

CUADRO N° 04

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TODOS APORTAN PROPUESTAS Y SOLUCIONES Y SON CONSIDERADAS

	N	%
Nunca	1	10
Ocasionalmente	2	20
Algunas veces	5	50
Frecuentemente	2	20
Siempre	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10 % de los encuestados indican que nunca consideran sus soluciones a los problemas, el 20 % de los encuestados manifestaron que ocasionalmente consideran sus soluciones.

El 50 % respondió que algunas veces se consideran sus soluciones. Un 20 % manifestaron que frecuentemente se consideran sus soluciones.

Los resultados nos indican que algunas veces se consideran los aportes y las soluciones esto puede contribuir en el desarrollo de la institución educativa.

CUADRO N° 05

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SE CONFÍA EN LA GENTE NO HAY NECESIDAD DE CONTROLARLO TODO

	N	%
Nunca	2	20
Ocasionalmente	2	20
Algunas veces	5	50
Frecuentemente	1	10
Siempre	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 20 % de los encuestados indican que nunca se confía en la gente, el 20 % de los encuestados manifestaron que ocasionalmente se confía en la gente.

El 50 % respondió que algunas veces se confía en la gente, un 10 % manifestaron que frecuentemente se confía en la gente.

Estos datos nos indican que no existe confianza en el personal que labora, que es necesario controlarlo todo.

CUADRO Nº 06

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LOS TRABAJADORES SON MUY COLABORADORES

	N	%
Nunca	1	10
Ocasionalmente	1	10
Algunas veces	4	40
Frecuentemente	3	30
Siempre	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10 % de los encuestados indicaron que nunca los trabajadores son muy colaboradores, el 10 % de los encuestados manifestaron que ocasionalmente los trabajadores son muy colaboradores.

El 40 % respondió que algunas veces los trabajadores son muy colaboradores, un 30 % manifestaron que frecuentemente los trabajadores son muy colaboradores.

Y un 10 % considera que siempre los trabajadores son muy colaboradores, esto podría estancar para el logro de los objetivos de la I.E.

CUADRO Nº 07

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA INFORMACIÓN ES COMPARTIDA A TIEMPO Y DE FORMA TRANSPARENTE

	N	%
Nunca	0	0
Ocasionalmente	3	30
Algunas veces	4	40
Frecuentemente	2	20
Siempre	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 30 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente la información que se comparte es a tiempo y de forma transparente, el 40 % de los encuestados manifestaron que algunas veces la información que se comparte es a tiempo y de forma transparente.

El 20 % respondió que frecuentemente la información que se comparte es a tiempo y de forma transparente. Y un 10 % manifestaron que siempre la información que se comparte es a tiempo y de forma transparente.

Los resultados hacen notar que la información compartida se realiza a tiempo y de forma transparente y a tiempo aspecto importante que contribuye a la mejora de la institución educativa.

CUADRO N° 08

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SE VALORA EL CAMBIO

	N	%
Nunca	1	10
Ocasionalmente	2	20
Algunas veces	3	30
Frecuentemente	4	40
Siempre	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10% de los encuestados indicaron que nunca en la institución educativa se valora el cambio, Un 20 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente en la institución educativa se valora el cambio.

El 30 % de los encuestados manifestaron que algunas veces en la institución educativa se valora el cambio, el 40 % respondió que frecuentemente en la institución educativa se valora el cambio.

Los resultados nos indican que en la organización educativa se valora el cambio, esto es un aspecto favorable para ella ya que motivaría al personal a proponer actividades y estrategias innovadoras.

CUADRO N° 09

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CUENTAS CON LOS RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR TU TRABAJO

	N	%
Nunca	2	20
Ocasionalmente	1	10
Algunas veces	4	40
Frecuentemente	2	20
Siempre	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 20 % de los encuestados indicaron que nunca en la I.E. se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo, Un 10 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente en la I.E. se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo.

El 40 % de los encuestados manifestaron que algunas veces en la I.E. se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo, El 20 % respondió que frecuentemente en la I.E. se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo y un 10% manifestaron que siempre en la I.E. se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo.

Los resultados nos indican que el personal que labora en la I.E. no está conforme con los recursos que utilizan en el desarrollo de su trabajo, esto puede provocar desmotivación por parte del mismo.

CUADRO N° 10

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TODOS TIENEN LA MISMA OPORTUNIDAD DE RECIBIR RESOLUCIONES, CAPACITACIONES

	N	%
Nunca	2	20
Ocasionalmente	2	20
Algunas veces	4	40
Frecuentemente	1	10
Siempre	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 20 % de los encuestados indicaron que nunca en la I.E. todos tienen la misma oportunidad de recibir resoluciones, capacitaciones, un 20, % de los encuestados indicaron que ocasionalmente en la I.E. todos tienen la misma oportunidad de recibir resoluciones, capacitaciones.

El 40 % de los encuestados manifestaron que algunas veces en la I.E. todos tienen la misma oportunidad de recibir resoluciones, capacitaciones, el 10 % respondió que frecuentemente en la I.E. todos tienen la misma oportunidad de recibir resoluciones, capacitaciones y un 10 % manifestaron que siempre en la institución educativa todos tienen la misma oportunidad de recibir resoluciones, capacitaciones. Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje muy elevado de los docentes no reciben resoluciones ni capacitaciones lo que puede generar desánimos entre los integrantes de la I.E.

CUADRO N° 11

LOS DIRECTIVOS CUMPLEN CON SUS PROMESAS

	N	%
Nunca	1	10
Ocasionalmente	3	30
Algunas veces	4	40
Frecuentemente	2	20
Siempre	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10 % de los encuestados indicaron que nunca los directivos cumplen sus promesas. Un 30 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente los directivos cumplen sus promesas.

El 40 % de los encuestados manifestaron que algunas veces los directivos cumplen sus promesas. El 20 % respondió que frecuentemente los directivos cumplen sus promesas

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje muy elevado de los docentes consideran que los directivos algunas veces cumplen con sus promesas lo que indica que probablemente exista una falta de confianza hacia los directivos.

CUADRO N° 12

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA NO HAY FAVORITISMO, A TODOS SE LES TRATA CON EQUITAD

	N	%
Nunca	1	10
Ocasionalmente	3	30
Algunas veces	3	30
Frecuentemente	2	20
Siempre	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados

Un 10 % de los encuestados indicaron que nunca en la I.E. no hay favoritismo, a todos se les trata con equidad, un 30 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente en la I.E. no hay favoritismo, a todos se trata con equidad, el 30% de los encuestados manifestaron que algunas veces en la I.E. no hay favoritismo, a todos se les trata con equidad, el 20 % respondió que frecuentemente en la institución educativa no hay favoritismo, a todos se les trata con equidad, y un 10% manifestaron que siempre en la I.E. no hay favoritismo, a todos se les trata con equidad.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje muy elevado de los docentes consideran que en la I.E. hay favoritismo, y que no a todos se les trata con equidad, esto es un factor negativo porque probablemente esto generaría desánimo y sentimiento de insatisfacción.

CUADRO N° 13

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA LOS TRABAJADORES SON TRANSPARENTES Y EVITAN HABLAR A LAS ESPALDAS

	N	%
Nunca	3	30
Ocasionalmente	4	40
Algunas veces	2	20
Frecuentemente	0	0
Siempre	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 30 % de los encuestados indicaron que nunca en la I.E. los trabajadores son transparentes y evitan hablar a las espaldas, un 40 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente en la I.E. los trabajadores son transparentes y evitan hablar a las espaldas, el 20 % de los encuestados manifestaron que algunas veces en la I.E. los trabajadores son transparentes y evitan hablar a las espaldas, y un 10% manifestaron que siempre en la I.E. los trabajadores son transparentes y evitan hablar a las espaldas.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje muy elevado de los docentes consideran que en la institución educativa hablan en las espaldas de otros lo que es factor negativo porque probablemente se generen chismes y ruptura de relaciones.

CUADRO Nº 14

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EXISTE LA TOLERANCIA Y LOS ERRORES SON CONSIDERADOS COMO OCASIONES DE APRENDIZAJE

	N	%
Nunca	1	10
Ocasionalmente	2	20
Algunas veces	5	50
Frecuentemente	1	10
Siempre	1	10
TOTAL		100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10 % de los encuestados indicaron que nunca en la I.E. existe la tolerancia y los errores son considerados como ocasiones de aprendizaje, un 20 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente en la I.E. existe la tolerancia y los errores son considerados como ocasiones de aprendizaje, el 50 % de los encuestados manifestaron que algunas veces en la I.E. existe la tolerancia y los errores son considerados como ocasiones de aprendizaje, el 10 % respondió que frecuentemente en la I.E. existe la tolerancia y los errores son considerados como ocasiones de aprendizaje, y un 10% manifestaron que siempre en la institución educativa existe la tolerancia y los errores son considerados como ocasiones de aprendizaje.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje muy elevado de los docentes consideran que en la institución educativa no existe la tolerancia afectando a la organización educativa lo que puede provocar desmotivación.

CUÁDRO N° 15

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SE PREOCUPAN POR LAS PERSONAS

	N	%
Nunca	1	10
Ocasionalmente	1	10
Algunas veces	4	40
Frecuentemente	3	25
Siempre	1	15
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10 % de los encuestados indicaron que nunca en la institución educativa se preocupan por las personas, un 10 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente en la institución educativa se preocupan por las personas.

El 40 % de los encuestados manifestaron que algunas veces en la institución educativa se preocupan por las personas, el 30 % respondió que frecuentemente en la institución educativa se preocupan por las personas..

Y un 15% manifestaron que siempre en la institución educativa se preocupan por las personas.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje muy elevado de los docentes consideran que en la institución educativa no se preocupan por las personas, esto podría generar en los integrantes de la I.E. egoísmo.

CUADRO N 16

EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SE PREOCUPA POR EL BALANCE ENTRE EL TRABAJO Y LA FAMILIA

	N	%
Nunca	1	10
Ocasionalmente	1	10
Algunas veces	4	40
Frecuentemente	3	30
Siempre	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10 % de los encuestados indicaron que nunca en la I.E. se preocupan por el balance entre el trabajo y la familia, un 10 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente en la I.E. se preocupan por el balance entre el trabajo y la familia, el 40 % de los encuestados manifestaron que algunas veces en la I.E. se preocupan por el balance entre el trabajo y la familia, el 30 % respondió que frecuentemente en la I.E. se preocupan por el balance entre el trabajo y la familia, y un 10% manifestaron que siempre en la I.E. se preocupan por el balance entre el trabajo y la familia.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje significativo considera que en la institución educativa se preocupa por el balance entre el trabajo y la familia esto puede ser beneficioso para la institución ya que los integrantes de la misma pueden sentirse como parte de ella.

CUADRO Nº 17

TODO EL PERSONAL COLABORA Y BUSCA LO MEJOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

	N	%
Nunca	0	0
Ocasionalmente	1	10
Algunas veces	5	50
Frecuentemente	2	20
Siempre	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente todo el personal colabora y busca lo mejor de la institución educativa, el 50 % de los encuestados manifestaron que algunas veces todo el personal colabora y busca lo mejor de la institución educativa, el 20 % respondió que frecuentemente todo el personal colabora y busca lo mejor de la institución educativa, y un 20% manifestaron que siempre todo el personal colabora y busca lo mejor de la institución educativa.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje significativo considera que en la institución educativa todo el personal colabora y busca lo mejor de la institución educativa esto podría que en algunas ocasiones no se llegue a lograr los objetivos.

CUADRO N° 18

LOS CARGOS SON OCUPADOS DE ACUERDO A MÉRITOS

	N	%
Nunca	3	30
Ocasionalmente	1	10
Algunas veces	3	30
Frecuentemente	3	30
Siempre	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 30 % de los encuestados indicaron que nunca los cargos son ocupados de acuerdo a que corresponde méritos, un 10 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente los cargos son ocupados de acuerdo a méritos, el 30 % de los encuestados manifestaron que algunas veces los cargos son ocupados de acuerdo a méritos, el 30 % respondió que frecuentemente los cargos son ocupados de acuerdo a méritos.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje significativo considera que en la institución educativa los cargos en la I.E. son ocupados de acuerdo a méritos esto provocaría a usencia de compromiso.

CUADRO N° 19

LOS EQUIPOS DE TRABAJO QUE SE FORMAN SON UNA COMUNIDAD DE AMIGOS CERCANOS

	N	%
Nunca	1	10
Ocasionalmente	2	20
Algunas veces	5	50
Frecuentemente	2	20
Siempre	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10 % de los encuestados indicaron que nunca los equipos de trabajo que se forman son una comunidad de amigos cercanos, un 20 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente los equipos de trabajo que se forman son una comunidad de amigos cercanos, el 50 % de los encuestados manifestaron que algunas veces los equipos de trabajo que se forman son una comunidad de amigos cercanos, el 20 % respondió que frecuentemente los equipos de trabajo que se forman son una comunidad de amigos cercanos.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje significativo considera que en la institución educativa los grupos que se forman algunas veces son de amigos cercanos esto podría considerarse como un factor positivo debido entre ellos habría más confianza y podrían trabajar sin problemas.

CUADRO N° 20

LOS DIRECTIVOS RECONOCEN SUS ERRORES Y ANALIZAN LA FORMA DE CORREGIRLOS

	N	%
Nunca	1	10
Ocasionalmente	1	10
Algunas veces	4	40
Frecuentemente	2	20
Siempre	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N°16165

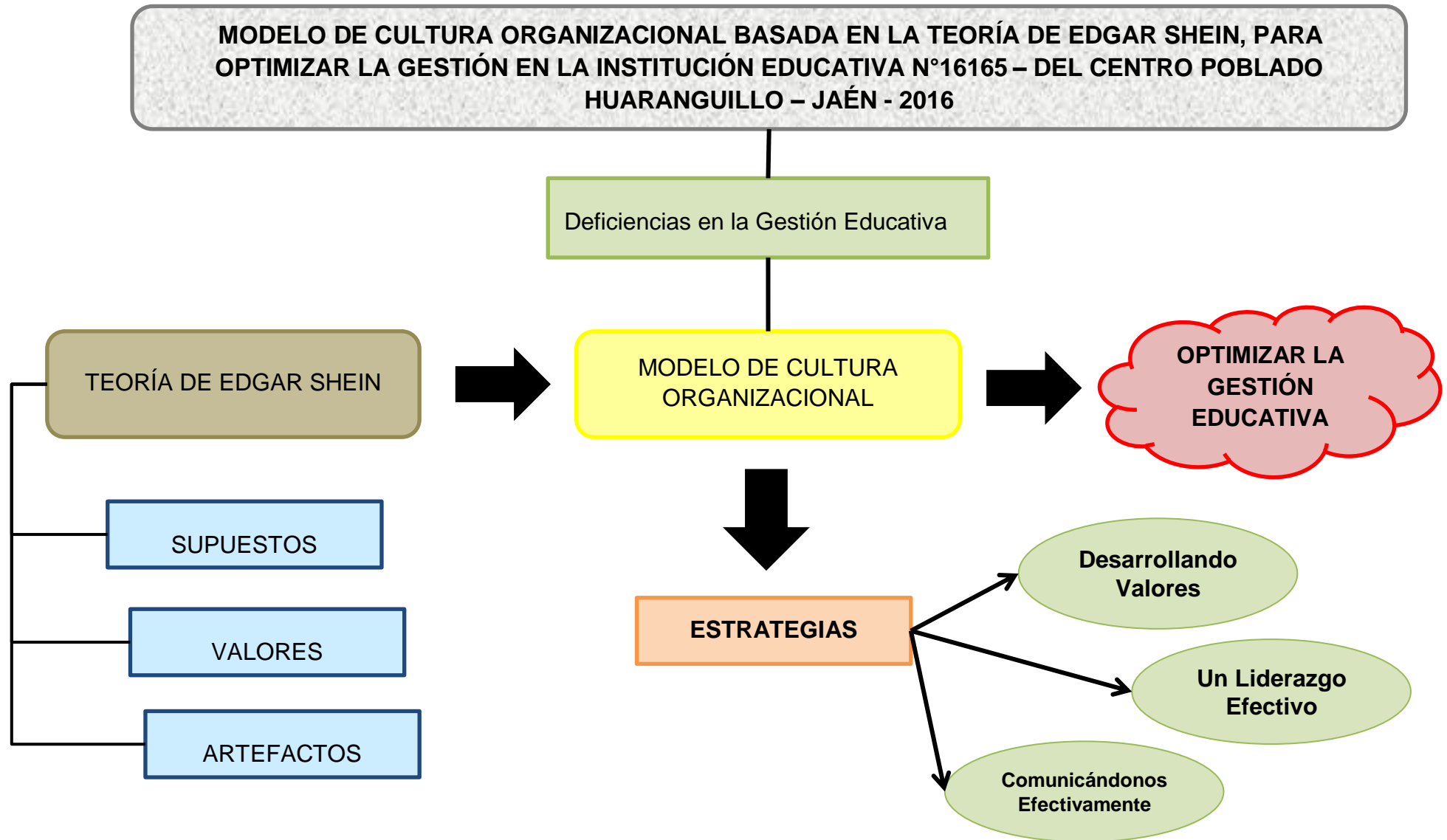
En el cuadro anterior se muestran los siguientes resultados:

Un 10% de los encuestados indicaron que nunca los directivos reconocen sus errores y analizan la forma de corregirlos. Un 10 % de los encuestados indicaron que ocasionalmente los directivos reconocen sus errores y analizan la forma de corregirlos.

El 40 % de los encuestados manifestaron que algunas veces los directivos reconocen sus errores y analizan la forma de corregirlos. El 20 % respondió que frecuentemente los directivos reconocen sus errores y analizan la forma de corregirlos. Y un 20 % manifestaron que siempre los directivos reconocen sus errores y analizan la forma de corregirlos.

Estos resultados pueden evidenciar que a un porcentaje significativo considera que en la institución educativa los directivos algunas veces analizan la forma de corregir sus errores esto podría ser positivo para la I.E.

3.2 Modelo Teórico



3.3 Presentación de la propuesta Teórica

3.3.1. Denominación:

“Modelo de Cultura Organizacional basada en la Teoría de Edgar Schein, para optimizar la Gestión en la Institución Educativa N°16165 – del Centro Poblado Huaranguillo – Jaen – 2016.”

3.3.2. Presentación:

La cultura organizacional en las organizaciones educativas constituyen uno de los pilares fundamentales que las diferencia de otras organizaciones, constituye como factor decisivo en el desarrollo de la competitividad, ya que al consolidar la cultura organizacional permite llegar a cumplir su misión, concretar la visión institucional además de contribuir al logro de los objetivos, por ello es necesario que se promuevan estrategias de gestión educativa que contribuyan a mejorar la cultura organizacional con el compromiso de los actores educativo.

Es así que se presenta la siguiente Propuesta de Gestión se encuentra orientado a la mejora de la cultura organizacional de la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén, teniendo como sustento científico a la Teoría de Edgar Shein, a través de ella se pretende desarrollar tres estrategias de gestión con los directivos, docentes y administrativos de institución educativa.

La primera estrategia denominada “Comunicándonos Efectivamente” en donde se desarrollan dos talleres, la segunda estrategia denominada “Un Liderazgo Efectivo” que considera un taller y finalmente la última estrategia se denomina “Fomentando Valores” de igual forma se propone la realización de una taller.

En el desarrollo de la propuesta se considera una matriz de las actividades de los talleres que se han presentado, se indica la metodología la cual es

básicamente activa, con el desarrollo de socio dramas, juego de roles, visualización de vídeos, diálogos, entre otros.

En lo que se refiere a la evaluación se realizará en forma sistemática y articulada considerando la asistencia y predisposición para con los talleres.

3.3.3. Objetivos:

General:

Desarrollar una cultura organizacional fuerte en la Institución Educativa N°16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén.

Específicos:

- Fomentar una comunicación efectiva entre los miembros de la Institución educativa N° 16165
- Promover un liderazgo efectivo en los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 16165
- Fomentando la práctica de valores en los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N° 16165

3.3.4. Fundamentación:

La propuesta de gestión para mejorar la cultura organizacional de la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén toma en consideración el sustento teórico de Edgar Schein quien ha realizado trabajos básicamente en el campo del desarrollo organizacional, en donde sus aportes se han centrado en producir mejoras en el plano individual, en el plano grupal y organizacional, y considerando a la cultura organizacional como un fenómeno complejo de muy difícil comprensión debido a que es resultado de un proceso continuo de integración interna y que se aprende por la experiencia grupal.

Es por ello que en el desarrollo de la propuesta se toma como punto de referencia el modelo de cultura organizacional de Edgar Schein debido a permite definir la visión de la organización, en donde los integrantes de la misma tengan una perspectiva integral, en donde se puedan enfrentar a los cambios que se presenten y llegar a tener una organización competitiva.

Descripción y contenido de la Propuesta:

ESTRATEGIA N° 01 “Comunicándonos Efectivamente”

La comunicación en la Institución Educativa N° 16165 implicará la facultad de los miembros de la comunidad educativa de transmitir pensamientos, ideas de tal forma que sean comprendidas de manera adecuada utilizando un lenguaje eficaz a través de frases claras y de fácil comprensión.

Es importante la comunicación dentro de la institución educativa debido a que la relación de sus integrantes se encuentra determinada por ella, es por esto que se debe de ser efectiva ya que ello permitirá el logro de los objetivos propuestos e incluso se proyectara una buena imagen a la comunidad.

La estrategia de comunicación se desarrollara a través de dos talleres denominados “Sabemos Comunicarnos” y “Utilizando nuestras habilidades comunicativas”, además de la creación de un blog “”

- **Contenidos:**

- La comunicación y su proceso comunicativo.
- El flujo de la comunicación: ascendente, descendente y horizontal
- Habilidades comunicativas
- Las barreras comunicativas: filosófica, psicológica y administrativa

ESTRATEGIA N° 02 “Un Liderazgo Efectivo”

El liderazgo en la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén implica la habilidad de los directivos de tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la institución además de influir en el personal para el logro de las metas trazadas, es así que el liderazgo debe ser un agente de cambio.

Es allí en donde radica su importancia ya que va a facilitar el alcance de la visión, misión, principios y valores en la institución educativa.

- **Contenidos:**

- El Liderazgo: definición, estilos, tipos.
- Autoestima: Base del liderazgo.
- Visión: Encaminemos nuestras acciones para lograrla.
- Comunicarse como un líder.
- Liderazgo y la Confianza.

ESTRATEGIA N° 03 “Fomentando Valores”

Los valores en la Institución Educativa N N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén constituyen su base y determinan el éxito de la misma, estos valores le dan sentido de dirección común y establecen las normas para su compromiso diario que se manifiestan con cada uno de sus miembros.

Es por ello que dentro de la institución educativa los valores deben de ser inculcados en todo momento, que deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los miembros de la organización.

- **Contenidos:**

- Valores y cultura organizacional.

- Importancia de los valores.
- Valores de la organización: aprendidos y enunciados.

• **Plan de Actividades:**

Estrategia	Objetivo	Actividad	Tiempo Previsto
Comunicándonos Efectivamente	Fomentar la comunicación efectiva entre los miembros de la Institución Educativa N°	Taller “Sabemos Comunicarnos”	En 4 semanas con 3 horas por semana
		Taller “Utilizando nuestras habilidades comunicativas”	En 3 semanas con 3 horas por semana
		“Jornada de Integración”	
Un Liderazgo Efectivo	Promover un liderazgo efectivo en los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N°	Taller “Todos somos llamados a ser líderes”	En 5 semanas con 3 horas por semana
		“Jornada de Auto superación”	
Desarrollando Valores	Fomentar la práctica de valores en los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N°	Taller “Los Valores”	En 3 semanas con 3 horas por semana

MATRIZ DE ACTIVIDADES

ESTRATEGIA	OBJETIVO	TALLER	ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Fomentar una comunicación efectiva entre los miembros de la Institución educativa N°16165	“Sabemos Comunicarnos”	“Practicando la comunicación”	<ul style="list-style-type: none"> - Se saluda a los directivos, docentes y administrativos. - Se les pide que anoten en una hoja en blanco las expectativas que tienen. - Se establecen las reglas para las próximas sesiones. - Se les cuenta la Historia del alpinista, luego se les pregunta que les pareció y que es la comunicación. - Se les brinda información sobre la comunicación, sus definiciones, sus características, elementos. - Se les presenta un vídeo “Ejemplo de eficaz comunicación” (http://www.youtube.com/watch?v=ZHH4pjKJBrg), luego comentan sus apreciaciones sobre el vídeo. - Se forman equipos de trabajo y escenifican acerca de los elementos de la comunicación. - Manifiestan lo que les gusto y no les gusto.
			“Yo en el proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Se saluda a los participantes del taller. - Se proyecta el vídeo “Elementos de la comunicación”. http://www.youtube.com/watch?v=3UGyiuGChSM

			comunicativo”	<ul style="list-style-type: none"> - Se fomenta el dialogo con los participantes. - Se presentan unas diapositivas sobre El Proceso comunicativo - Luego se pide a los participantes se coloquen en círculo para realizar la dinámica “El Naípe”. http://dinamicasgrupales.blogspot.com/2008/06/dinmicas-grupales-1-c-de-comunicacin.html - Luego se fomenta el diálogo y se discute lo siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué mensajes fueron bien trasmitidos y comprendidos? ¿Por qué? • ¿Hay diferencia en el sentido que le dan a las palabras? • ¿Qué palabras dieron más lugar a equivocaciones o interpretaciones diversas? - Cada idea es anotada en un papelote. - Se concluye este día de taller manifestando que les gusto y que no les gusto.
			“Cómo nos comunicamos”	<ul style="list-style-type: none"> - Se les saluda a los participantes del taller. - Se les muestra el vídeo “Nos Comunicamos” http://www.youtube.com/watch?v=R57VxtJE9-A - Se fomenta el diálogo a partir de las siguientes interrogantes: ¿Qué les pareció el vídeo ¿ ¿Qué observaron? ¿Según el vídeo

				<p>como nos comunicamos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se conforman equipos de trabajo, cada equipo mapas mentales de las formas que se utilizan en la I.E. para comunicarse. - Se exponen sus trabajos, luego cada equipo sugiere que formas de comunicación deben de implementarse en la I.E. - En plenaria se elaboran conclusiones del taller. - Cada participante indica que le gusto y que no les gusto.
			<p>“Conociendo las barreras comunicativas”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se saluda a los participantes. - Se proyecta el vídeo “Barreras de la Comunicación” http://www.youtube.com/watch?v=uQDliXDmpik - Se dialoga a partir de las siguientes preguntas ¿Qué les pareció el vídeo? ¿De qué trata? ¿Les parece familiar lo que han observado, por qué? - Se forman equipos de trabajo y cada equipo prepara un socio drama sobre las barreras de la comunicación - Después de la presentación del socio drama reflexionan sobre lo observado y proponen sugerencias para superarlas. - Indican lo que les gusto y lo que no les gusto.
		<p>“Utilizando nuestras</p>	<p>“Sabemos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se les da la bienvenida a los participantes. - Se establecen las normas de convivencia.

		habilidades comunicativas"	escuchar"	<ul style="list-style-type: none"> - Se les proyecta el vídeo "Aprender a Escuchar" http://www.youtube.com/watch?v=Sg9iwOLD630 - Se dialoga sobre qué les pareció el vídeo, que piensan sobre el aprender a escuchar. - Se les alcanza una lectura ¿Sabemos escuchar? - Se forman equipos de trabajo y cada equipo elabora una lista de acciones a realizar para SABER ESCUCHAR. - Cada equipo expone, luego se dialoga y en consenso se saca una guía para SABER ESCUCHAR. - Cada participante indica que les gusto y que no les gusto.
			"El poder de la palabra"	<ul style="list-style-type: none"> - Se les saluda a los participantes. - Se proyecta el vídeo "Hablar mal de otros" http://www.youtube.com/watch?v=jq4Y5BUSLrY - Se comenta el vídeo observado. - Se fomenta el diálogo ¿Qué les pareció el vídeo? ¿Qué piensas del vídeo? ¿Qué es lo que más te llama la atención? - Se forman equipos de trabajo y elaboran una relación de sugerencias para evitar el "El raje en la I.E." - Luego seleccionan una sugerencia y la escenifican en un socio drama

				<ul style="list-style-type: none"> - Cada participante indica lo que les gusto y lo que no les gusto.
			<p>“Hablando asertivamente”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se les saluda a los participantes. - Se proyecta el vídeo “Comportamiento Asertivo” http://www.youtube.com/watch?v=trNEH0mwTRQ - Se comenta acerca del vídeo, sobre sus apreciaciones. - Se les alcanza una lectura “El respeto en la comunicación”, luego se la lectura se reúnen en equipos y preparan un socio drama considerando ser asertivo. - Luego se extraen las conclusiones del taller. - Cada participante anota en un papel sabana las apreciaciones del taller.
UN LIDERAZGO EFECTIVO	Promover un liderazgo efectivo en los directivos, docentes y administrativos de la Institución Educativa N°	“Todos somos llamados a ser líderes”	¿Qué es el liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> - Se saluda a los participantes del taller. - Se fomenta el diálogo acerca de las expectativas del taller. - Mediante consenso se establecen las normas de convivencia. - Se le muestra el Vídeo “Ese no es mi problema” http://www.youtube.com/watch?v=_cLwThDw7FU, luego se comenta acerca de sus apreciaciones. - Se les muestra unas diapositivas acerca de liderazgo, estilos, características y tipos. - Se forman equipos de trabajo y cada equipo propone problemas a

	16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén.			<p>los que se enfrentan como I.E. y que cambios sugieren luego exponen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para finalizar indican lo que les gusto y lo que no les gusto
			“La Autoestima: base del liderazgo”	<ul style="list-style-type: none"> - Se les saluda a los participantes. - Si es que no han cumplido con alguna norma de convivencia se les recuerda con el compromiso de cumplirlas en los días siguientes. - Se le presenta el vídeo “El juego de echar la culpa” http://www.youtube.com/watch?v=njgl0e-mA9M, se comenta acerca del video. - Se forman equipos de trabajo y desarrollan lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué está relacionada la autoestima? • ¿Por qué es necesaria la autoestima en el trabajo? • ¿Por qué el liderazgo está basado en la buena autoestima? - Cada equipo expone sus trabajos. - Se les pregunta que les gusto y que no les gusto.
			- “Visión: Encaminem os nuestras acciones para	<ul style="list-style-type: none"> - Se saluda a los participantes. - Se proyecta el vídeo: “Liderazgo de una hormiga” http://www.youtube.com/watch?v=91j88ryixcw, se comenta acerca de vídeo. - Se le pide a cada participante que:

			lograrla”	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus aspiraciones? • ¿Qué puede hacer para mejorar su empresa? • ¿Qué obstáculo se le presenta para lograr el éxito? • ¿Sus metas son realistas? • ¿Sus metas son inalcanzables? <ul style="list-style-type: none"> - Luego se les pide que compartan sus visiones con los demás participantes. - Se indica la importancia de compartir sus visiones con los participantes del taller ya que se podrá evidenciar las cualidades innovadoras y creativas que poseen. - Se les pregunta que les gusto y que no les gusto.
			“Comunicarse como un Líder”	<ul style="list-style-type: none"> - Se les saluda a los participantes. - Se realiza la dinámica “El juego de obstáculos” con 6 parejas voluntarias. - Se pregunta acerca de que les pareció el juego. - Luego se forman equipos de trabajo y desarrollan: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la comunicación? • ¿Eres un buen comunicador? • ¿Cómo afecta la comunicación al liderazgo? • ¿Buena comunicación es igual a buenos resultados?

				<ul style="list-style-type: none"> - Exponen sus trabajos. - Indican que les gusto y que no les gusto de la jornada.
			- “Liderazgo y confianza”	<ul style="list-style-type: none"> - Se saluda a los participantes del taller. - Se divide el grupo en dos equipos y realiza la dinámica de “Los ojos vendados” - Se les pregunta que les pareció la dinámica. - Se forman equipos de trabajo y desarrolla: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la confianza? • ¿Qué aspectos implica la confianza? • ¿Qué aspectos destruye la confianza? - Exponen sus trabajos. - Se realiza una evaluación integral del taller, los participantes anotan en un papel sabana sus apreciaciones.
			“Los Valores y la Cultura Organizacional”	<ul style="list-style-type: none"> - Se saluda a los integrantes de taller. - Se establecen las normas de convivencia. - Se dialoga acerca de las expectativas del taller. - Se proyecta el vídeo “Valores y Cultura Organizacional: Dificultades para la gestión del Cambio”. http://www.youtube.com/watch?v=es8sVbaXNOo
DESARROLLANDO VALORES	Fomentando la práctica de valores en los directivos, docentes y administrativos			

	de la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén.			<ul style="list-style-type: none"> - Se dialoga acerca del vídeo. - Se proyecta dispositivas acerca de los valores y la cultura organizacional. - Se forman equipos de trabajo y realizan una dramatización acerca de los valores. - En plenaria se indica que les gusto y que no les gusto.
			“Conociendo la importancia de los valores”	<ul style="list-style-type: none"> - Se saluda a los participantes del taller. - Se recuerda las normas de convivencia establecidas. - Se proyecta el vídeo “Convivencia Pacífica” http://www.youtube.com/watch?v=j8jxT8Pu0Qg - Se realiza un dialogo acerca de las apreciaciones tenidas sobre el vídeo - Se anotan en un papelote los aportes de los participantes. - Luego se realiza la dinámica ¡Sigue la historia! - Se constituyen equipos de trabajo para elaborar un esquema grafico acerca de la importancia de los valores. - Exponen sus trabajos. - Se les pregunta que les gusto y que no les gusto.
			- “Los valores de la	<ul style="list-style-type: none"> - Se saluda a los participantes del taller. - Se recuerda las normas de convivencia.

			Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Se realiza la dinámica “Las Gafas” (gafas de desconfianza, de nada me acepta, yo todo hago mal, etc.) - Se dialoga acerca de la dinámica. - Se le pide a cada participante que realizase una lista de los valores practicados y enunciados en la I.E. - Luego se forman equipos de trabajo y seleccionan un valor que es enunciado en la I.E. y proponen estrategias para desarrollarlo. - Se exponen los trabajos. - En plenaria se indica lo que les gusto y lo que no les gusto.
			- “¿Qué valores practicamos?”	<ul style="list-style-type: none"> - Se saluda a los participantes. - Se proyecta el vídeo “Lo que importa es cuanto amor ponemos en el trabajo que realiza...” http://www.youtube.com/watch?v=do0gX4VHdTk - Se comenta el vídeo y sus apreciaciones. - Se pide a los participantes que se agrupen y realicen un socio drama acerca de los valores que son practicados en la I.E. - Cada participante asume un compromiso para con la I.E. - Luego en plenaria se elaboran las conclusiones del taller.

3.3.5. Metodología

Los talleres comprenderán actividades psicomotrices que implican representaciones dramatizadas, tormenta de ideas, dinámicas grupales, juegos y demás actividades, esto permitirá evaluar habilidades destrezas y actitudes.

3.3.6. Evaluación

La evaluación considera actividades continuas de análisis de la información en donde se determina el logro de los objetivos propuestos, que además es sistemática y articulada.

En el desarrollo de los talleres por día programado se alcanzará un informe evaluativo en donde se adjuntaran las evidencias obtenidas y al finalizar cada taller se entregara un informe con el consolidado de las actividades realizadas y los logros obtenidos.

CONCLUSIONES

- En la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén, presentan un proceso de gestión caracterizado en que el 40% de los encuestados algunas veces piensan que: consideran sus soluciones, se confía en la gente, son muy colaboradores, presenta información a tiempo y de forma transparente, tienen la misma oportunidad para recibir resolución y capacitaciones. Además, 50% de ellos, algunas veces todo el personal colabora y busca lo mejor.
- Se diseñó un Modelo de Gestión de Cultura Organizacional basada en la teoría de Edgar Schein, que consta de tres estrategias, dentro de ellas tenemos: la comunicación, el liderazgo y el desarrollo de valores; debido a que son los tres aspectos que necesitan especial atención. Mediante el cual se optimiza la gestión.
- Con la propuesta del modelo de Cultura Organizacional, se logró contribuir a la optimización de la gestión en la Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén.

RECOMENDACIONES

- La Institución Educativa N° 16165 del centro poblado Huaranguillo – Jaén debe de implementar la Propuesta de Gestión basada en la Teoría de Edgar Shein, además de hacerla extensiva a las instituciones educativas del distrito.
- La Institución Educativa N° 16165 debe considerar en sus documentos de gestión el desarrollo de la cultura organizacional ya que permitirá el desarrollo institucional.
- Que las Unidades de Gestión Educativas Locales y la Direcciones Regionales de Educación implementen este tipo de estrategias para fortalecer la cultura organizacional de las organizaciones educativas.

BIBLIOGRAFIA

1. Aguilar, D. (s/f) *Cultura Organizacional*. Consultado el 08 de agosto del 2012. Enlace web: <http://www.monografias.com/trabajos29/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>
2. Aguilar, M. (2010) *Doce formas para crear una gran Cultura Organizacional*. Consultado el 08 de agosto del 2012. Enlace web: <http://serparaser.com/doce-formas-para-crear-una-gran-cultura-organizacional.html>
3. Altamirano, E. Quezada, M. (2008). *Panorama de la gestión Organizacional de una Institución Educativa*. Consultada el 06 de agosto de 2012. Universidad Pedagógica Nacional – México. Enlace web: <http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/>
4. Bussenius C. (2008) *Cultura Organizacional*. Consultado el 08 de agosto del 2012. Universidad de Chile. Enlace web: <http://www.slideshare.net/hbussenius/cultura-organizacional-354444>
5. Bustamente, J. (s/f) *La cultura organizacional*. Consultado el 08 de agosto del 2012. Enlace web: <http://es.scribd.com/doc/3313910/CULTURA-ORGANIZACIONAL>
6. Caicedo, G. (2009) ¿Qué se mide en Cultura Organizacional? Consultado el 11 de julio de 2012. Enlace web: <http://www.comunikandonos.com/sitio/medicie-la-comunicaciainmenu-13/222>
7. Camacaro, P. (2010) *Aproximación a la calidad de vida en el trabajo en la organización castrense venezolana: Cultura Organizacional*, consultado el 08 de agosto del 2012.
8. Campos, C. (2008). *Cultura Organizacional*. Consultado el 06 de agosto del 2012. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
9. Corrales, C. (2010) *La cultura organizacional en la Gestión de la Educación*. Consultado el 08 de agosto del 2012. Centro universitario Juana de Asbaje.

Enlace web: <http://www.slideshare.net/dor86/la-cultura-organizacional-3105699>

10. Davis, J. (2008) *Cultura Organizacional: Concepto*. Consultado el 05 de agosto de 2012. Enlace web: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/296-cultura-organizacional-concepto.html>
11. Escobedo, G. Lucio, M. (2011). *Cultura Organizacional*. Consultado el 08 de agosto del 2012. Instituto Tecnológico de Matehuala. Enlace web: <http://www.slideshare.net/gerardo788/cultura-organizacional-8062488>
12. *Escuela de Cultura Organizacional* (2008). Consultado el 06 de agosto de 2012. Enlace web: <http://cursocontaduria1.blogspot.com/2008/11/escuela-de-la-cultura-organizacional.html>
13. Fischman, D. (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Lima. Punto y Coma Editores SAC
14. García, J. (2005) *Evolución histórico – social y cultura organizacional del Sistema Nacional de institutos Tecnológicos en México*. Consultada el 11 de julio del 2012. Revista Iberoamericana de Educación. Enlace web: http://www.rieoei.org/org_ad2.htm
15. Gonzáles, M. (2012). ¿Cómo la Cultura Organizacional favorece el proyecto empresarial? Consultado el 08 de agosto del 2012. Enlace web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Como-La-Cultura-Organizacional-Favorece-El/3328098.html>
16. Gross, M. (2010). *La Teoría Z de William Ouchi*. Consultado el 05 de agosto de 2012. Enlace web: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/727360/La-teoria-Z-de-William-Ouchi.html>
17. Hernández, J. (2006) *Cultura Organizacional*. Consultado el 07 de agosto del 2012. Enlace web: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm>

18. Hernández, J. (2003). *Cultura y Clima Organizacional*. Consultado el 07 de agosto del 2012. Enlace web: <http://www.slideshare.net/facardo/cultura-organizacional-2611200>

19. López, J. (2007) *La cultura de las organizaciones para el desarrollo: análisis macro y micro de un conflicto institucional*. Consultado el 06 de agosto de 2012. Revista española del Tercer sector N° 6 marzo - agosto. Enlace web:

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=ouchi%20cultura%20organizacional&source=web&cd=9&ved=0CGMQFjAI&url=http%3A%2F%2Fdiagonalnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ffichero_articulo%3Fcodigo%3D2376703&ei=YPAfUJCPCoT69gTdx4CQAQ&usg=AFQjCNEZGkLvneLbAEgTxpSnZLNnfQCMKA

20. Matos B, Lina (s/f) *Modelo gestión estratégica Integral*, consultado el 11 de julio del 2012. Enlace web: <http://es.scribd.com/doc/6743845/Modelo-Gestion-Estrategica-Integral>

21. *Modelo de gestión Estratégica* (2011). Consultado el 07 de agosto del 2012. Enlace web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelo-De-Gestion-Educativa-Estrategica/1621080.html>

22. *Modelo de Gestión Educación Estratégica* (2009). Consultado el 08 de agosto de 2012. Secretaria de Educación Pública – México. Enlace web: http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=modelo%20de%20gestion%20estrategica%20para%20el%20desarrollo%20de%20cultura%20organizacional&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CEgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww2.sep.gob.mx%2Fprograma_escuela_calidad%2FMaterialesdeconsulta%2FMGEE.pdf&ei=JUAUUPS5A4OO8wSr2oDwDg&usg=AFQjCNEIN99fUHmYlf3old1f-Mm26ifEjQ

23. Nosnik, A. (2005) *CULTURA ORGANIZACIONAL: ORIGEN, CONSOLIDACIÓN Y DESARROLLO*. Consultado el 09 de julio del 2012. Enlace web:

http://books.google.com.pe/books?id=rpihhdQoRP4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

24. Pachao, G. (2010) *Diseño de un Modelo De Cultura Organizacional para mejorar las relaciones humanas en la Institución Educativa Independencia Americana. Arequipa*. Lambayeque: Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica. Lambayeque: Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Escuela de Postgrado

25. Paricahua, L. (2010) *Programa de Gestión Institucional para desarrollar la Cultura Organizacional de la I.E. José Carlos Mariátegui de Lampa; Puno*, Lambayeque: Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica. Lambayeque: Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Escuela de Postgrado

26. Peralta, P. (2009) *Cultura Organizacional en el Centro Parroquial “Elena de Santa María” – Juliaca*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación. Lima. Consultado el 09 de julio del 2012. Pontificia Universidad católica del Perú, Escuela de Postgrado. Enlace web: <http://blog.pucp.edu.pe/item/58071/tesis-cultura-organizacional-en-el-centro-parroquial-elena-de-santa-maria-juliaca>

27. Picazo, N. (2009) *La organización educativa y la Gestión*. Consultado el 06 de agosto del 2012. Enlace web: <http://www.slideshare.net/ozuani/la-organizacion-educativa-y-la-gestion2>

28. Pirela, L. (2010) *LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA*. Consultado el 09 de julio del 2012. Universidad del Zulia - Venezuela. Enlace Web: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-998420100003000008&script=sci_arttext

29. Pluma, E. (2012). *Cultura Organizacional*. Consultado el 06 de agosto de 2012. Enlace web: <http://plumaspolvos.blogspot.com/2012/05/cultura-organizacionalmapa-conceptual.html>

30. Portocarrero, S. (2010.) *La práctica de valores en la Cultura Organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público Tarapoto*. Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica. Lambayeque: Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”, Escuela de Postgrado.
31. *Relaciones Humanas* (2001). Instituto Nacional de Cooperación Educativa. Consultado el 20 de agosto del 2012. Enlace web: <http://es.scribd.com/doc/6800971/Relaciones-Humanas>
32. Rivero, Luis (2010) *Resumen Video Cultura Industrial del Dr. William Ouchi*”. Consultado 05 de agosto de 2012. Enlace web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Resumen-Video-Cultura-Industrial-Dr-Ouchi/466783.html>
33. Rodenes, M. (2011) *Modelo de Ouchi para identificar una Cultura Organizativa*. Consultado el 09 de agosto del 2012. Universidad Politécnica de Valencia – España. Enlace web: http://www.youtube.com/watch?v=u_7W9_4Y3yQ
34. Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico de la cultura organizacional*. Consultado el 07 de agosto de 2012. Enlace web: http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=pasos%20para%20elaborar%20un%20modelo%20de%20cultura%20organizacional%20de%20edgar%20sch%20ein&source=web&cd=1&ved=0CEoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.udgvirtual.udg.mx%2Fbiblioteca%2Fbitstream%2F123456789%2F1802%2F1%2FDiagnostico_de_la_cultura_organizacional.pdf&ei=t5kiULHnNIWC9QTevYHYAw&usg=AFQjCNGhgn4k-5auVYPTze6AEkosjoRQjw
35. Salcedo, Irma y Romero, Juan José (2006) *Cultura Organizacional y Gestión de Calidad en una Empresa del Estado venezolano*. Consultado el 08 de agosto de 2012. Revista Venezolana de Gerencia v. 11 n. 33 Maracaibo. Enlace web: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842006000100005&script=sci_arttext

36. Sandoval, J. (2009) *Propuesta de nuevo modelo de Gestión Educativa*. Consultado el 07 de agosto de 2012. Universidad César Vallejo. Escuela de Post Grado de Educación Doctorado en Ciencias de la Educación Lambayeque. Enlace Web: <http://www.slideshare.net/guest3ed1204/propuesta-de-nuevo-modelo-de-gestin-educativa>
37. de Pérez, S. (2004). *Modelo Teórico de Cultura Organizacional para el mejoramiento de la calidad del desempeño docente de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA)*. Consultado el 07 de agosto de 2012. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Enlace Web: <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=cultura%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente&source=web&cd=1&ved=0CEoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ucla.edu.ve%2Fdac%2Fvijornadas%2Fpdf%2FgladysSP.pdf&ei=Q4glUMurDobe9ATFmoHIBw&usg=AFQjCNGXP7OHxgWD60JknyV9FMDk-CeJYg>
38. Sarasola, M. (2004) *Una Aproximación al Estudio de la Cultura Organizacional en Centros Educativos*. Consultado el 09 de agosto de 2012. Revista Académica Evaluada por Pares Volumen 12, numero 57. Universidad de Estado de Rio de Janeiro. Enlace web: <http://blog.pucp.edu.pe/item/20494/una-aproximacion-al-estudio-de-la-cultura-organizacional-en-centros-educativos>
39. Saturno, D.(2011) *Programa en Gerencia Educativa basado en la Teoría del Comportamiento Organizacional para mejorar la cultura organizacional en la I.E. "Domingo Mandamiento Sipán" del distrito de Hualmay, Provincia De Huaura, Región Lima*. Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica. Lambayeque: Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo", Escuela de Postgrado
40. Soria, R. (2008) *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación en la pequeña y mediana empresa en la zona de Guadalajara, México*. Consultado el 05 de agosto del 2012. Universidad

de Málaga – España. Enlace web:
<http://www.eumed.net/libros/2008c/432/cultura%20segun%20Schein.htm>

41. *Teoría Z: Lo Que Se Puede Aprender De Las Organizaciones Japonesas*. Consultado el 09 de julio de 2012. Enlace web:
http://pdf.rincondelvago.com/teoria-z_william-ouchi.html
42. Tomás, F. Rodríguez, D. (2009) *Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU*. Consultado el 11 de julio de 2012. Universidad Autónoma de Barcelona España. Enlace web: <http://www.rieoei.org/2797.htm>
43. Troost, J. (2009). *Cultura Organizacional y Cultura Nacional: una comparación entre Holanda Y España*. Tesina de maestría de Comunicación Intercultural. Consultado el 09 de agosto del 2012. Universidad de Utrecht. Países Bajos – Europa. Enlace web: <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2009-1215-200118/UUindex.html>
44. Trujillo, M. (s/f). *Cultura organizacional*. Consultado el 09 de agosto del 2012. Enlace web:
http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=1260&a=articulo_completo
45. Varela, L.(2009). *La Cultura Organizacional: Un análisis de casos de las organizaciones educativas del nivel medio y superior*. Consultado el 09 de julio de 2012. Enlace web: <http://www.eumed.net/rev/ced/10/lvs.htm>
46. Vargas, J. (2007). *La Culturocracia Organizacional en México*”. Consultado el 07 de agosto de 2012. Enlace web:
<http://www.eumed.net/libros/2007b/301/tipologia%20de%20la%20fuerza%20de%20la%20cultura.htm>
47. Vegueria, L. (2007) *Cultura Organizacional*. Consultado el 07 de agosto del 2012. Enlace web: <http://es.scribd.com/doc/54161570/Cultura-Organizacional-Resumen-Robbins-1>

ANEXOS

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DIRECTIVO, DOCENTE Y ADMINISTRATIVO

Estimado amigo(a)/colega:

La presente tiene por finalidad recoger información veraz y suficiente acerca de la realidad educativa de la Institución Educativa. Las respuestas que servirán para diseñar un modelo de Cultura Institucional.

INDICACIONES: Marque con una "X" en la respuesta que crea conveniente y/o complete los espacios en blanco de ser el caso.

(1) Nunca (2) Ocasionalmente (3) Algunas veces (4) Frecuentemente (5) Siempre

	1	2	3	4	5
I. ARTEFACTOS					
1. En la institución educativa el personal que labora dice lo que piensa abiertamente					
2. Una de las tareas más importante de los directivos de la institución educativa es motivar a su personal					
3. En la institución educativa cuando hay problemas no se buscan culpables sino soluciones					
4. En la institución educativa todos aportan propuestas y soluciones y son consideradas					
5. En la institución educativa se confía en la gente no hay necesidad de controlarlo todo					
6. En la institución educativa los trabajadores son muy colaboradores					
7. En la institución educativa la información es compartida a tiempo y de forma transparente					
8. En la institución educativa se valora el cambio					

9. En la institución educativa cuentas con los recursos necesarios para realizar tu trabajo					
10. En la institución educativa todos tienen la misma oportunidad de recibir resoluciones, capacitaciones					
II. VALORES					
11. Los directivos cumplen con sus promesas					
12. En la institución educativa no hay favoritismo, a todos se les trata con equidad					
13. En la institución educativa los trabajadores son transparentes y evitan hablar a las espaldas					
14. En la institución educativa existe la tolerancia y los errores son considerados como ocasiones de aprendizaje					
15. En la institución educativa se preocupan por las personas					
16. En la institución educativa se preocupa por el balance entre el trabajo y la familia					
III. SUPUESTOS BÁSICOS					
17. Todo el personal colabora y busca lo mejor de la institución educativa					
18. Los cargos son ocupados de acuerdo a méritos					
19. Los equipos de trabajo que se forman son una comunidad de amigos cercanos					
20. Los directivos reconocen sus errores y analizan la forma de corregirlos					