

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO
LABORAL DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA GREGORIO ALBARRACÍN
DE TACNA, EN EL 2010”**

TESIS

PRESENTADA POR:

Lic. PATRICIA ESTHER VILCA ARRATIA

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON
MENCIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

TACNA - PERÚ


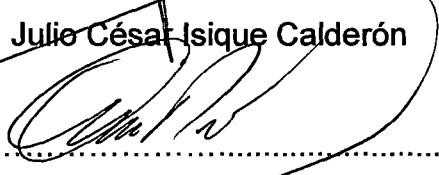
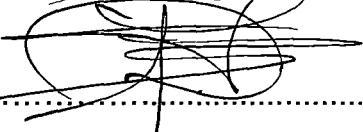
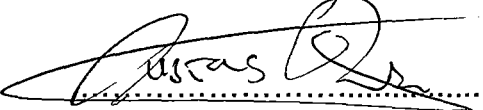
2013

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL
DEL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GREGORIO
ALBARRACÍN DE TACNA, EN EL 2010”**

Tesis sustentada y aprobada el 15 de Febrero del 2013; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE	:	 Dr. Julio César Isique Calderón
SECRETARIO	:	 Mgr. Oscar Alfredo Begazo Portugal
MIEMBRO	:	 Dr. Mario Guillermo Denegri Sosa
ASESOR	:	 Dr. Rubens Houson Pérez Mamani

DEDICATORIA:

A mi Madre, Rosenda Arratia, por su apoyo moral, espiritual y por su constante estímulo para el logro de mis aspiraciones como profesional.

A mi esposo Genaro Condori, por su apoyo constante e inspirador de mi desarrollo personal.

A mis hijos Tony y Ximena por su comprensión, paciencia y razón de mi existencia.

AGRADECIMIENTOS:

Gracias a Dios Todo poderoso, que en todo momento de mi vida me ha iluminado y me ha permitido llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr culminar esta tesis, defenderla y aprobarla para alcanzar otra meta más en mi carrera profesional.

Mi agradecimiento a todos quienes me apoyaron en forma directa, por sus consejos, los cuales han permitido culminar la presente investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	01

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1	Descripción del problema	03
1.2	Formulación del problema	05
	1.2.1 Problema general	05
	1.2.2 Problemas específicos	06
1.3	Justificación e importancia de la investigación	06
	1.3.1 Justificación de la investigación	06
	1.3.2 Importancia de la investigación	07
1.4	Alcances y limitaciones	09
1.5	Objetivos de la investigación	10
	1.5.1 Objetivo general	10
	1.5.2 Objetivos específicos	10
1.6	Hipótesis	11
	1.6.1 Hipótesis general	11

1.6.2 Hipótesis específicas	11
-----------------------------	----

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco antropológico – filosófico	13
2.2 Antecedentes del estudio	19
2.3 Base teórica de la cultura organizacional	23
2.3.1 Definición de cultura organizacional	23
2.3.2 Funciones de la cultura organizacional	25
2.3.3 Formación y consolidación de la cultura organizacional	29
2.3.4 Elementos de la cultura organizacional	34
2.3.5 Factores que afectan la cultura organizacional	40
2.3.6 Tipos de cultura organizacional	43
2.4 Base teórica del compromiso laboral	47
2.4.1 Definición del compromiso laboral	47
2.4.2 Perspectivas del compromiso laboral	49
2.4.3 Componentes del compromiso laboral	50
2.4.4 Dimensiones del compromiso laboral	54
2.4.5 Importancia del compromiso laboral	56
2.4.6 Beneficios de tener trabajadores comprometidos	59

2.4.7	Predictores del compromiso laboral	60
2.5	Definición de términos	65
2.6	Institución educativa Gregorio Albarracín	67
2.6.1	Alineamiento estratégico	67
2.6.2	Objetivos estratégicos y específicos	69
2.6.3	Diagnóstico organizacional	71

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipo y diseño de la investigación	80
3.1.1	Tipo de investigación	80
3.1.2	Diseño de investigación	80
3.1.3	Descripción del trabajo de campo	80
3.2	Población y muestra	82
3.2.1	Población	82
3.2.2	Muestra	82
3.3	Operacionalización de variables	82
3.4	Instrumentos y fuentes de la recolección de datos	84
3.5	Procesamiento y técnicas de análisis de datos	84

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1	Consideraciones técnicas	86
4.1.1	Escala de valoración y la validación del instrumento de cultura organizacional	86
4.1.2	Escala de valoración y la validación del instrumento de compromiso laboral	90
4.2	Análisis de resultados sobre la cultura organizacional	92
4.2.1	Análisis por indicador de la variable	92
4.2.2	Análisis global de la variable	132
4.3	Análisis de resultados sobre el compromiso laboral	137
4.3.1	Análisis por indicador de la variable	137
4.3.2	Análisis global de la variable	146
4.4	Relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral	150

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1	Discusión de resultados	152
5.2	Contraste de hipótesis	154
5.2.1	Hipótesis específicas	154
5.2.2	Hipótesis general	159

CONCLUSIONES	161
RECOMENDACIONES	163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
ANEXOS	174

Tabla 16: Criterios para recompensar	111
Tabla 17: Tolerancia al conflicto	114
Tabla 18: Orientación hacia los resultados	117
Tabla 19: Enfoque hacia un sistema abierto	120
Tabla 20: Atención a los detalles	123
Tabla 21: Agresividad	126
Tabla 22: Estabilidad	129
Tabla 23: Análisis global sobre la cultura organizacional	132
Tabla 24: Análisis de varianza	135
Tabla 25: Prueba de Duncan	135
Tabla 26: Compromiso afectivo	137
Tabla 27: Compromiso de continuidad	140
Tabla 28: Compromiso normativo	143
Tabla 29: Análisis global sobre el compromiso laboral	146
Tabla 30: Análisis de varianza	149
Tabla 31: Prueba de Duncan	149
Tabla 32: Coeficiente de correlación de Pearson	151
Tabla 33: Prueba chi-cuadrado	158

Índice de gráficos

Figura 1: Factores que influyen en la formación de la cultura	42
Figura 2: Componentes del compromiso organizacional	53
Figura 3: Identidad de los miembros	94
Figura 4: Énfasis en el equipo	97
Figura 5: Enfoque hacia las personas	100
Figura 6: Integración en unidades	103
Figura 7: Control	106
Figura 8: Invitación y aceptación al riesgo	109
Figura 9: Criterios para recompensar	112
Figura 10: Tolerancia al conflicto	115
Figura 11: Orientación hacia los resultados	118
Figura 12: Enfoque hacia un sistema abierto	121
Figura 13: Atención a los detalles	124
Figura 14: Agresividad	127
Figura 15: Estabilidad	130
Figura 16: Análisis global sobre la cultura organizacional	133
Figura 17: Compromiso afectivo	138
Figura 18: Compromiso de continuidad	141
Figura 19: Compromiso normativo	144
Figura 20: Análisis global sobre el compromiso laboral	147

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo central determinar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa “Gregorio Albarracín” de Tacna. La población de estudio abarcó a todo el personal (28 docentes del nivel primario, 45 docentes del nivel secundario y 7 trabajadores administrativos), se aplicó un censo; es decir, el tamaño de la muestra fue el mismo que el de la población, encontrándose un valor medio global de 117,39 (cultura organizacional adecuada) y un valor medio global de 59,04 (compromiso laboral adecuado). Se encontró que existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el compromiso laboral que caracteriza al personal de la entidad. Para mejorar las características de la cultura organizacional se recomendó el desarrollo de talleres periódicos con todo el personal en donde se debatió y analizó la problemática de la institución educativa, centrándose en tomar en cuenta el aporte de cada uno de los miembros del colegio. Para mejorar el compromiso laboral se recomendó implementar un plan de capacitación del personal que labora en el plantel, en base a las habilidades y destrezas, e impulsar el desarrollo de proyectos.

ABSTRACT

The present work of investigation had as central aim determine the relation between the culture organizacional and the labor commitment of the educational and administrative personnel of the educational institution "Gregorio Albarracín" from Tacna. The population of study included to the whole personnel (28 teachers of the primary level, 45 teachers of the secondary level and 7 administrative workers), a census was take on all the institution staffs the size of the sample was the same as the population's, being an average global value of 117,39 (culture organizacional suitable) and an average global value of 59,04 (labor suitable commitment). One thought that there exists a direct and significant relation between the culture organizacional and the labor commitment that it characterizes to the personnel of the entity. To improve the characteristics of the culture organizacional there was recommended the development of periodic workshops by the whole personnel where there is debated and analyzes the problematics of the educational institution, centring on bearing in mind the contribution of each one of the members of the college. recommended to implement a plan of training of the personnel, that works the high school, on the basis of the skills and skills, and to stimulate the project development.

INTRODUCCIÓN

La investigación realizada buscó proporcionar una mayor información sobre los indicadores que inciden más en el tipo de cultura organizacional que caracteriza a la institución educativa “Gregorio Albarracín” de Tacna; y como ello logra relacionarse con el nivel de compromiso laboral de su personal.

En el capítulo I se procede a determinar el problema a investigar, definiendo para ello sus objetivos centrales, siendo el objeto de investigación la gestión institucional y el campo de acción la cultura organizacional.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico de las variables definidas en la investigación, cultura organizacional y compromiso laboral; para lo cual, se analizan teorías, enfoques, modelos, otros; con la finalidad de plasmar una adecuada sustentación teórica del trabajo a desarrollar.

En el capítulo III se desarrolla la metodología de la investigación, centrandó la atención en las hipótesis a contrastar, el tipo y diseño de la investigación, los indicadores de las variables, la población y la muestra investigada, fuentes de información y el procesamiento y técnicas de recolección de datos.

En el capítulo IV se presentan, analizan e interpretan los resultados encontrados; la validación de los instrumentos aplicados; priorizando el trabajo básicamente en la relación de los indicadores de las variables investigadas; culminado con el contraste de las hipótesis definidas, las conclusiones y recomendaciones alcanzadas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Tendencias económicas y demográficas, a medida que transcurre el tiempo, están impactando en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones se vean en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. ***“Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local, pasando a tener como referencia al mundo”*** (Ferreira, et. al 2003).

En la medida, que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Las organizaciones reflejan la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio; tanto en lo social, económico y tecnológico; o puede pasar por el contrario, que se encierre en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad

cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Es así, que la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones, ***“la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa”*** (BERIGUETE de León, 2012).

Las organizaciones deben basarse en estructuras más flexibles al cambio; el cual, debe producirse como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica, generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Lo anterior, en base a los años de experiencia como docente, nos permite destacar que en las instituciones educativas se está trabajando de una forma alejada de lo óptimo; y de forma más específica, en la realidad que atraviesa la I.E. “Gregorio Albarracín”, puesto que al analizar

el diagnóstico existente en su Proyecto Educativo Institucional, encontramos aspectos como: Falta de reconocimiento al esfuerzo, una conducta individualista, falta de integración e inadecuada comunicación, poca participación voluntaria en actividades de integración, limitada tolerancia para aceptar opiniones, indiferencia y escasa participación de algunos docentes, falta de compromiso e identificación de los padres de familia con la institución.

Por ello, el presente trabajo de investigación se centró en analizar dicha problemática, con la finalidad de mejorar el compromiso laboral, tanto docente como administrativo, buscando plantear propuestas y recomendaciones.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo se relaciona la cultura organizacional con el compromiso laboral del personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, en el 2010?

1.2.2 Problemas específicos

1. ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional que caracteriza a la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna?
2. ¿Cuál es el nivel de compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna?
3. ¿Cuál es la incidencia del tipo de cultura organizacional sobre el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna?

1.3 Justificación e importancia de la investigación

1.3.1 Justificación de la investigación

La cultura organizacional está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus integrantes. Es difícil evaluar la cultura de manera objetiva, porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. ***“El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno”*** (Cubillos, 1997).

Una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico; evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización.

1.3.2 Importancia de la investigación

Por lo tanto, la importancia del presente trabajo de investigación radica en la caracterización de los rasgos predominantes de la actual cultura organizacional de la Institución Educativa Gregorio Albarracín de Tacna, buscando determinar su incidencia en el compromiso laboral de su personal. Es importante además, por la contribución al conocimiento

científico del problema de las instituciones educativas, pudiendo convertirse en una fuente de conocimiento y la generación de nuevas investigaciones.

- **Relevancia científico - social**, porque nos permite tener conocimiento detallado sobre características significativas de nuestro personal y como estamos para enfrentar los retos del cambio del entorno que servirá de base para la toma de decisiones en los futuros planes de mejoramiento institucional.
- **Relevancia académica**, porque los resultados de la investigación pueden servir de base para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar el tema tratado.
- **Relevancia práctico - institucional**, porque el estudio permitirá valorar a nuestro capital humano; para que tomen decisiones de mejora de los aspectos deficientes y reforzar los positivos.

1.4 Alcances y limitaciones

El alcance del trabajo se circunscribe a la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna. Esta institución es una organización que depende directamente del Ministerio de Educación a través de la Dirección Regional de Educación y la Unidad de Gestión Educativa Local de Tacna la misma que se encuentra ubicada en el Distrito de Tacna, provincia de Tacna, creada por R.D. N° 1797 del 20 de Julio de 1929, y es una de las instituciones más antiguas de esta ciudad; siendo el objeto de investigación la gestión; y su campo de investigación, la cultura organizacional. Las limitaciones de la investigación fueron: lo que respecta a la aplicación de los instrumentos que abarcó mucho más tiempo del esperado.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, en el 2010.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Identificar el tipo de cultura organizacional que caracteriza a la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.
2. Determinar el nivel de compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.
3. Determinar el nivel de incidencia del tipo de cultura organizacional sobre el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

H₀: La cultura organizacional no se relaciona de forma directa con el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

H₁: La cultura organizacional se relaciona de forma directa con el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

1.6.2 Hipótesis específicas

1. H₀: El tipo de cultura organizacional que caracteriza a la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, no es débil.

H₁: El tipo de cultura organizacional que caracteriza a la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, es débil.

2. H₀: El nivel de compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, no es bajo.

H₁: El nivel de compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, es bajo.

3. H_0 : La cultura organizacional no incide significativamente sobre el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

H_1 : La cultura organizacional incide significativamente sobre el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco antropológico – filosófico

Taylor, en 1871 mencionaba que **“la cultura o civilización es un todo complejo que incluye creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”**. La palabra **“cultura”** estuvo largamente asociada, a las labores de la labranza de la tierra, significando cultivo (1515); sin embargo, este término derivó en diversos aspectos, dejando atrás su verdadero significado y, como pasa con otras palabras, se fue utilizando arbitrariamente, de ahí que cultura se entienda como un proceso que determina niveles socioeconómicos, aquello que sólo se encuentra en los museos; sin embargo, la cultura se encuentra en todo lo que se hace y dice como grupo social, la misma organización lo es (Hernández, et. al 2006).

Malinowski, en 1931 Complementó la definición clásica apuntada por Taylor en 1871, al señalar que, **“además de las ideas, la cultura comprende los hábitos y los valores, los artefactos heredados y los procesos técnicos”**. (Puga, et. al 2003).

Kroeber y Kluckhohn en 1952, Revisaron todas las definiciones de cultura que se habían escrito hasta su tiempo, y formularon la siguiente definición, **“la cultura consiste en pautas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales (es decir, históricamente generadas y seleccionadas) y, especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas culturales, pueden ser entonces considerados, por una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura”** (Millan, 2000).

Taylor, Habla de dos corrientes básicas en cuanto al concepto de cultura: la Holística y la Diferenciadora, la primera es totalizadora y nos dice que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura y está bien estructurado, incluye objetos y utensilios, lo material y

lo no material; la segunda nos habla de que sólo a algunos elementos de dicha sociedad podemos llamarle cultura, como son los valores y creencias que comparten la mayoría de las personas; el material no pertenece a la cultura, sino a las manifestaciones de la misma.

A partir del éxito japonés y más tarde de otros países asiáticos, comienza un cuestionamiento de las formas tradicionales de gestión que hasta ese momento se venían aplicando en el mundo empresarial desarrollado, cuya génesis está en los estudios de Taylor, Mayo y otros. Se critican los viejos paradigmas y se introducen otras nuevas formas de gestión donde se concede un peso importante a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, al liderazgo, a la formación de valores sólidos donde prime una visión de futuro, planteándose que la productividad depende esencialmente de dos motores: El orgullo de pertenecer a la empresa y el entusiasmo por el trabajo.

“Una cultura débil o deficiente provoca el estancamiento y la decadencia de las empresas, trayendo consigo fenómenos tales como la Insatisfacción laboral, la fluctuación de personal y empresas improductivas” (Fors, 2002).

Algunos autores, (Robbins, 1996; gomez, 2001; Chiavenato, 1999; Vloria, 2001; Guedez, 2001; Certo, 2001 y Vairrud, 2003), analizan el sentido que tienen los términos relacionados con cultura, entendiéndola como **la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente**. Ello conduce a ver la cultura organizacional como la forma en que los integrantes de una institución deben dirigir sus acciones para lograr los objetivos comunes.

Indica que la cultura organizacional tiene como características principales las siguientes: **innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad** (Robbins, 1996).

Afirma que la cultura corporativa es, por tanto, **“una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades”** (Gómez, 2001).

Expone **“que la cultura organizacional no es buena ni mala, sólo es el resultado de las tradiciones acumuladas que se refuerzan mutuamente y se transmiten a los miembros de la organización, de modo que sólo las personas que las comparten, o se adaptan a ellas, permanecen y progresan en la organización; es un legado que se reciben de los predecesores y se deja a quienes llegarán después”** (Chiavenato, 1999).

Expone que **“la cultura está integrada por elementos convergentes en los que la misión, la visión, los valores, el liderazgo y la ética contribuyen a conformar los patrones de conducta y las creencias de la organización”**. En dicho enfoque se discuten los elementos que integran la cultura de una organización; los cuales, merecen especial atención porque permiten orientar la acción de la organización expresada en la razón de ser, donde podrá estar, cuáles son sus principios guías y la manera como se debe guiar a sus integrantes. (Viloria, 2001).

Plantea, que **“la actitud sesgada ha sido suplantada por el pluralismo”**. Esto implica apertura mental, olfato para captar la dinámica del entorno, tolerancia ante la visión discrepante, capacidad de

integración y enfoque interdisciplinario. El asumir una actitud pluralista se refiere a adoptar una disposición mental donde en una situación y otra debe existir una relación complementaria caracterizada por la flexibilidad y el crecimiento de los individuos que conforman una organización (Guédez, 2001).

Certo en 2001, afirma que por lo general **“las actitudes de un individuo son el resultado de sus creencias y los valores, las creencias son hechos o verdades aceptados sobre un objeto o persona que se han generado por una experiencia directa o de una fuente secundaria y los valores son escalas de importancia que un individuo otorga a varios factores del entorno”** (Mosquera, 2004).

Afirma que **“los fundadores no son siempre las personas más efectivas para transmitir la cultura. Existen también los héroes organizacionales, individuos modelos para el resto de los empleados, por su comportamiento, estilo gerencial, lealtad, productividad, eficiencia, particularmente si los héroes se encuentran en niveles medios y bajos de la organización, porque desmitifican el éxito y lo hacen accesible para todos”**. Este planteamiento hace fijar la atención en aquellas personas identificadas

con la organización, las funciones que en ellas se cumplen y que inspiran al resto de los compañeros al compromiso que todo hombre organizacional debe tener, compartir funciones en equipo y sentimientos unificados (Vairrud, 2003).

2.2 Antecedentes del estudio

La revisión bibliográfica, tanto escrita como electrónica, ha permitido identificar las siguientes investigaciones relacionadas al tema de estudio, que han servido de base para el desarrollo de esta investigación:

- **“Diagnóstico de la cultura organizacional”**; los autores de este trabajo profundizaron sobre la cultura organizacional en las condiciones cubanas a fin de contribuir a su estudio y mayor conocimiento en el país, para lo cual desarrollaron una investigación conducente a una tesis doctoral que debía demostrar que: “Si se diseña una metodología sustentada en relaciones de coherencia, organicidad y adaptabilidad entre estilo de dirección, variables *soft* y *hard* y de éstas con el entorno, como premisas para el funcionamiento orgánico, dinámico de la organización, se

podrá diagnosticar cuáles de estas variables inciden en el producto cultural de esta, y en consecuencia, definir acciones que permitan resultados de efectividad”. La concepción de un modelo avalado por los análisis estadísticos pertinentes y su correspondiente procedimiento metodológico, así como su aplicación en varias entidades empresariales, demostró la factibilidad de su aplicación y su utilidad práctica (Rizo, 2012).

- **“Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”**, donde se estudió la motivación y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores a tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres Universidades Privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de motivación y clima laboral bajo en el enfoque de McClelland y Litwing. La validez y confiabilidad de dichos instrumentos fueron debidamente demostrados. Los datos fueron procesados con el software del SPSS. Los resultados evidencian niveles medios de motivación, clima laboral y diferencias sólo en cuanto a la motivación organizacional a favor de los profesores y de trabajadores con más de cinco años de servicios; no así sin

embargo en relación a clima laboral en donde no se detectaron diferencias en ninguna de las variables de estudio. Resalta la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional (Palma, 2000).

- **“Factores de la cultura organizacional, su relación en la satisfacción de los médicos y los pacientes en la consulta externa”**; es una investigación de tipo exploratoria, donde se describen cinco factores de la cultura organizacional, cómo inciden en la satisfacción de los médicos y pacientes en la consulta externa, aspecto indispensable para el cambio en el modelo readecuado de atención. Se utilizó la técnica del cuestionario para recolectar la información al universo de médicos de la Clínica Clorito Picado y se seleccionó una muestra aleatoria de 203 pacientes de la consulta externa. La información fue recolectada en febrero de 1997. Los resultados mostraron que los factores menos desarrollados de la organización como la autonomía, la estructura y la identidad, podrían estar incidiendo en la baja satisfacción de los médicos por la calidad, continuidad y coordinación en la atención médica, y consecuente disminuir la satisfacción por la resolución de

los problemas en los pacientes. Las adecuadas relaciones interpersonales y el buen trato recibido por los superiores, se relacionan con una adecuada satisfacción en los pacientes por la atención y comunicación que el médico le brinda en la consulta. La principal insatisfacción de los pacientes y los médicos es la impuntualidad en la atención de la consulta y la lenta respuesta de los servicios de apoyo especialmente en el sistema de otorgamiento de citas. Los factores de la cultura organizacional relacionados con lo anterior, son: (I) la falta de identificación de los médicos con la Institución, expresado en las llegadas tardías a las citas y la falta de conocimiento de la misión de la misma y (II) la falta de una adecuada estructura (normas supervisión), mostrada por el poco respeto conocimiento y supervisión de la misma. El brindar mayores oportunidades para desarrollar la iniciativa del médico, por medio de técnicas participativas y proveerles del recurso e incentivos adecuados para su desarrollo, son las principales recomendaciones para mejorar la satisfacción del médico por la calidad, la continuidad, la coordinación y la oportunidad de los servicios médicos, y consecuentemente mejorar la satisfacción del paciente por la resolución de problemas. Además, se requiere de una consolidación de los procesos

organizativos por medio de establecimiento de procesos, normas, reglas y procedimientos flexibles que definan las principales acciones técnicas y conductuales del médico en la consulta, a fin de mejorar la puntualidad y calidad en la consulta médica, así como de los servicios de apoyo (Montero, 2008).

2.3 Base teórica de la cultura organizacional

2.3.1 Definición de cultura organizacional

Indica que la “cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 1988).

considera a la cultura organizacional como un “poderoso mecanismo de control, que permite conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo anulando la reflexión” (Freitas, 1991).

Señalan que la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio” (Fleury et. al 1990).

Dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre (Davis, 2001).

Granell en 1997, La define como **“aquellos que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social”**, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por **“valores, creencias, actitudes y conductas”** (Álvarez, 2001).

Chiavenato en 1989, La define como **“un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”** (Rodríguez, 2008).

2.3.2 Funciones de la cultura organizacional

Robbins en 1991, La cultura organizacional presenta como funciones básicas: Transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados (García, 2007).

Indica que las funciones de la cultura organizacional son (Diez, 1999):

1. **Epistemológica:** La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
2. **Adaptativa:** Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".
3. **Legitimadora:** Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
4. **Instrumental:** Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el

consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.

5. **Reguladora:** La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
6. **Motivadora:** Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.
7. **Simbólica:** Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Dentro de la organización, las funciones de la cultura van cambiando conforme esta evoluciona. La siguiente tabla recoge los tres principales períodos de desarrollo de las empresas y para cada uno de ellos, los más importantes aspectos culturales:

Tabla 1

Estadios de crecimiento y funciones de la cultura

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años.	<p>La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad.</p> <p>Se considera el “aglutinante” que unifica a la empresa.</p> <p>La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad.</p> <p>Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.</p>
<p>Adolescencia de la empresa.</p> <p>Expansión de productos/servicios.</p> <p>Expansión geográfica.</p> <p>Adquisiciones, consorcios.</p>	<p>La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas.</p> <p>La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad.</p> <p>Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.</p>
<p>Madurez empresarial.</p> <p>Madurez o declinación de los productos/ servicios.</p> <p>Aumento de la estabilidad interna y/ o estancamiento.</p> <p>Falta de motivación para el cambio.</p>	<p>La cultura obliga a la innovación.</p> <p>La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.</p>

FUENTE: Elaboración en base a Schein, 1982

2.3.3 Formación y consolidación de la cultura organizacional

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente. Indica que **“una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura (...) siendo esta transformación (...) procesal”** (Tavares, 1993).

Otro aspecto importante a considerarse en la formación de la cultura es la permanencia de su cuerpo de funcionarios, una empresa con cambios continuos en las jefaturas difícilmente llega a consolidar valores, pues la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales sean ellas internas o externas a la empresa.

La cohesión de grupo es el campo fértil que permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes a la actuación y de valores. La cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos. Para que estos

puntos sean colocados en práctica es necesario que el grupo posea (Freitas, 1991):

- Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas.
- Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros.
- Alguna forma de autoridad, poder, status propiedad y otros recursos.
- Algunas normas para lidiar con las relaciones interpersonales e íntimas, creando lo que en general es llamado de clima o estilo.
- Criterios de recompensas y punitivos.
- Alguna forma de lidiar con el no administrable, o no previsible y eventos estresantes.

La visión de mundo de los fundadores tiene un peso significativo en la formación de la cultura de una empresa, pues son ellos que definen la forma de actuación de la empresa delante de los más variados problemas de adaptación que pueden surgir. Además de esto establecen patrones en lo que se refiere a las relaciones de trabajo, normas de conducta, etc. De cierta manera, los fundadores, imprimen su visión de mundo a la visión de mundo que tendrá la empresa en el futuro.

Esta influencia es muy fuerte en el inicio de vida de la organización y va decayendo a medida en que los diversos grupos ocupacionales adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones. Sin embargo, los nuevos matices que va adquiriendo la cultura no llega a negar totalmente la primera, siendo una especie de reajuste o adecuación a la nueva realidad. La negación puede suceder en casos en que la organización pasa por un período muy crítico donde su existencia está en juego y los valores antiguos ya no sirven, o aun cuando la institución pasa por un cambio estructural muy fuerte provocada por algún acontecimiento externo.

Señala que “si una empresa trabaja con una única línea de productos y actúa en un mercado muy homogéneo, debe ser mejor servida por una cultura que sea uniforme a lo largo de la organización y que enfatice un comportamiento consistente con lo que es necesario para el suceso. Ya una compañía con múltiples productos y servicios, cada uno en diferente mercado, puede necesitar de culturas diferentes para sus varias unidades de negocio, divisiones, etc. Aquí el importante es que cada división tenga la cultura que encoraje el comportamiento, valores, creencias

y supuestos consistentes con lo que es el suceso en cada caso”
(Freitas, 1991).

La cultura de una organización puede ser fuerte y homogénea más esto no es una señal garantizada para la eficacia, pues en algunos casos los supuestos no coinciden con los problemas del ambiente e impiden la solución de los mismos. Actualmente, debido a constantes cambios ambientales que ocurren a nivel mundial con repercusiones en la gran mayoría de las empresas, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación.

El aprendizaje de la cultura sucede tanto en momentos en que el resultado fue positivo, sirviendo como un esfuerzo al suceso como en situaciones que son productoras de ansiedad, aliviándola. En el primer caso, la respuesta continuará siendo usada hasta que deje de funcionar. Lo mismo no sucede en el segundo pues la persona o grupo no vuelve a testar la situación para ver si la causa de la ansiedad aun es existente; esto hace que el comportamiento aprendido para aliviar una ansiedad sea repetido infinitamente.

Para modificar una respuesta aprendida en la solución de un problema se necesita una substitución innovadora, algo que signifique una mejor solución que la existente actualmente. En el caso de respuestas aprendidas para reducir la ansiedad es necesario localizar la causa y demostrar que ella ya no es más existente. En el caso de que la fuente causadora de ansiedad continúe existiendo, la substitución solamente sucederá cuando se proporcione un medio alternativo que también evite la ansiedad.

“los elementos culturales basados en la reducción de ansiedad serán más estables de los que están basados en la solución positiva de problemas por causa de la naturaleza del mecanismo de reducción de la ansiedad y por el hecho de que los sistemas humanos necesitan de una cierta estabilidad para evitar la ansiedad cognoscitiva y social” (Schein, 1988).

Cuando una manera de resolver problemas ya no funciona, los líderes organizacionales deben asegurar otras soluciones y aun proporcionar seguridad al grupo en esta fase de transición. Este período se llama etapa de descongelamiento y debe garantizar “la

desconfirmación suficiente a punto de permitir que el individuo o el grupo presten atención a los datos de desconfirmación”.

La cultura nunca está totalmente formada pues hay siempre un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización. Sin embargo, puede ocurrir una cristalización de la cultura con la consecuente desconsideración del aspecto de aprendizaje constante. Cuando esto sucede, dependiendo del grado, la empresa pone en riesgo su sobrevivencia pues acaba ocurriendo la desconsideración de los cambios que suceden en su ambiente externo.

2.3.4 Elementos de la cultura organizacional.

Se destacan los siguientes:

- a) **Valores:** Los valores son construidos en su gran mayoría por la dirección, estando directamente relacionados con los objetivos de la organización. Son el corazón de la cultura. A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa, las características personales más

valorizadas, los "slogans" que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo, etc.

Freitas cita una interesante investigación realizada con 1500 administradores americanos por Posner Kouzes y Schmidt, los cuales llegan a la conclusión de que la concordancia de los valores personales con los valores organizacionales lleva a la experimentación de un fuerte sentimiento de suceso en los administradores, aumentando el deseo de trabajar más horas que las establecidas en el contrato creando una confianza de que seguirán trabajando en la misma empresa en los años siguientes. Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en concordar que los mismos son basados en patrones éticos y también que la carrera es un factor de alta satisfacción personal, lo que, por su vez hace con que las presiones del trabajo afecten de forma menos substancial la vida fuera de él.

Las historias, mitos, rituales, ceremonias, etc., son consideradas subproductos de los valores, actuando como cristalizadores de los mismos.

b) Ritos y ceremonias: Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización. Los ritos organizacionales más comunes:

- **Ritos de pasaje**, utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.
- **Ritos de degradación**, donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.
- **Ritos de refuerzo**, valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.
- **Ritos de renovación**, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que "se está haciendo algo con los problemas", y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.

- **Ritos de reducción de conflictos**, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y también una forma de desviar la atención de otros problemas.
- **Ritos de integración**, muy común en fiestas navideñas u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos visando mantener las personas comprometidas con la organización.

c) Historias y mitos: Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura (filosofía organizacional).

Características generales que están presentes en las historias:

- Ellas son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, describiendo la época y el lugar en que ocurrió.
- Ellas son de conocimiento común entre todos.
- Las personas creen en las historias.
- Ellas son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y recompensar.

Los mitos son muy similares, con la diferencia básica de que no son exactamente basados en hechos concretos, son historias

idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

d) Tabúes: Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

e) Héroes: El héroe es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización. Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, como por ejemplo, el funcionario padrón, el administrador del año, el campeón de ventas, etc. La influencia de los primeros es más duradera y profunda.

La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles.

f) Normas: No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y que los que no son. Son como “leyes” que deben ser seguidas. En este grupo encontramos

también las normas de producción. Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.

g) Comunicación: Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no. Una forma de comunicación no verbal nos es dada por los artefactos visibles de la organización: su ambiente físico, la manera de vestirse de las personas, etc.

La comunicación es necesaria en la creación de la cultura bien como en su transmisión y consolidación, siendo dada atención de forma significativa en los modelos más modernos de gestión organizacional a través de los programas "puerta abierta". Estos sistemas mejoran la comunicación en los dos sentidos pues al mismo tiempo en que es un medio donde el funcionario recibe más informaciones, también ofrece sus opiniones, sugerencias y aun sus reivindicaciones (Freitas, 1991).

2.3.5 Factores que afectan la cultura organizacional

Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

- 1. La historia y propiedad:** Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambientes de poder altos, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- 2. El tamaño:** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- 3. La tecnología:** Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

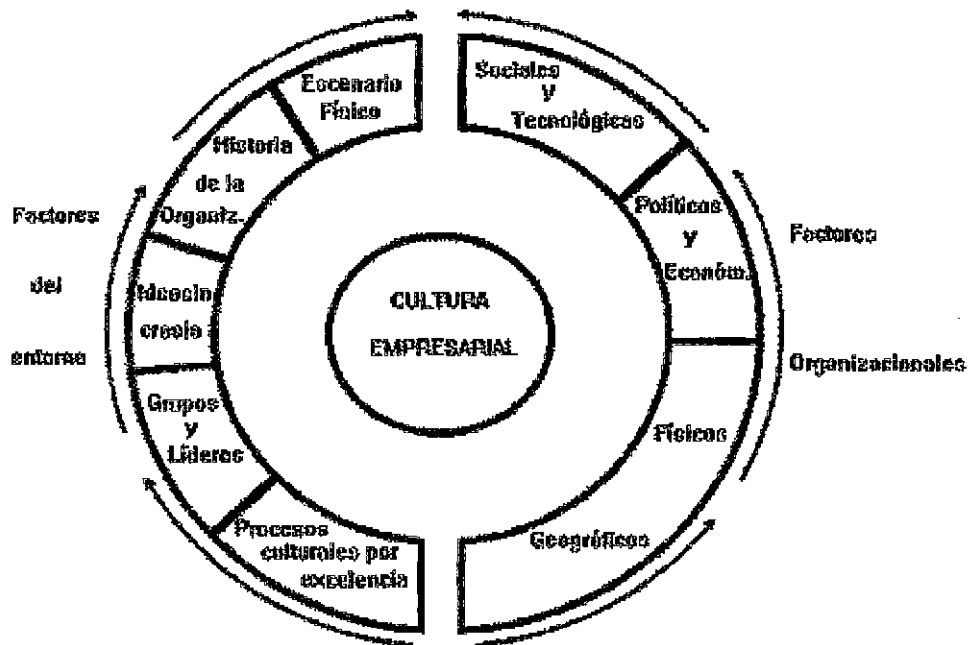
4. **Metas y objetivos:** Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
5. **El personal:** La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

Los escritos de gerencia y teoría de la organización contienen diferencias profundas en cuanto a los factores identificados como, influencias dominantes sobre el desarrollo de la cultura y de la estructura de un sistema social. Ellos consideran como los tres factores principales (Allaire, et. al 1992):

- Los valores y características de la sociedad circundante.
- El pasado de la organización y de orientación que le han dado los antiguos dirigentes.
- Factores de contingencia como la tecnología, las características de la industria.

Los factores que pudieran citarse como influyentes en el proceso de formación cultural de una empresa y en base a los cuales pudiera llevarse a cabo el diagnóstico de la cultura, se encuentran los

relacionados con el entorno (**factores externos**) y los factores intrínsecos de la empresa y organización (**factores internos**), como se muestra en la siguiente figura:



FUENTE: Elaboración en base a ALLAIRE y FIRSIROTRU

Figura 1

Factores que influyen en la formación de la cultura

2.3.6 Tipos de cultura organizacional

Charles Handy en 1978, plantea cuatro tipos de culturas organizacionales en dependencia de la importancia que para un sistema cultural tengan el poder, los roles, las tareas y las personas, y se vale de una apología con dioses mitológicos grecolatinos para designarlos: (Rodriguez, 2004):

- 1. Cultura del poder:** Se dirige y controla por personas clave desde un centro de poder ejecutivo (Zeus).
- 2. Cultura de los roles:** Se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto de acción (Apolo).
- 3. Cultura de tareas:** Se apoya en proyectos que realiza la organización; orientada a la obtención de resultados específicos en tiempos concretos (Atenea).
- 4. Cultura de personas:** Basada en los integrantes de la organización (Dionisio).

Es posible distinguir, otras categorías de sistemas culturales, de acuerdo con la forma en que se manifiestan en las estructuras de análisis:

- a) **Fuertes o débiles:** Según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes. Cuanto más fuerte sean los rasgos culturales, no sólo determinarán los modos de conducta de sus participantes internos, sino que también impondrán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas.
- b) **Concentradas o fragmentadas:** Considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte arraigo.
- c) **Tendientes al cierre / hacia la apertura:** Según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en entorno; es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.
- d) **Autónomas o reflejas:** Considerando que sus pautas culturales sean producto de la singularidad, o por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay corporaciones que intentan consciente o inconsciente emular a otros que son exitosos en su mercado. (Rodríguez, 2004).

Tabla 2

Cultura débil o fuerte

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMÍA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

FUENTE: (Valdivia, 2000).

También Jeffrey Sonnenfeld, propone los siguientes tipos de cultura organizacional (Ríos, 1999):

- a) **Cultura académica:** Este tipo de cultura se caracteriza porque sus empleados son sumamente expertos y tienden a quedarse dentro de la organización. La organización les proporciona un ambiente estable, y ellos pueden desarrollar sus actividades. Ej.: Universidades, hospitales, corporaciones grandes.
- b) **Cultura del equipo de béisbol:** Sus integrantes son innovadores y tomadores de riesgos. Tienen diversidad de edades y experiencia. Reciben grandes incentivos. Ej.: Las agencias de publicidad.
- c) **Cultura del club:** Sus integrantes tienen alta lealtad y compromiso, la antigüedad importa en este tipo de organizaciones. Ej.: Dependencias de gobierno, fuerzas armadas.
- d) **Cultura de las fortalezas:** Su preocupación es la supervivencia para la seguridad en su puesto de trabajo. Ej.: Compañías explotadoras de gas, grandes minoristas.

2.4 Base teórica del compromiso laboral

2.4.1 Definición del compromiso laboral

Para comenzar es oportuno definir que se entiende por compromiso organizacional y teniendo en cuenta que existen hoy en día diversos estudios sobre el mismo no parece fácil conceptualizarlo; sin embargo; tras realizar una exhaustiva investigación sobre el tema se ha llegado a definir compromiso organizacional como la identificación e implicación con la organización, así como el reconocimiento de los costos asociados al hecho de dejar la organización; además de revelar sentimientos de obligación del colaborador al permanecer en la empresa.

El término compromiso organizacional ha sido definido por diversos autores que se nombrarán a continuación:

Señala que el compromiso organizacional, es uno de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionada con su trabajo y lo define como **“un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”** (Robbins, 1999).

Define como **"el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella"** (Davis et. al 2001).

Definen compromiso organizacional como **"la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización"**, y lo caracteriza por: Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y, el deseo de pertenecer a la organización (Helliriegel, et. al 1999).

Definió: **como el grado en que un empleado participa en su trabajo teniendo en cuenta necesidades, prestigio, auto - respeto, autonomía y autoimagen** (Gordon, et. al 1943).

Lodahl y Kejner, Sancerni, peiro, Gonzales – Roma y Media, en 1989; Definen el compromiso **como el grado en que el desempeño del trabajo de una persona afecta a su autoestima, en este concepto los autores consideran a la motivación intrínseca como uno de los factores importantes, esto ocasionó una serie de discusiones al respecto** (Gibson et. al 1994).

2.4.2 Perspectivas del compromiso laboral

Señala tres perspectivas de definición:

- La primera es la **perspectiva de intercambio** que sugiere que el compromiso organizacional es el resultado de una transacción de incentivos y contribuciones entre la organización y el empleado. El individuo ve los beneficios que recibe asociados con el trabajo, tales como plan de retiro y seguro de salud, como incentivos para permanecer en la organización.
- La segunda es la **perspectiva psicológica** que ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos: la identificación con objetivos y valores de la organización, el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y el deseo de ser parte de la organización.
- La tercera es la **perspectiva de atribución** que define el compromiso como una obligación que el individuo adquiere como resultado de realizar ciertos actos que son voluntarios, explícitos e irrevocables (Morrow, 2003).

Propuso una nueva perspectiva del término compromiso organizacional llamada **compromisos múltiples**. Esta perspectiva sugiere que se debe integrar la experiencia de compromiso que siente el individuo con los otros aspectos organizacionales que tradicionalmente se han asignado al concepto de compromiso. De acuerdo a esta nueva perspectiva, el compromiso organizacional puede ser entendido con mayor precisión si se incluye también en su definición el conjunto de los múltiples compromisos que el individuo experimenta con relación a los diferentes grupos que integran una organización, tales como dueños, gerentes, supervisores, subalternos, sindicatos y clientes (Reichers, 2005).

Esta perspectiva de compromisos múltiples se fundamenta en tres teorías (la primera ve a las organizaciones como coaliciones de entidades, la segunda como grupos de referencia, y la tercera como lugares donde los individuos desempeñan diferentes roles).

2.4.3 Componentes del compromiso laboral

A partir de estas discusiones es oportuno definir qué se entiende por compromiso organizacional y a la vista de los escasos trabajos sobre el tema en nuestro medio, la tarea no es fácil. **Quizás ocurra esto**

porque, como sostienen Meyer y Allen en 1991 (citados por Bayona, Goñi y Madorrán, 2000), el compromiso organizacional es un estado psicológico. Mathieu y Zajac en 1990 (citados por Bayona, Goñi y Madorrán, 2000) tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso indican que las diferentes medidas y definiciones del término tienen en común el considerar que es un vínculo o lazo del individuo con la organización (Rocha, 2010).

El término general de compromiso laboral aglutina diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización.

Así surgen tres componentes del compromiso:

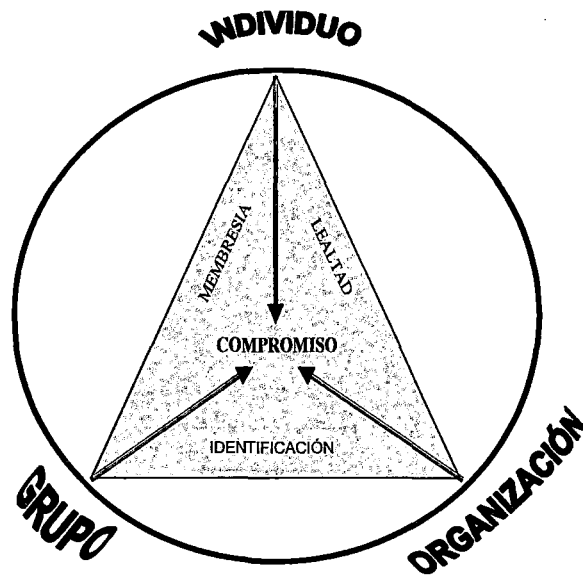
- **Identificación:** (aceptación de las metas organizacionales) tener las mismas creencias, propósitos, ideas, objetivos de la empresa.
- **Membresía:** (deseo de permanecer como miembro) sentimiento de pertenencia hacia la organización (ser parte de).
- **Lealtad:** cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla.

El compromiso laboral probablemente es un mejor predictor de desempeño y contribución del capital humano, pues es una respuesta

más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

El gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El compromiso organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan, mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.



FUENTE: (Robbins. 1999)

Figura 2

Componentes del compromiso organizacional

El compromiso organizacional se caracteriza por:

- 1) Creencia y aceptación de las metas y valores organizacionales.
- 2) Deseo de esforzarse en beneficio de la organización.
- 3) Fuerte deseo de mantener la membresía en la organización.

Entre los principales antecedentes del compromiso (Staw, 1982), se encuentran la responsabilidad por la acción, la importancia de la acción, la responsabilidad por las consecuencias y la importancia de estas.

2.4.4 Dimensiones del compromiso laboral

Meyer y Allen Proponen tres dimensiones: Afectivo, de Continuidad y Normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización (Arias, 2001).

- a) El compromiso afectivo (deseo):** Se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- b) El compromiso de continuación (necesidad):** Señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de

encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.

c) El compromiso normativo (deber): Es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

2.4.5 Importancia del compromiso laboral

El compromiso laboral se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad (Hellriegel, et. al 1999).

El compromiso laboral va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización, el compromiso es una actitud hacia el trabajo. El término “ponerse la camiseta” puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de preocupación entre los estudiosos de este campo desde mediados de los años ochenta.

Menciona que los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa, y por su puesto, qué factores o variables influyen en el

desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo (Arciniega, 2002).

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, los ha llamado compromiso organizacional, más adelante hace hincapié que, el estudio del compromiso organizacional ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador. Además sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo.

A parte de ello, el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando en la institución (Davis et. al 2001).

Aunado a lo anterior, el compromiso organizacional contribuye al estudio del comportamiento del capital humano, de una manera completa, pues es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Un empleado puede estar

insatisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos consideren la renuncia (Robbins, 1999).

Así pues, para las organizaciones, la relación entre el compromiso organizacional y la rotación es uno de los factores más importantes, pues mientras más intenso sea el compromiso del empleado con la organización, menos probable es que renuncie. También resulta que un compromiso firme se correlaciona con bajo ausentismo y productividad relativamente alta. La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con compromiso organizacional fuerte. Es más, las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo, con una repercusión positiva sobre las mediciones típicas de la productividad (Hellriegel, et. al 1999).

Otro factor muy importante dentro del compromiso hacia la organización, es sin duda, el hecho de participar desde una asesoría administrativa hasta una decisión de grupo. Desde luego, hay distintos

grados y tipos de participación. Aquí se hace referencia, sin embargo al compromiso del individuo con la organización, de modo que se vea envuelto en decisiones que lo afectan como miembro de la misma. En verdad, tiene voz y voto en su área, ante la estructura mayor. Y este tipo de participación también le garantiza la oportunidad de compartir las recompensas que surgen de cooperar en el grupo que constituye el sistema (Katz, et. al 1986).

2.4.6 Beneficios de tener trabajadores comprometidos

Al tener a un empleado comprometido con la organización, el empleador asegura una permanencia, lealtad e identificación de sus recursos humanos, aspecto que puede llegar a disminuir significativamente los niveles de desempleo, rotación, ausentismo, insatisfacción y desmotivación, factores que en los últimos tiempos han aumentado considerablemente generando altos costos en los procesos de selección, seguimiento y capacitación del personal.

Un empleado comprometido permite a la organización centrar su atención en el desempeño y no en la variedad de actitudes que pueden llegar a ser causa de conflictos y enfrentamientos.

Por lo tanto, aquellas organizaciones que se preocupen en generar y mantener el compromiso en sus empleados tendrán gente dispuesta al cambio, flexible, abierta y dirigida a la calidad y resultados.

2.4.7 Predictores del compromiso laboral

El compromiso laboral es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

El problema de muchas empresas es que dejan "perder" su personal más valioso, el que más resultados logra, el que hace que los clientes vuelvan; porque no lo capacitan, no son bien remunerados o no le prestan la atención que merecen.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- a) Satisfacción con el trabajo en sí - Reto del trabajo:** Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando; de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.
- b) Sistemas de recompensas justas:** Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. El sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí, las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.
- c) Satisfacción con el salario:** Así digamos que el dinero no lo es todo en la vida, se debe procurar que los empleados estén siempre bien remunerados, sintiendo que son recompensados por su excelente trabajo y que su bienestar, calidad de vida, estado de

ánimo y rendimiento van en aumento proporcional a su salario. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado, la que favorecerá su satisfacción. Varios estudios han demostrado que la compensación es probablemente una de las características que más causa insatisfacción en los empleados.

d) Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incremento del estatus social de la persona.

e) Condiciones favorables de trabajo: Cada organización debe esforzarse por crear un excelente clima, en donde el empleado sienta automotivación y se esfuerce por mejorar su trabajo y sus deseos de hacer las cosas bien. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar, permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Él es quien determina el grado de motivación con el que va a trabajar y se va a esforzar, ayudado, claro está, por buenas políticas de la organización en torno a generar un excelente ambiente en donde todos sus empleados puedan dar lo mejor de ellos mismos, siempre que

consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

f) Compatibilidad entre la personalidad y el puesto: Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación, da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. **Las personas que tengan talentos adecuados para su cargo, podrán lograr mejor desempeño, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción a los empleados traduciéndose en mayor productividad para la organización.**

Todos, tanto directivos como empleados, deben preguntarse qué pueden hacer por ser mejores?, en qué están fallando?, cómo pueden colaborar para que todo funcione bien? y cuáles son las estrategias ideales para conseguir que el entorno laboral sea favorable y se puedan alcanzar todos los objetivos que se ha propuesto una organización?

Uno de los aspectos más importantes es saber motivar a los empleados estrella. Ellos son los que hacen que los clientes vuelvan, que se sientan a gusto y los que le generan compromiso de regresar y comprometerse con la compañía. Los directivos no pueden abandonar a

estos trabajadores y deben velar porque tengan todas las garantías necesarias que les permitan realizar siempre su trabajo de forma excepcional.

Para que exista un excelente ambiente debe motivarse en general a todo el personal de la compañía. Para determinar quién está haciendo bien o mal el trabajo, lo ideal es que exista una evaluación por parte el ente más importante de toda empresa: el cliente, ellos son los directamente afectados o agradecidos por la atención o esmero con que fueron atendidos.

También es motivante que se reconozca el esfuerzo cuando un trabajo ha salido bien y le ha aportado mucho a la empresa. Cuando se siente que se está aprendiendo mucho en la compañía y que las posibilidades de ascender son muchas o cuando un jefe, más que un dictador, es ante todo un amigo que escucha y valora toda sugerencia del personal.

2.5 Definición de términos

Se mencionan a continuación algunas definiciones relevantes para el mejor entendimiento del presente trabajo de investigación:

a) Dirección: Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores.

b) Cultura: Son todas las formas de vida y expresiones de una sociedad determinada. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestirse, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista podríamos decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano que resultan útiles para su vida cotidiana.

- c) Clima organizacional:** El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- d) Motivación:** Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.
- e) Gestión:** Lo definimos como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones de la organización que la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Requisitos para una gestión exitosa son: Contemplar la estructura escolar, habilidad de gerenciamiento o dirección, capacidad de negociación. El perfil del director de la escuela el cuál es básico en la gestión deberá incluir: Creatividad, poseer conocimientos sólidos del área, liderazgo, comunicar y compartir ideas, generar y demostrar confianza, dispuesto a escuchar y al diálogo.
- f) Trabajo en equipo:** Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo, un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

- g) Liderazgo:** Proceso de ejercer influencia sobre las demás personas. Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.
- h) Organización:** Son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.
- i) Habilidad:** Capacidad, inteligencia. Destreza para ejecutar una cosa. Es la capacidad del individuo de realizar actividades en un tiempo corto, se relaciona mucho con la destreza que es algo innato que tiende a ser hereditario.

2.6 Institución educativa Gregorio Albarracín

2.6.1 Alineamiento estratégico

1. Visión

Nuestra institución educativa al 2012, brindará un servicio educativo de calidad basado en una formación integral, desarrollando las inteligencias

múltiples, fortaleciendo la práctica de valores que nos permita formar alumnos (as) competitivos capaces de responder a los retos de la sociedad.

2. Misión

La misión de nuestra institución educativa es establecer una organización de carácter gerencial, con un cuerpo de docentes cohesionados y comprometidos en la labor pedagógica e institucional con la participación activa de los padres de familia en el proceso educativo.

3. Valores

- Responsabilidad.
- Laboriosidad.
- Respeto.
- Solidaridad.
- Disciplina.
- Autoestima.
- Honestidad

2.6.2 Objetivos estratégicos y específicos

a) Orientar la estructura funcional de la Institución Educativa, bajo el principio democrático conducido por líderes eficientes y eficaces.

1. Desarrollar una cultura organizativa, democrática y eficiente; con responsabilidades bien definidas dentro de la institución educativa.
2. Promover la participación responsable y de comunicación transparente entre los miembros de la Comunidad Educativa.
3. Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos, creando las acciones necesarias para su cumplimiento.
4. Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
5. Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen.

b) Elaborar un currículo diversificado flexible, integral y globalizado que permita articular ambos niveles.

1. Definir el enfoque y diseño curricular de la Institución Educativa.
2. Realizar la planificación, ejecución y evaluación curricular dentro de la Institución Educativa.
3. Identificar y desarrollar las inteligencias múltiples.
4. Realizar programas de capacitación y actualización docentes.
5. Realizar jornadas de evaluación pedagógica.

c) Promover y fortalecer la práctica de valores: autoestima, disciplina, responsabilidad, solidaridad, honestidad y respeto.

1. Realizar talleres de relaciones interpersonales que promueva la integración de ambos niveles.
2. Realizar acciones que promuevan y fortalezcan la práctica de valores de autoestima, disciplina, laboriosidad, responsabilidad, solidaridad, honestidad y respeto.
3. Propiciar la participación activa y la identificación de los padres de familia en el proceso educativo.

d) Mejorar, conservar e implementar la infraestructura educativa.

1. Distribuir adecuadamente los ambientes de la institución educativa.
2. Construir nuevas aulas y/o ambientes en la institución educativa.
3. Implementar los ambientes con mobiliarios adecuados.

4. Mejorar la infraestructura de la institución educativa.
5. Conservar la infraestructura de la institución educativa.

2.6.3 Diagnóstico organizacional

1. ANÁLISIS INTERNO

VARIABLE: DOCENTE

a.1) Debilidades

- Desconocimiento de los objetivos de la institución educativa.
- Planificación de su labor sin tener en cuenta los objetivos de la institución educativa.
- Participación voluntaria solo de un grupo minoritario.
- Asistencia limitada a eventos de capacitación pedagógica.
- Indiferencia de algunos docentes para orientar la disciplina en los educandos.
- Limitada comunicación e integración entre los distintos niveles.
- Bajo nivel de remuneración.
- Falta de material bibliográfico actualizado para su autocapacitación permanente.

- Irresponsabilidad del docente en el trabajo administrativo (elaboración y aprobación de documentos de gestión).
- Falta de identificación con los símbolos patrios.

a.2) Fortalezas

- Disposición para el trabajo en equipo.
- Preocupación por la innovación metodológica.
- Predisposición a la práctica de valores en la formación del educando.
- Compañerismo entre equipos de la misma especialidad y nivel.
- Intercambio de experiencias pedagógicas entre docentes de especialidad y nivel.
- Estabilidad laboral.
- Disposición a superarse a través de capacitaciones.

VARIABLE: ALUMNO

b.1) Debilidades

- Dificultad en el aprendizaje de asignaturas y/o áreas básicas.
- Desinterés en el aprendizaje.

- Alumnos (as) que provienen de hogares donde existe violencia y desintegración familiar.
- Inadecuado manejo de los conflictos
- Baja autoestima.
- Indisciplina e irresponsabilidad en el cumplimiento de sus deberes.
- Falta interiorizar el sentido de democracia y equidad de género.
- Muestran indiferencia frente a los símbolos patrios.
- Indiferencia en el cuidado del medio ambiente e infraestructura.
- Carencia de hábitos de higiene e inadecuada presentación personal.
- Alumnos (as) con conductas inadecuadas ejercen influencia negativa sobre sus compañeros
- Limitada capacidad para ejercer opiniones y críticas.
- Falta de identificación con la institución educativa.
- Poca predisposición voluntaria para el trabajo.
- Conformismo y carencia de un proyecto de vida.

b.2) Fortalezas

- Reconocen la importancia de la práctica de valores para mejorar la convivencia.
- Capacidad de relacionarse con sus pares, destacando el valor de la amistad.
- Reconocen a la educación como parte importante de su desarrollo personal.
- Alumnos (as) con aspiraciones a corto plazo.
- Predisposición para el aprendizaje que exige el mundo de hoy: computación, etc.

VARIABLE: CLIMA INSTITUCIONAL

c.1) Debilidades

- Falta de reconocimiento al esfuerzo.
- Conducta individualista.
- Falta de integración e inadecuada comunicación entre ambos niveles.
- Participación, en algunos casos no voluntaria en actividades de integración.
- Limitada tolerancia para aceptar opiniones.

- Indiferencia y escasa participación de algunos docentes en eventos para el logro del bien común.
- Indiferencia y escasa participación de algunos docentes.
- Falta de compromiso e identificación de los padres de familia con la institución.

c.2) Fortalezas

- Compañerismo entre los docentes por niveles.
- Disposición a la integración y unidad de los docentes por niveles y/o áreas.
- Realización de actividades que fomentan la integración por niveles.
- Participación activa constante de gran parte de docentes en el logro del bien común.
- Gran espíritu de solidaridad con compañeros que atraviesan situaciones adversas.

VARIABLE: ORGANIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

d.1) Debilidades

- Uso pasivo de documentos de gestión.
- Limitada coordinación con los docentes, personal administrativo y de servicio.

d.2) Fortalezas

- Estabilidad laboral.

2. ANÁLISIS EXTERNO

VARIABLE: NIVEL SOCIAL

a.1) Oportunidades

- Organizaciones que realizan acciones a favor de la niñez, adolescentes, mujeres y ancianos.
- Implementación de programas a favor de la niñez, adolescente y juventud de los municipios y gobiernos regionales.
- Existencia de instituciones con posibilidades de formular proyectos a favor de la población más vulnerable.
- Organizaciones vecinales con capacidad de repotenciar su accionar a favor de sus vecinos.

a.2) Amenazas

- Presencia de una cultura de maltrato infantil, violencia familiar, que genera hogares desintegrados.
- Niños, adolescentes y ancianos en situaciones de abandono.
- Púberes y adolescentes en alto riesgo para el consumo de sustancias psicoactivas, trabajadoras sexuales y pandillaje.
- Alto índice de conductas sociales riesgosas basadas en el inicio temprano de la sexualidad que derivan en embarazo precoz.
- Incremento de participación de adolescentes en acciones violentas.
- Inseguridad e incremento de la delincuencia.
- Pocos centros de esparcimiento.
- Atención tardía de nuestros alumnos (as) en casos de emergencia en los centros de salud.

VARIABLE: NIVEL EDUCATIVO-CULTURAL

b.1) Oportunidades

- Centros de estudios superiores que ofrecen formación profesional y técnica.
- Universidades que ofrecen estudios de pre-grado, post-grado y complementación.
- Nuevas expresiones culturales producto de las migraciones.
- Sentimiento patriótico por el legado de nuestros héroes.
- Acceso a tecnologías.
- La política de innovación pedagógica del ministerio de educación.

b.2) Amenazas

- Alto índice de deserción escolar
- Bajo presupuesto del sector.
- Inexistencia de una política educativa definida.
- Cultura de consumo promovida por los medios de comunicación.
- Incremento de deterioro de nuestro medio ambiente.
- Inadecuado uso de la tecnología.
- Zona de alto riesgo sísmico.

- Escasa oferta de encuentros culturales y desinterés de la población por participar en ellos.

VARIABLE: NIVEL ECONÓMICO

c.1) Oportunidades

- Ley de zona franca.
- Gran oferta de trabajo de población joven.
- Desarrollo del comercio formal.
- Acceso a diversas vías de comunicación.
- Productos locales con calidad de exportación.
- Gobierno Regional y Municipalidad provincial.

c.2) Amenazas

- Incremento de la tasa de desempleo.
- Incremento del trabajo informal.
- Carencia e inadecuada utilización del recurso hídrico.
- Bajas remuneraciones

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, de características descriptivas y correlacionales.

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal.

3.1.3 Descripción del trabajo de campo

Para la implementación del trabajo de campo, se siguieron las siguientes etapas:

- Se envió una solicitud a la dirección de la institución educativa, en el cual se le pidió la autorización para aplicar unos cuestionarios para la realización de nuestro trabajo de investigación, con el compromiso de compartir las conclusiones y recomendaciones de la misma.
- Con dicha autorización, se desarrolló una reunión previa con la mayoría del personal del colegio, en la cual se expuso la importancia del trabajo a desarrollar, y se dio lectura a los instrumentos con la finalidad de captar si se comprendía cada una de las preguntas.
- Con dichas mejoras, en los siguientes días se procedió a la aplicación de los cuestionarios a todo el personal de la institución educativa, la cual se desarrolló sin ningún inconveniente.
- Dichos formatos fueron procesados con el software SPSS 15,0 generando los cuadros y gráficos del presente capítulo, que permitieron el contraste de las hipótesis planteadas, propiciando las conclusiones y recomendaciones de la tesis.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La Institución Educativa “Gregorio Albarracín” de Tacna, se encuentra ubicada en el distrito y provincia de Tacna, su población está constituida por el personal que labora en esta institución, donde 45 son docentes del nivel secundario, 28 del nivel primario y 7 trabajadores administrativos, haciendo un total de 80 personas en esta la institución.

3.2.2 Muestra

La institución educativa Gregorio Albarracín; tiene un tamaño manejable de la población, por consiguiente se aplicó un censo; es decir, el tamaño de la muestra fue el mismo que el de la población (73 docentes y 7 administrativos).

3.3 Operacionalización de las variables

En la tabla siguiente se identifica la relación de las variables y sus indicadores, se tiene:

Tabla 3

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR	DIMENSIÓN
Independiente: Cultura organizacional	Aquellos que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social.	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad de los miembros. - Énfasis en el equipo. - Enfoque hacia las personas. - Integración en unidades. - Control. - Invitación y aceptación al riesgo. - Criterios para recompensar. - Tolerancia al conflicto. - Orientación hacia los resultados. - Enfoque hacia un sistema abierto. - Atención a los detalles. - Agresividad. - Estabilidad 	<p>Fuerte o débil Fuerte o débil Fuerte o débil Fuerte o débil Fuerte o débil Fuerte o débil Fuerte o débil Fuerte o débil</p> <p>Fuerte o débil Fuerte o débil Fuerte o débil</p>
Dependiente: Compromiso laboral	Un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso afectivo. - Compromiso de continuidad. - Compromiso normativo. 	<p>Alto, medio y bajo</p> <p>Alto, medio y bajo</p> <p>Alto, medio y bajo</p>

FUENTE: Elaboración propia

3.4 Instrumentos y fuentes de la recolección de datos

Las unidades de análisis de la presente investigación, fueron cada uno de los trabajadores de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

Para recolectar la información necesaria se aplicaron los siguientes instrumentos: Un cuestionario para determinar el tipo de cultura organizacional existente en la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna. Otro cuestionario para determinar el nivel de compromiso laboral de su personal.

3.5 Procesamiento y técnicas de análisis de datos

Para el procesamiento de la información, se aplicó el software estadístico SPSS 15,0. El análisis de los datos, se basó en las siguientes técnicas estadísticas:

Tablas de frecuencias y diagramas de caja.

- Estadísticos descriptivos (promedios y desviaciones típicas).
- Prueba de chi - cuadrado.
- Coeficiente de correlación de Pearson.
- Prueba de significancia "t" de student.

- Intervalo de confianza.
- Análisis de varianza.

El método utilizado fue la observación, la aplicación de cuestionarios y el análisis documental de datos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Consideraciones técnicas

4.1.1 Escala de valoración y la validación del instrumento de cultura organizacional

El instrumento aplicado para analizar la cultura organizacional que caracteriza a la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, constó de 36 ítems; los cuales, se relacionan con sus respectivos indicadores en base a la siguiente tabla resumen:

Tabla 4

Relación ítems – indicador de la variable cultura organizacional

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
CULTURA ORGANIZACIONAL	Identidad de los miembros	01, 02, 03
	Énfasis en el equipo	04, 05, 06, 07
	Enfoque hacia las personas	08, 09
	Integración en unidades	10, 11
	Control	12, 13, 14
	Invitación y aceptación al riesgo	15, 16, 17
	Criterios para recompensar	18, 19, 20
	Tolerancia al conflicto	21, 22, 23
	Orientación hacia los resultados	24, 25
	Enfoque hacia un sistema abierto	26, 27, 28
	Atención a los detalles	29, 30
	Agresividad	31, 32, 33
	Estabilidad	34, 35, 36

FUENTE: Cuestionario de cultura organizacional

ELABORACIÓN: Propia

Para el análisis global de los resultados, se definió una Escala de Valoración que permitió analizar el grado de adecuación de la cultura organizacional con los objetivos de la institución educativa. El instrumento se basó en la Escala de Likert, con puntuaciones de las respuestas entre 1 a 5 puntos (donde valores cercanos a 1 implican ausencia del indicador de la variable y valores cercanos a 5 implican presencia significativa del indicador de la variable), pero como el instrumento consta de 36

preguntas, los puntajes de las respuestas globales dadas oscilarán entre 36 y 180, generándose la presente Escala de Valoración:

Tabla 5

Escala de valoración de la variable independiente

ESCALA	INTERVALO
Cultura organizacional muy inadecuada	36 – 71
Cultura organizacional inadecuada	72 – 107
Cultura organizacional adecuada	108 – 143
Cultura organizacional muy adecuada	144 – 180

FUENTE: Cuestionario de cultura organizacional

ELABORACIÓN: Propia

Para su validación, se aplicó el Coeficiente de Confiabilidad denominado Alpha de Cronbach; cuya fórmula es:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Donde k es el número de ítems de la prueba; S_i^2 es la varianza de los ítems (desde 1... i), y S_{sum}^2 es la varianza de la prueba total. Se introdujeron las respuestas codificadas en base a la Escala de Likert al software SPSS 15,0 obteniéndose el siguiente cuadro:

Tabla 6

Alpha de Cronbach del instrumento "cultura organizacional"

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,837	36

FUENTE: SPSS 15,0

ELABORACIÓN: Propia

Para el análisis del resultado, nos basamos en George y Mallery (1995) quienes indican que si el valor alpha es mayor que 0,9 (el instrumento de medición es excelente); **en el intervalo 0,9 - 0,8 (el instrumento es bueno)**; entre 0,8 - 0,7 (el instrumento es aceptable); en el intervalo 0,7 - 0,6 (el instrumento es débil); entre 0,6 - 0,5 (el instrumento es pobre) y si es menor que 0,5 (no es aceptable).

El valor del Alpha de Cronbach fue 0,847; lo cual, representa que el instrumento aplicado es BUENO.

4.1.2 Escala de valoración y la validación del instrumento de compromiso laboral

El instrumento aplicado para analizar el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, constó de 18 ítems; los cuales, se relacionan con sus respectivos indicadores en base a la siguiente tabla resumen:

Tabla 7

Relación ítems – indicador de la variable compromiso laboral

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
COMPROMISO LABORAL	Compromiso afectivo	01, 02, 03, 04, 05, 06
	Compromiso de continuidad	07, 08, 09, 10, 11, 12
	Compromiso normativo	13, 14, 15, 16, 17 ,18

FUENTE: Cuestionario de compromiso laboral

ELABORACIÓN: Propia

Para desarrollar el análisis global de los resultados logrados, se determinó también una Escala de Valoración para determinar el nivel de compromiso laboral del personal de la institución educativa. El instrumento se basó en la Escala de Likert, cuyas puntuaciones de las respuestas variaron de 1 a 5 puntos, pero como el instrumento constó de

18 preguntas, los valores globales oscilaron entre 18 y 90 puntos, generándose los siguientes intervalos pertenecientes a la Escala de Valoración:

Tabla 8

Escala de valoración de la variable independiente

ESCALA	INTERVALO
Compromiso laboral muy inadecuado	18 – 35
Compromiso laboral inadecuado	36 – 53
Compromiso laboral adecuado	54 – 71
Compromiso laboral muy adecuado	72 – 90

FUENTE: Cuestionario de compromiso laboral

ELABORACIÓN: Propia

Para su validación, se usó el Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach, a través del SPSS 15.0 se obtuvo el siguiente cuadro:

Tabla 9

Alpha de cronbach del instrumento "Compromiso Laboral"

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,837	18

FUENTE: SPSS 15,0

ELABORACIÓN: Propia

El valor del Alpha de Cronbach fue 0,837; lo cual, representa que el instrumento aplicado es BUENO.

4.2 Análisis de resultados sobre la cultura organizacional

4.2.1 Análisis por indicador de la variable

A continuación se desarrolla un análisis estadístico sobre el comportamiento de las respuestas obtenidas del personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, que guardan relación con los rasgos de su cultura organizacional:

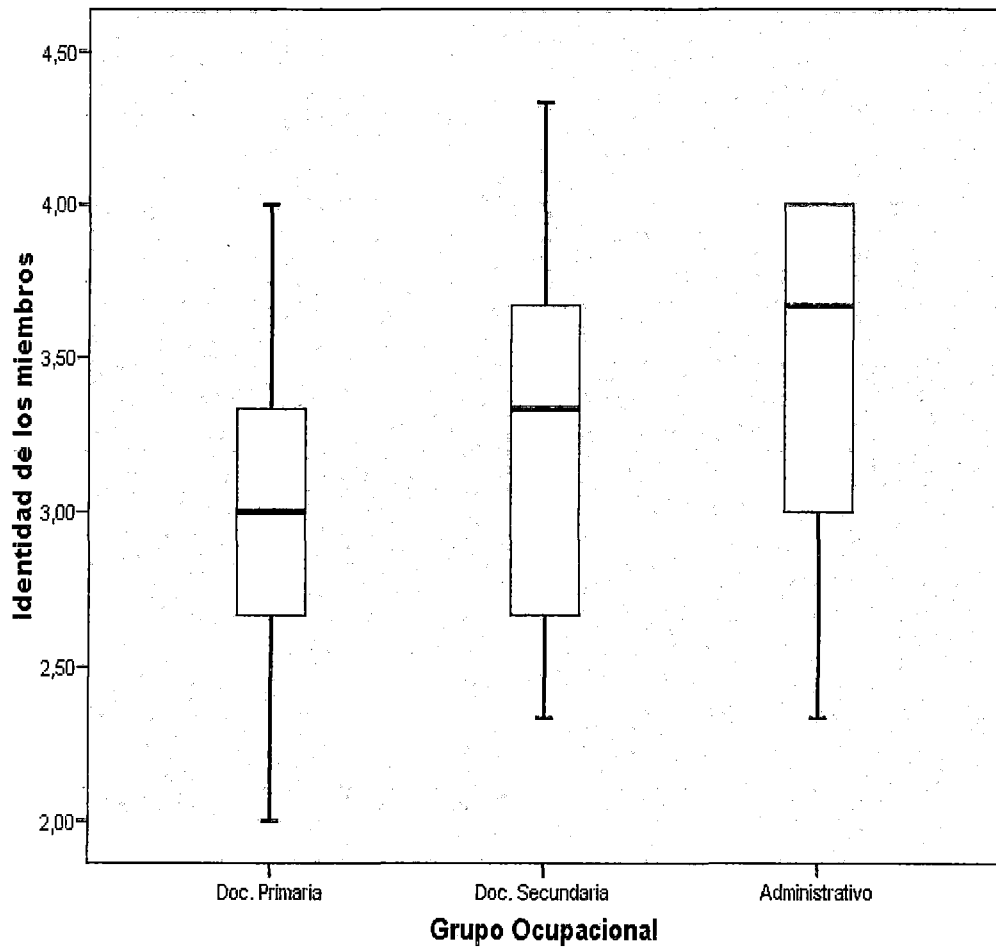
Tabla 10

Identidad de los miembros

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Identidad de los miembros	Doc. Primaria	Media	2,9286	
		Intervalos de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,7316
			Límite superior	3,1256
		Mediana	3,0000	
		Desv. Típ.	0,50802	
		Doc. Secundaria	Media	3,3111
	Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior	3,1358
			Límite superior	3,4864
	Mediana		3,3333	
	Desv. Típ.		0,58344	
	Administrativo		Media	3,4286
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,7230
Límite superior			4,1341	
Mediana		3,6667		
Varianza		0,582		
Desv. Típ.		0,76290		

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional

ELABORACIÓN: Propia

Figura 3

Identidad de los miembros

INTERPRETACIÓN

Es necesario precisar, que todos los valores identificados en los cuadros y gráficos obtenidos, oscilan entre **1 = carece del indicador y 5 = practica óptimamente el indicador.**

Los resultados encontrados guardan relación con el indicador denominado IDENTIDAD DE LOS MIEMBROS de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna con respecto a su organización. Se encontró que es el personal administrativo el que muestra un valor mayor (3,43), luego el personal docente de secundaria (3,31) y el personal docente de primaria (2,93). El valor medio global del indicador fue de 3,19, que implica que la identificación institucional no es frecuente.

Se destacan algunos resultados como que los docentes (tanto de primaria y de secundaria) manifiestan que prefieren trabajar en un escenario donde el Director no interfiera en sus actividades, además de reconocer que saben poco sobre las actividades que realizan otras áreas dentro del colegio. Por el contrario, el personal administrativo prefiere un escenario donde el Director este constantemente preocupado por sus actividades (que la supervisión y retroalimentación sea frecuente),

además de reconocer que su posición e identidad se deriva del prestigio de la institución.

Por lo tanto, se debe desarrollar un trabajo coordinado enfocado en el personal docente, puesto que sus indicadores relacionados con la identidad con la institución no son adecuados.

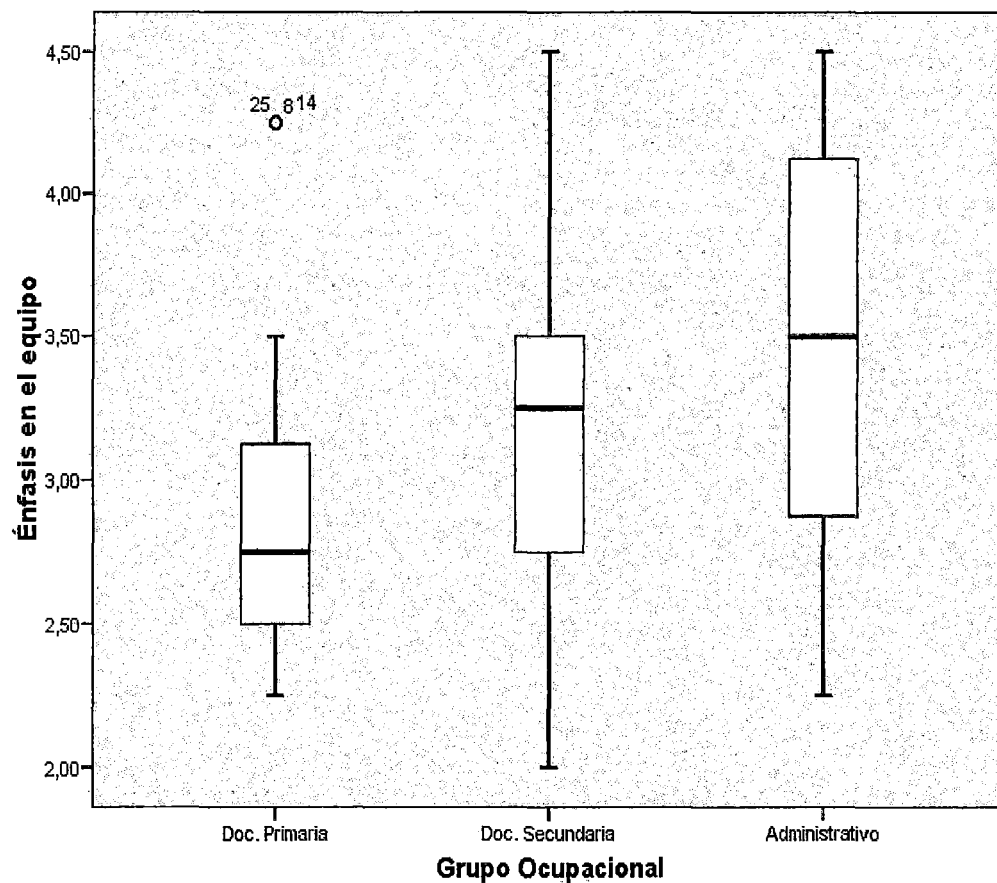
Tabla 11

Énfasis en el equipo

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Énfasis en el equipo	Doc. Primaria	Media	2,9286	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,7081
			Límite superior	3,1491
		Media recortada al 5%	2,8929	
		Mediana	2,7500	
		Desv. Típ.	0,56869	
	Doc. Secundaria	Media	3,2444	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,0506
			Límite superior	3,4383
		Mediana	3,2500	
		Desv. Típ.	0,64511	
		Administrativo	Media	3,4643
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior		2,6261	
	Límite superior		4,3025	
Mediana	3,5000			
Desv. Típ.	0,90633			

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín -2010 sobre Cultura Organizacional

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 4

Énfasis en el equipo

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador ÉNFASIS EN EL EQUIPO que abarca las características de trabajar en equipo dentro de la institución. Se encontró que es el personal administrativo el que muestra un valor mayor (3,46), luego el personal docente de secundaria (3,24) y el personal docente de primaria (2,93). El valor medio global del indicador fue de 3,15, que implica que el personal docente y administrativo, perciben que se trabaja poco en ese indicador en el colegio.

Se destacan algunos resultados como que los docentes de primaria y de secundaria indican que cada quien trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás y que les es un poco difícil ponerse de acuerdo, sienten que deben ser tomadas más en cuenta sus opiniones. El personal administrativo concuerda que cada uno de ellos, trata de hacer lo mejor que pueda sus funciones, pero que se hace necesario definir coordinaciones generales de sus actividades; resaltan ellos, que tienen las ganas de participar en proyectos que determine la dirección del plantel. Se concluye que la Dirección debe poner énfasis en desarrollar un trabajo en donde se tome en cuenta la participación del personal, puesto que actualmente el trabajo dista mucho de considerarse como de equipo.

Tabla 12

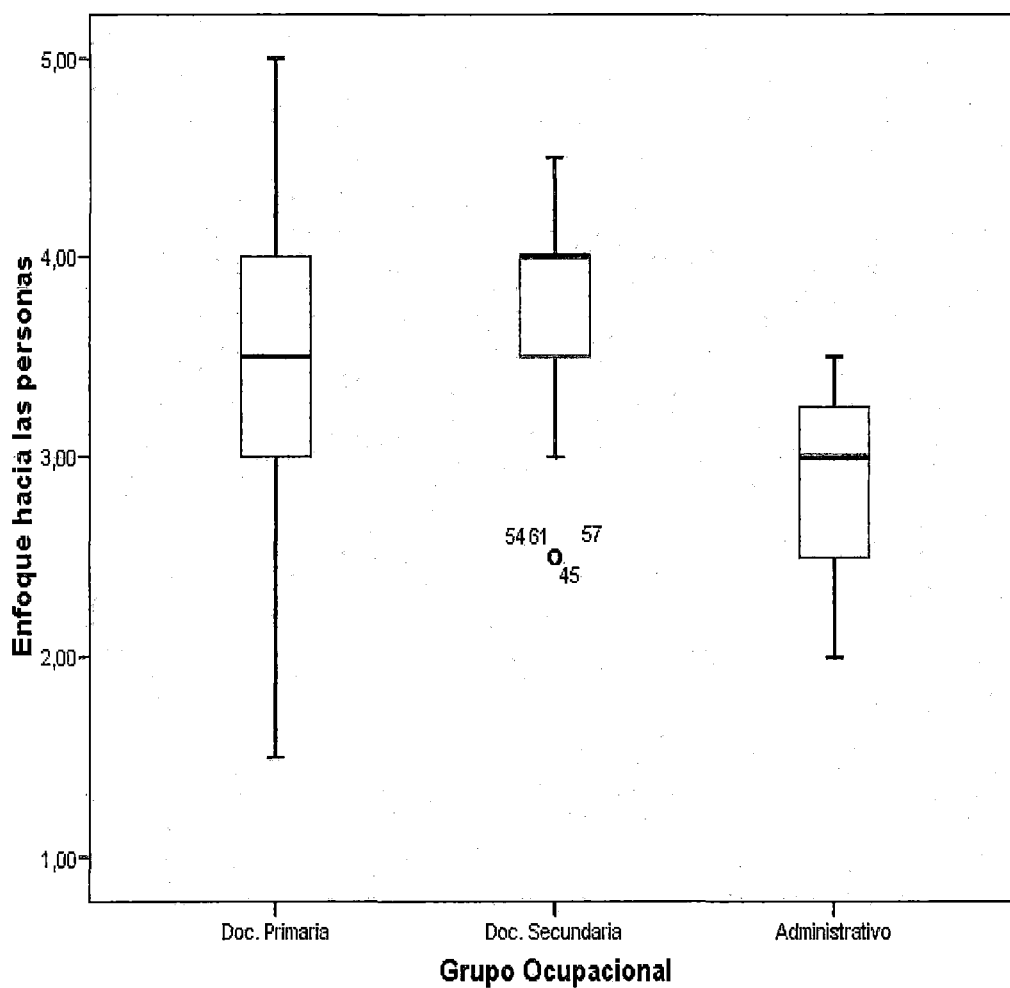
Enfoque hacia las personas

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Enfoque hacia las personas	Doc. Primaria	Media	3,4107	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,1214
			Límite superior	3,7000
		Mediana	3,5000	
		Desv. Típ.	0,74602	
		Doc. Secundaria	Media	3,6333
	Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior	3,4428
			Límite superior	3,8239
	Mediana		4,0000	
	Desv. Típ.		0,63425	
	Administrativo		Media	2,8571
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,2775
Límite superior			3,4368	
Mediana		3,0000		
Varianza		0,393		
Desv. Típ.		0,62678		

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio

Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional

ELABORACIÓN: Propia

Figura 5

Enfoque hacia las personas

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador ÉNFOQUE HACIA LAS PERSONAS que implica el hecho que si las decisiones de la Dirección incidan significativamente en el estado de ánimo del personal. Se encontró que es el personal docente de secundaria el que muestra un valor mayor (3,63), luego el personal docente de primaria (3,41) y el personal administrativo (2,86). El valor medio global del indicador fue de 3,49, que implica que con frecuencia las decisiones tienden a enfocarse en el bienestar del personal.

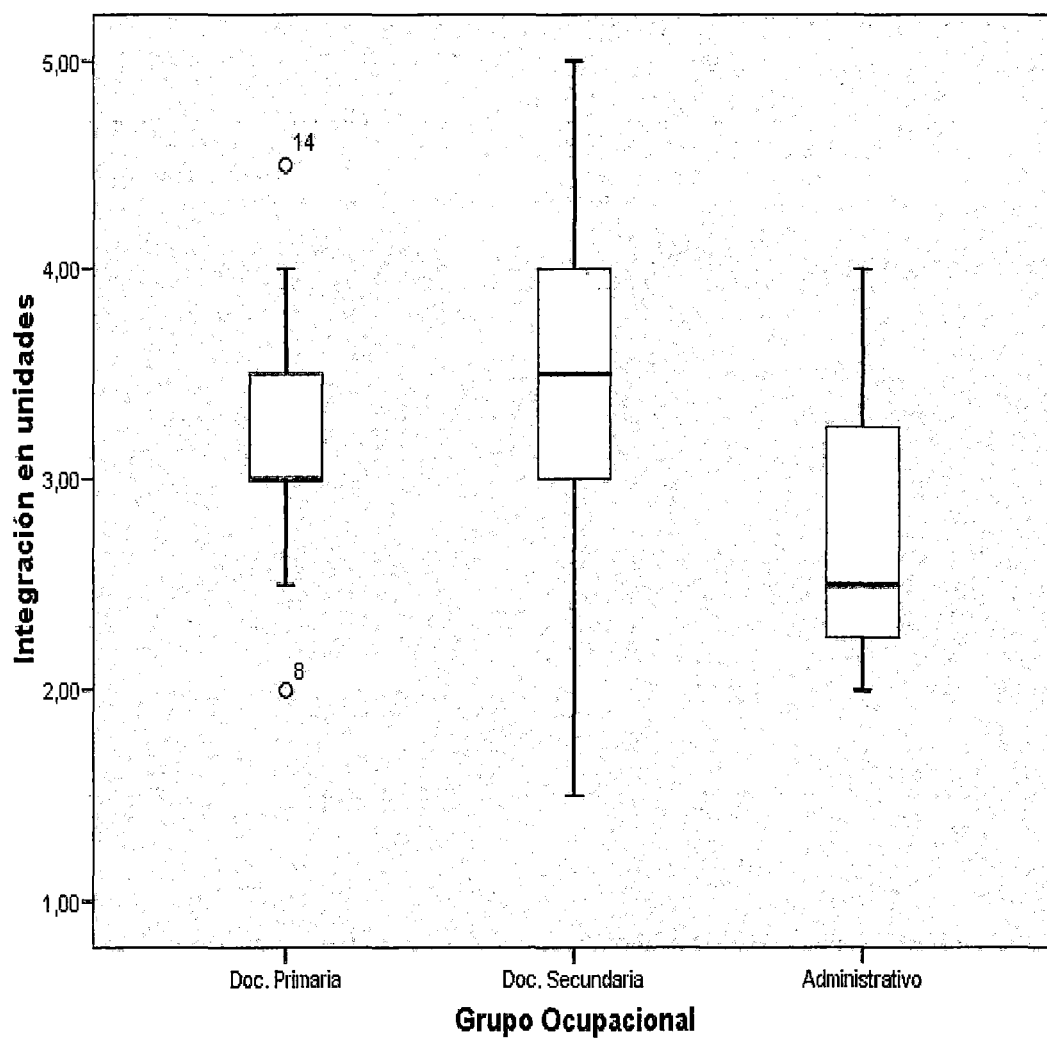
En lo que respecta al personal docente, los profesores de primaria perciben que algunas de las decisiones de la Dirección si los logran motivar, los profesores de secundaria perciben que las decisiones que se toman casi siempre los logran afectar de forma adecuada. El personal administrativo muestra respuestas que destacan que varias de las decisiones que se toman en la Dirección del colegio los logran motivar, más bien indican que a veces dichas decisiones los vienen afectando de forma inadecuada. Por lo tanto, se debe reforzar la toma de decisiones donde uno de los objetivos básicos sea elevar el nivel de motivación del personal, centrando la gestión en las personas que conforman la institución educativa.

Tabla 13

Integración en Unidades

Grupo Ocupacional		Estadístico		
Integración en unidades	Doc. Primaria	Media	3,2679	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,0536
			Límite superior	3,4821
		Mediana	3,0000	
		Desv. Típ.	0,55247	
	Doc. Secundaria	Media	3,3333	
		Intervalos de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,0771
			Límite superior	3,5895
		Mediana	3,5000	
		Desv. Típ.	0,85280	
	Administrativo	Media	2,7857	
		Intervalos de confianza para la media al 95%	Límite inferior	1,9912
Límite superior			3,5803	
Mediana		2,5000		
Desv. Típ.		0,85912		

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE "Gregorio Albarracín" - 2010 sobre Cultura Organizacional

Figura 6

Integración en unidades

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador **INTEGRACIÓN EN UNIDADES** que implica cómo las áreas dentro de la institución educativa logran coordinar sus actividades de forma conjunta en búsqueda de los objetivos organizacionales. Se encontró que es el personal docente de secundaria el que muestra un valor mayor (3,33), luego el personal docente de primaria (3,27) y el personal administrativo (2,79). El valor medio global del indicador fue de 3,26, que implica que a veces se da dicha coyuntura en el colegio.

Los profesores de primaria destacan que mayormente es la Dirección la que propicia la coordinación entre las distintas áreas; mientras que los docentes de nivel secundario destacan que con frecuencia se da que a los Jefes de Área les agrada coordinar las actividades a desarrollar. Existe una diferencia notoria en las respuestas del personal administrativo, ya que las mismas son dispersas (es decir, que algunas personas indican que si hay una adecuada coordinación entre las áreas, mientras que otros señalan lo contrario). Se debe reforzar, por tanto, el trabajo con el personal de forma coordinada, focalizada principalmente en los administrativos, mientras que con los docentes se debe reforzar la coordinación con las áreas respectivas.

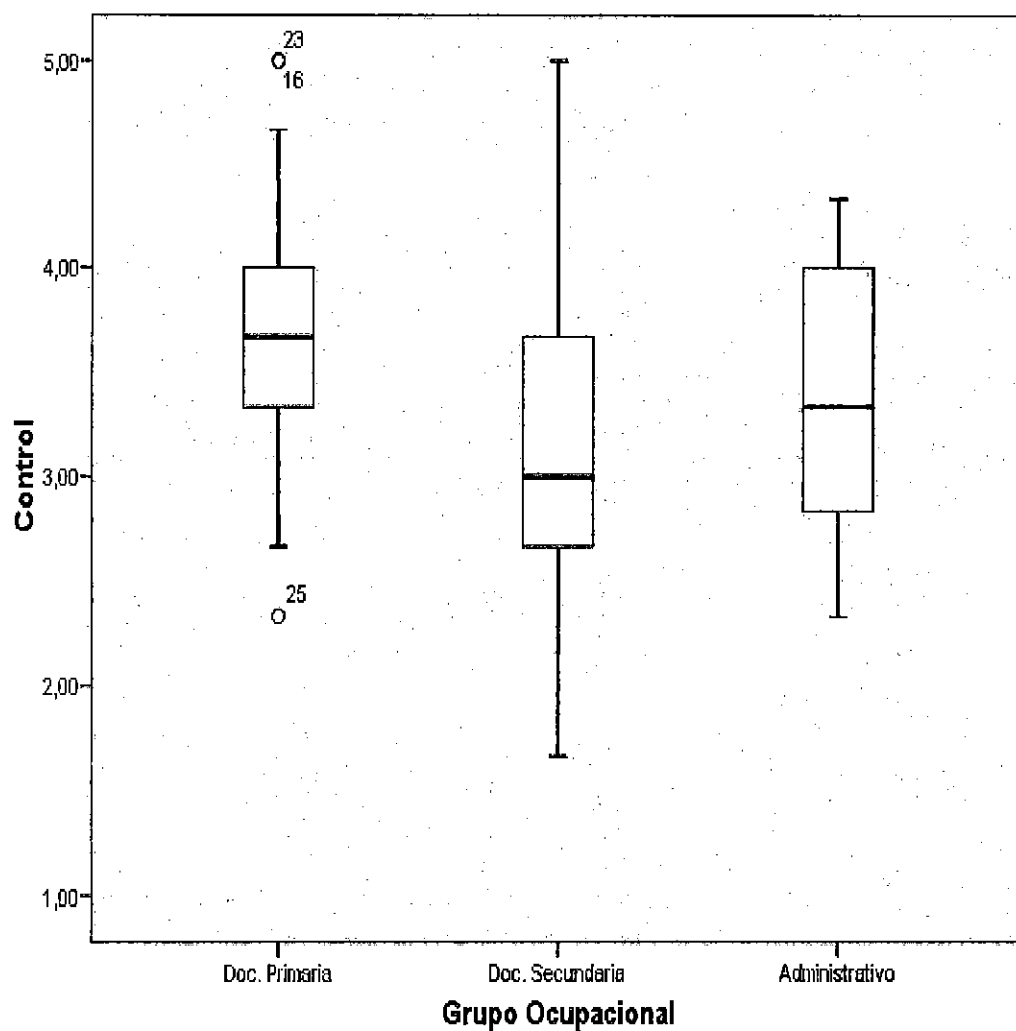
Tabla 14

Control

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Control	Doc. Primaria	Media	3,6786	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,4096
			Límite superior	3,9476
		Media recortada al 5%	3,6746	
		Desv. Típ.	0,69378	
	Doc. Secundaria	Media	3,2667	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,0055
			Límite superior	3,5278
		Mediana	3,0000	
		Desv. Típ.	0,86923	
Administrativo	Media	3,3810		
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,6169	
		Límite superior	4,1450	
	Mediana	3,3333		
	Desv. Típ.	0,82616		

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional

ELABORACIÓN: Propia

Figura 07

Control

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador CONTROL que implica cómo el personal de la institución educativa se ajusta a cumplir con la reglamentación existente. Se encontró que es el personal docente de primaria el que muestra un valor mayor (3,68), luego el personal administrativo (3,38) y el personal docente de secundaria (3,27). El valor medio global del indicador fue de 3,42, que implica que con frecuencia el personal docente y administrativo cumple con sus directivas, normas y denotan en el estilo de la Dirección un apego a la normatividad en el momento de decidir.

En las respuestas proporcionadas por los docentes, ellos reconocen que dentro de la institución educativa casi nunca se aplicaba el reglamento con fines de represión, más bien con la finalidad de mejorar el desempeño laboral; en cambio la percepción del personal administrativo con respecto a dicho ítem, es contrario. Tanto el personal docente como el administrativo, reconocen que a veces ellos infringen las normas establecidas. En resumen, se puede concluir que el personal de la institución busca cumplir con la normatividad y reconocen en el actuar de la Dirección un relativo respeto al reglamento.

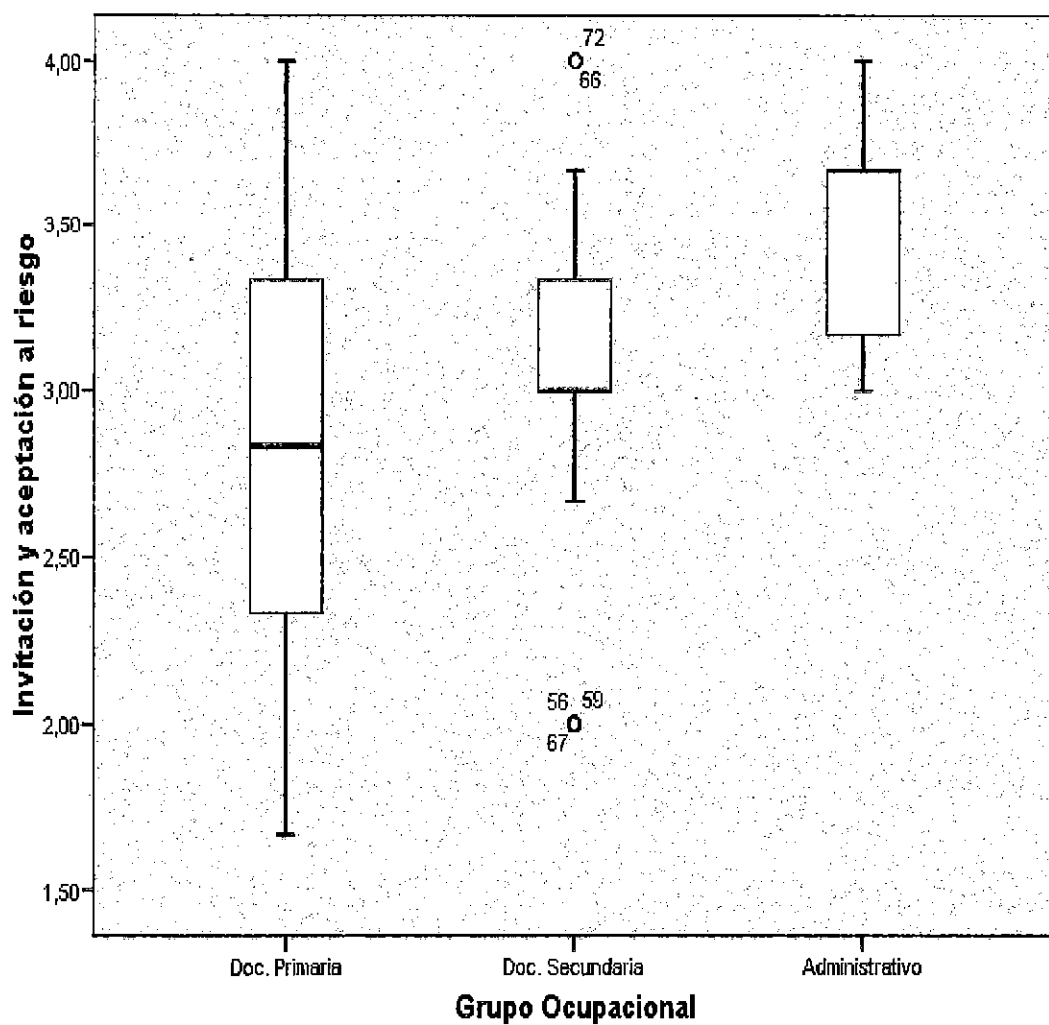
Tabla 15

Invitación y aceptación al riesgo

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Invitación y aceptación al riesgo	Doc. Primaria	Media	2,8571	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,6049
			Límite superior	3,1094
		Mediana	2,8333	
		Desv. Típ.	0,65060	
	Doc. Secundaria	Media	3,1111	
		Intervalos de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,9632
			Límite superior	3,2590
		Mediana	3,0000	
		Desv. Típ.	0,49237	
	Administrativo	Media	3,4762	
		Intervalos de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,1266
Límite superior			3,8257	
Mediana		3,6667		
Desv. Típ.		0,37796		

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 08

Invitación y aceptación al riesgo

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador INVITACIÓN Y ACEPTACIÓN AL RIESGO que implica cómo la Dirección y el personal de la institución educativa está dispuesta a aceptar correr riesgos con la finalidad de asumir proyectos nuevos. Se encontró que es el personal administrativo el que muestra un valor mayor (3,48), luego el personal docente de secundaria (3,11) y el personal docente de primaria (2,86). El valor medio global del indicador fue de 3,05, ello involucra el hecho de que el personal no le agrada de forma significativa la idea de desarrollar actividades muy distintas a las que siempre han estado desarrollando.

Las respuestas de los docentes, tanto de primaria como de secundaria, destacan que la Dirección busca apoyar e impulsar el desarrollo de proyectos innovadores, pero reconocen que para ello existe poco incentivo a través de recompensas individuales. Los administrativos reconocen básicamente que no les agrada asumir riesgos en sus actividades laborales (prefieren desarrollar sus actividades de siempre). Por lo tanto, se asume que el personal de la institución educativa es adverso al riesgo, prefiere el status quo.

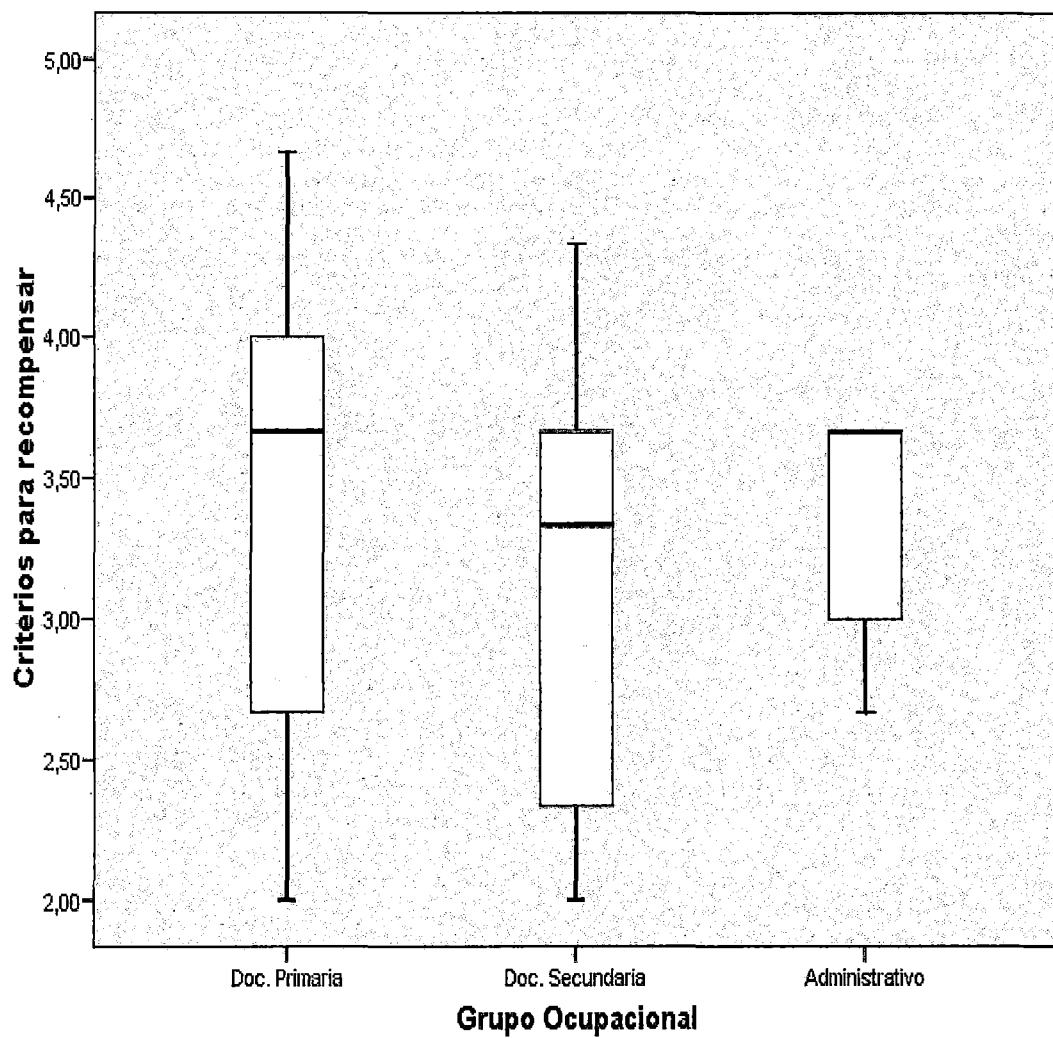
Tabla 16

Criterios para recompensar

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Criterios para recompensar	Doc. Primaria	Media	3,5119	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,2294
			Límite superior	3,7944
		Mediana	3,6667	
		Desv. Típ.	0,72850	
		Doc. Secundaria	Media	3,1704
	Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior	2,9573
			Límite superior	3,3835
	Mediana		3,3333	
	Desv. Típ.		0,70933	
	Administrativo		Media	3,3333
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,8974
Límite superior			3,7693	
Mediana		3,6667		
Desv. Típ.		0,47140		

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 9

Criterios para recompensar

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador CRITERIOS PARA RECOMPENSAR que implica qué percibe el personal sobre el accionar de la Dirección en temas de la recompensa otorgada en relación a los méritos para ello. Se encontró que es el personal docente de primaria el que muestra un valor mayor (3,51), luego el personal administrativo (3,33) y el personal docente de secundaria (3,17). El valor medio global del indicador fue de 3,30, que significa que el personal percibe que los criterios para recompensar no son los más adecuados.

Las respuestas de los docentes de primaria y de secundaria, destacan que efectivamente no reciben incentivos por sus acciones destacadas, además de que saben que para lograr algún cargo no va de la mano con ser amigo del Director, pues las normas de ascenso y de concurso ya están dadas. Mientras que el administrativo destaca que para asumir algún cargo el requisito básico es la antigüedad y coinciden con los docentes en el punto de que no necesitan ser amigos del Director para lograr algún cargo. Se concluye, que el personal reconoce que sus actividades destacadas no son reconocidas, ello les genera desmotivación y falta de compromiso laboral, siendo por tanto, un aspecto a mejorar en la gestión.

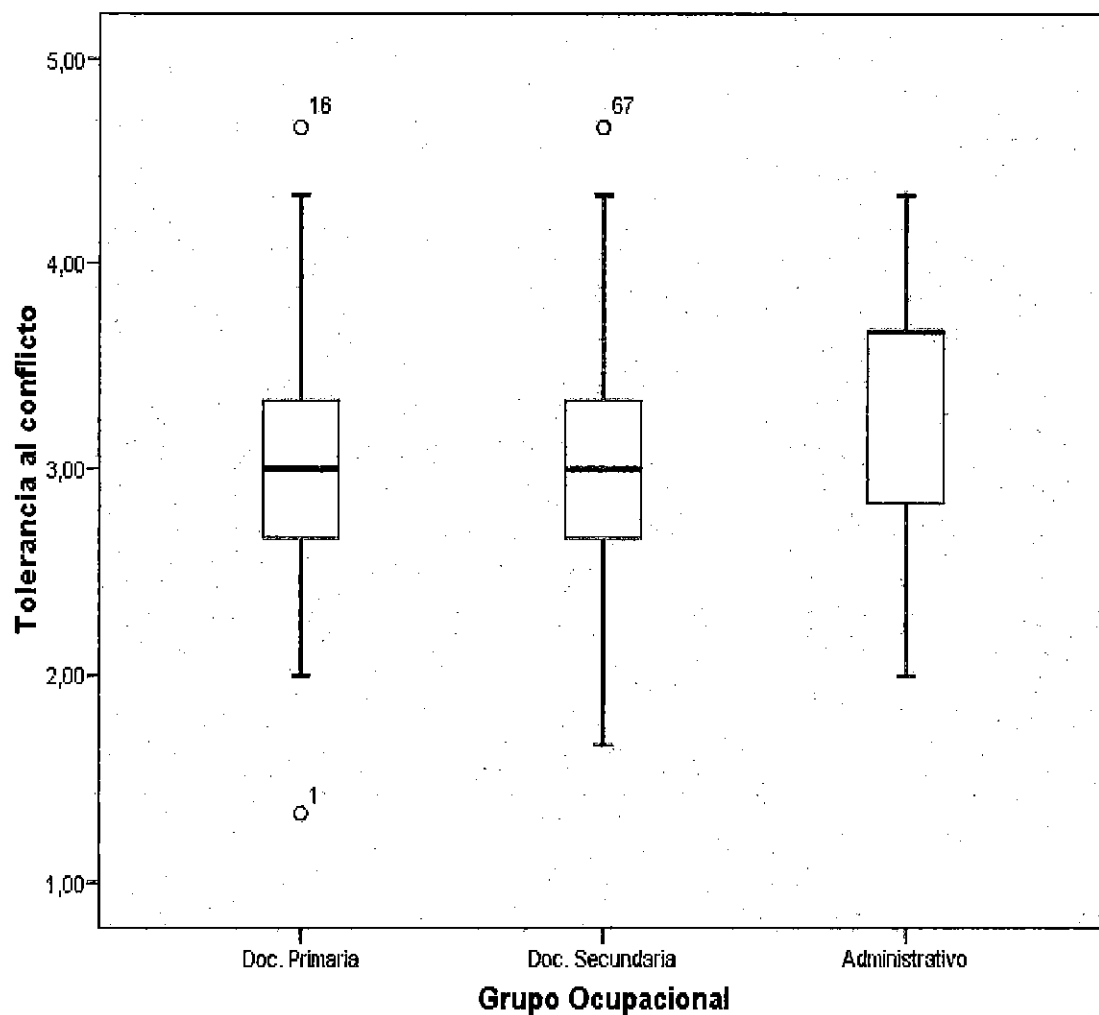
Tabla 17

Tolerancia al conflicto

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Tolerancia al conflicto	Doc. Primaria	Media	2,9762	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,6949
			Límite superior	3,2575
		Mediana	3,0000	
		Desv. Típ.	0,72537	
		Doc. Secundaria	Media	3,0074
	Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior	2,8207
			Límite superior	3,1941
	Mediana		3,0000	
	Desv. Típ.		0,62154	
	Administrativo		Media	3,2857
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,4428
Límite superior			4,1286	
Mediana		3,6667		
Desv. Típ.				

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 10

Tolerancia al conflicto

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador TOLERANCIA AL CONFLICTO que abarca las acciones que desarrolla la Dirección con la finalidad de generar una adecuada convivencia institucional entre el personal. Se encontró que es el personal administrativo el que muestra un valor mayor (3,29), luego el personal docente de secundaria (3,01) y el personal docente de primaria (2,98). El valor medio global del indicador fue de 3,02, que refleja que muy poco se ha trabajado dicha temática dentro del colegio (el generar el encuentro entre los colegas, en vez de la generación de encono y enfrentamientos).

Los docentes destacan abiertamente que casi nunca la Dirección promueve el tratar las discrepancias y críticas entre los colegas, con la finalidad de “limar las asperezas” por el bien de la institución, también destacan que solo a veces se les da importancia a los chismes que se generan y que son enfrentados. El personal administrativo indican respuestas similares a las de los docentes, pues ellos también perciben que se está dejando de lado el tema de encarar los problemas entre el personal. Este problema debe ser prioritariamente afrontado por la Dirección, pues lo único que está generando es que se sigan enraizando los problemas internos entre los colegas.

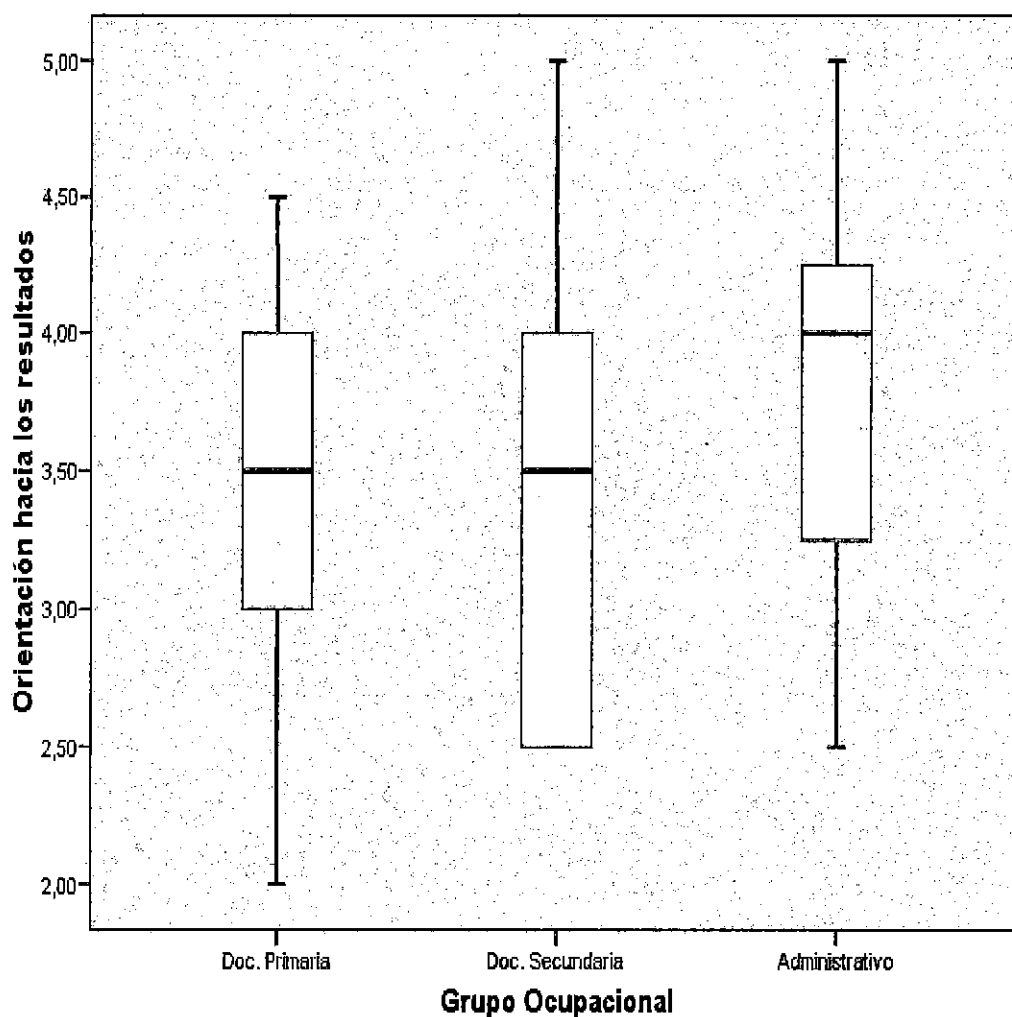
Tabla 18

Orientación hacia los resultados

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Orientación hacia los resultados	Doc. Primaria	Media	3,3393	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,0549
			Límite superior	3,6237
		Mediana	3,5000	
		Desv. Típ.	0,73350	
	Doc. Secundaria	Media	3,3778	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,1421
			Límite superior	3,6135
		Mediana	3,5000	
		Desv. Típ.	0,78448	
	Administrativo	Media	3,7857	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,9060
Límite superior			4,6654	
Mediana		0,95119		
Desv. Típ.				

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional

ELABORACIÓN: Propia

Figura 11

Orientación hacia los resultados

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador **ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS** que abarca como la Dirección se centra en la consecución de los objetivos plasmados en los documentos de gestión. Se encontró que es el personal administrativo el que muestra un valor mayor (3,79), luego el personal docente de secundaria (3,38) y el personal docente de primaria (2,34). El valor medio global del indicador fue de 3,40, que refleja que el personal percibe que la Dirección está con relativa frecuencia detrás de poder alcanzar las metas trazadas a través de la ejecución de los proyectos iniciados.

Los docentes al igual que el personal administrativo, destacan en la gestión de la Dirección que les interesa el desarrollar proyectos, aunque se debe fortalecer el apoyo focalizado a dicho objetivo; más bien el aspecto a mejorar es el centrarse más en los resultados que en los procedimientos, dado que es conocido que a veces no se cumplen con los proyectos por lo engorroso de la normatividad (ser más eficaces). En resumen, se puede concluir que falta mejorar el accionar de la Dirección, buscando encaminar sus actividades al logro de los proyectos identificados; es decir, se denota ganas de mejorar, pero no debemos entramparnos con los procesos.

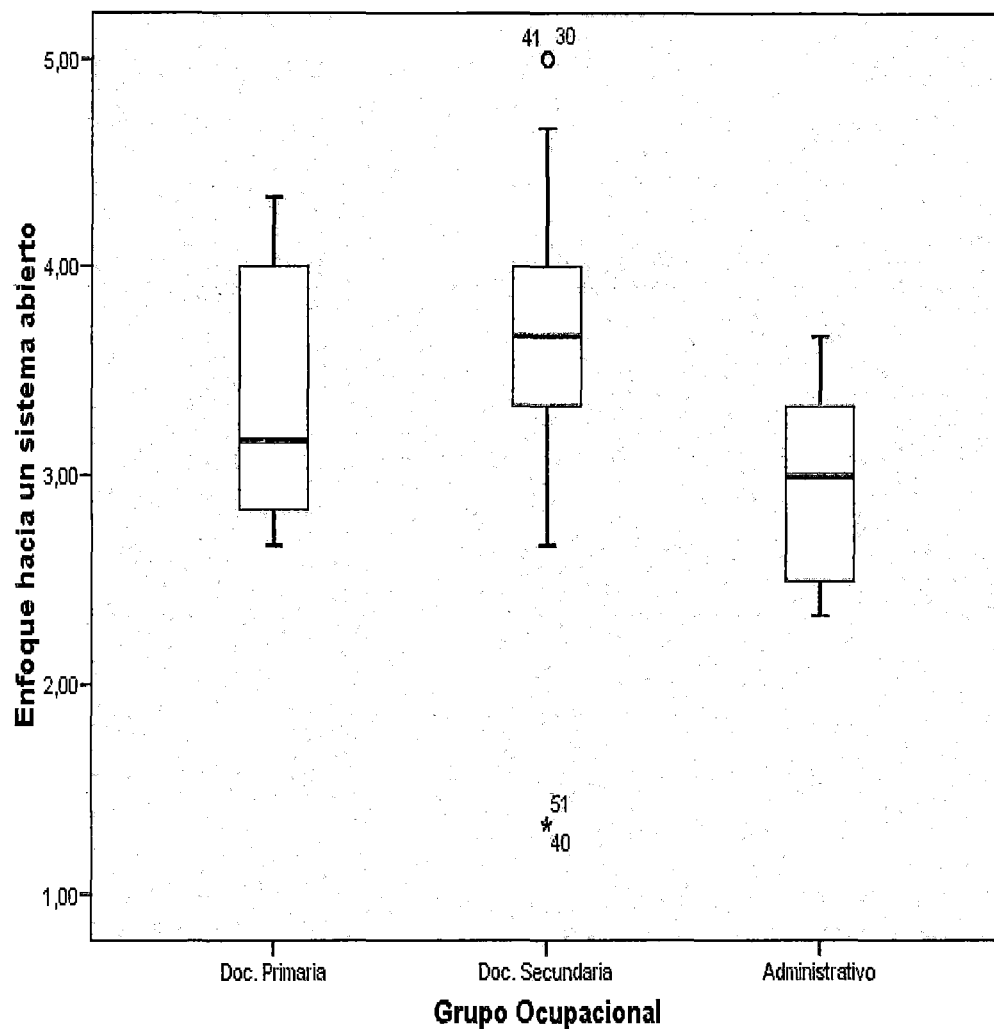
Tabla 19

Enfoque hacia un sistema abierto

Grupo Ocupacional			Estadístico
Enfoque hacia un sistema abierto	Doc. Primaria	Media	3,3214
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3,0949
			Límite superior 3,5480
		Mediana	3,1667
		Desv. Típ.	0,58431
	Doc. Secundaria	Media	3,6370
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3,4033
			Límite superior 3,8708
		Mediana	3,6667
		Desv. Típ.	0,77792
	Administrativo	Media	2,9524
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 2,4357
		Límite superior 3,4691	
Mediana		3,0000	
Desv. Típ.		0,55872	

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 12

Enfoque hacia un sistema abierto

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador ENFOQUE HACIA UN SISTEMA ABIERTO que abarca la predisposición existente en el personal de la institución educativa para avanzar en función de los cambios en el entorno y de hacer frente a las contingencias. Se encontró que es el personal docente de secundaria el que muestra un valor mayor (3,64), luego el personal docente de primaria (3,32) y el personal administrativo (2,95). El valor medio global del indicador fue de 3,47, que implica que con frecuencia el personal manifiesta que se encuentra constantemente adaptando a las variaciones de su entorno.

Los docentes de nivel secundario destacan que se encuentran preparados para hacer frente a las nuevas contingencias que se presenten, los docentes de primaria indican lo mismo pero con una menor intensidad, pero reconocen que no cuentan con un diagnóstico adecuado que les permita generar objetivos y estrategias de mejora. El personal administrativo reconoce que no se encuentra preparado para hacer frente a las variaciones del entorno pero reconoce que la institución busca mejorar y adaptarse. Se concluye que se hace necesario trabajar de

forma focalizada con el personal administrativo, para apoyarlos con más herramientas que les permitan adecuarse a los cambios del entorno.

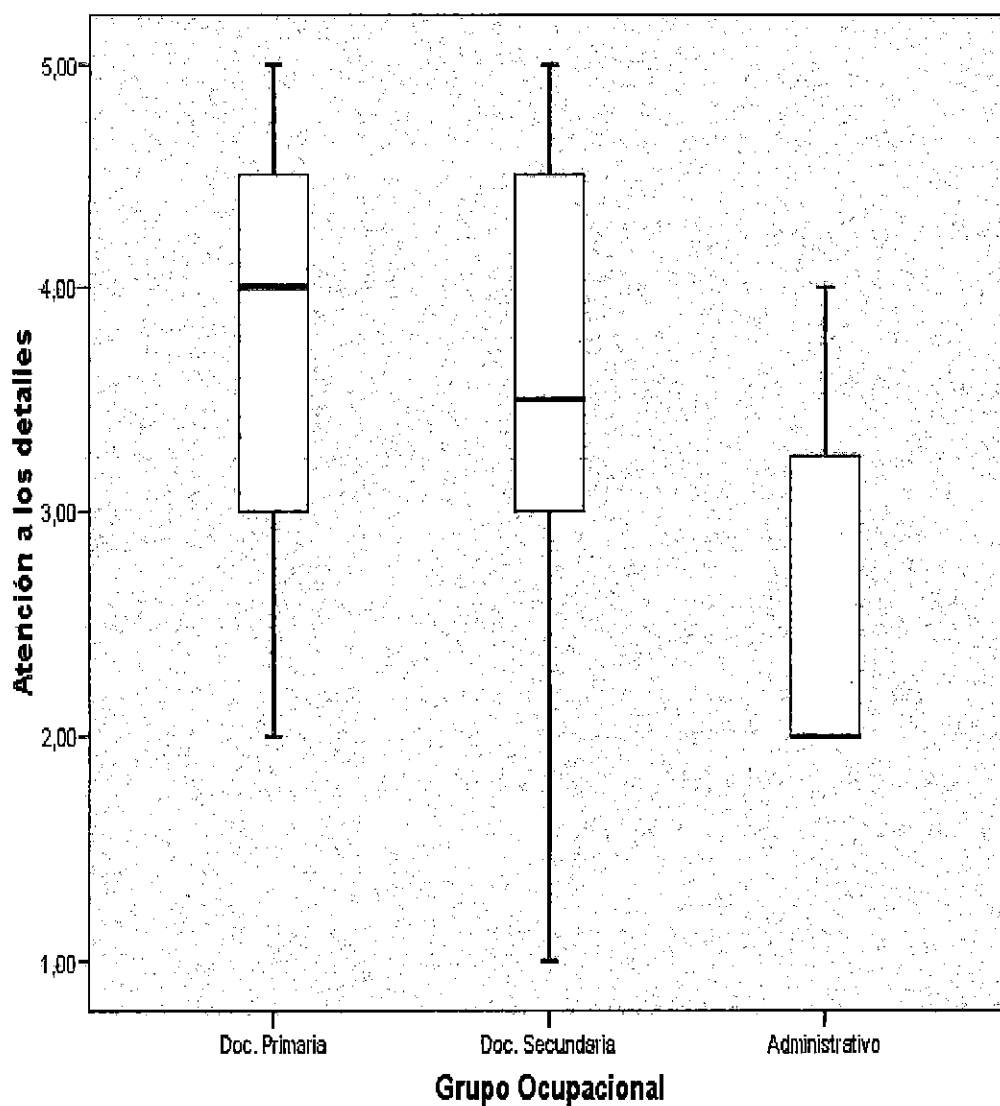
Tabla 20

Atención a los detalles

Grupo Ocupacional				Estadístico
Atención a los detalles	Doc. Primaria	Media		3,8036
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,4522
			Límite superior	4,1549
		Mediana		4,0000
		Desv. Típ.		0,90614
	Doc. Secundaria	Media		3,6222
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,3302
			Límite superior	3,9143
		Mediana		3,5000
		Desv. Típ.		0,97209
	Administrativo	Media		2,6429
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	1,7690
			Límite superior	3,5168
Mediana			2,0000	
Desv. Típ.			0,94491	

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 13

Atención a los detalles

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador ATENCIÓN A LOS DETALLES que abarca como el personal de la institución educativa le presta una atención detallada a cada una de las actividades y responsabilidades que se les asigna. Se encontró que es el personal docente de primaria el que muestra un valor mayor (3,80), luego el personal docente de secundaria (3,62) y el personal administrativo (2,64). El valor medio global del indicador fue de 3,60, que refleja que el personal con frecuencia le pone atención a sus actividades laborales buscando hacer las cosas de forma adecuada.

Las respuestas del personal docente destaca que con frecuencia les gusta desarrollar sus actividades con cuidado y precisión (por pequeñas que sean); las respuestas proporcionadas por los administrativos no destacan que efectúan sus labores buscando la precisión y efectividad. Como se aprecia, el personal del colegio indica que logran poner mucho de su esfuerzo y de atención a las actividades que se les ha encomendado.

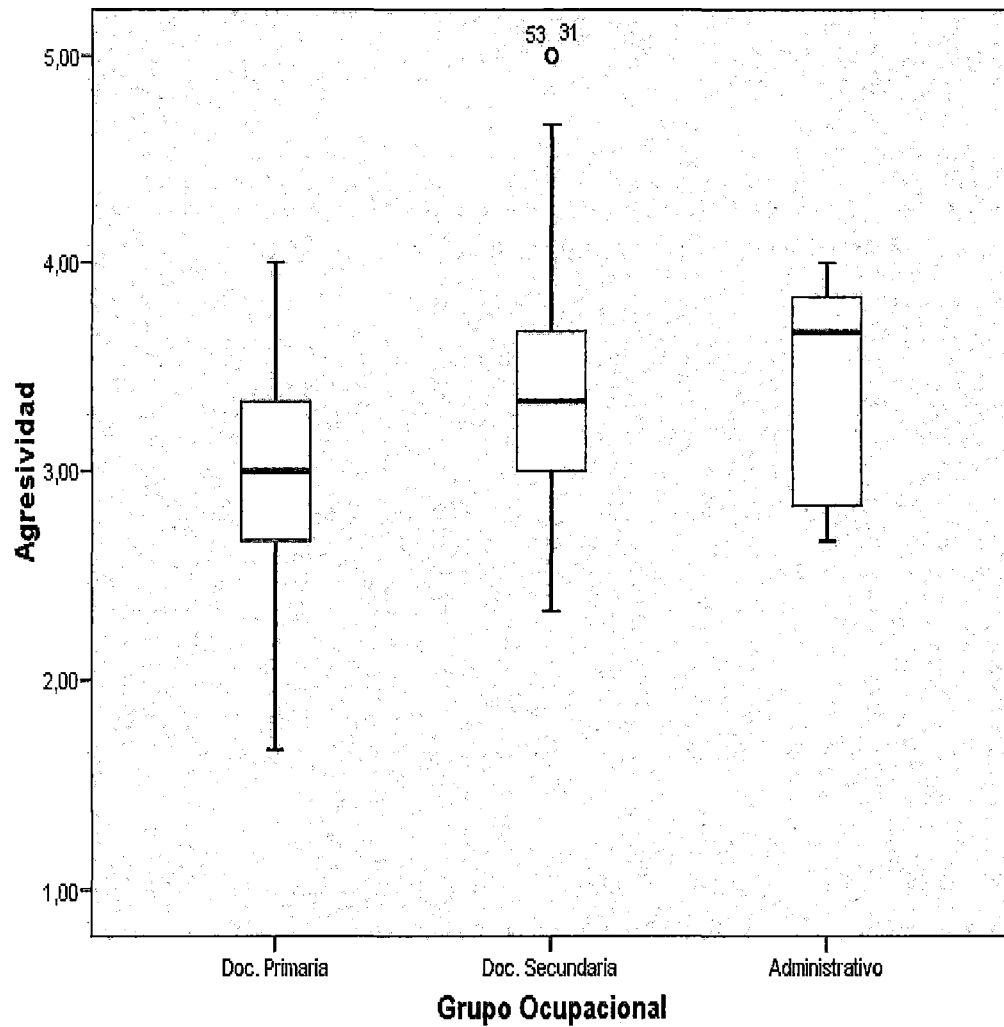
Tabla 21

Agresividad

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Agresividad	Doc. Primaria	Media	3,0238	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,8189
			Límite superior	3,2287
		Mediana	3,0000	
		Desv. Típ.	0,52844	
	Doc. Secundaria	Media	3,3852	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,1613
			Límite superior	3,6091
		Mediana	3,3333	
		Desv. Típ.	0,74521	
	Administrativo	Media	3,3810	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,8344
Límite superior			3,9275	
Mediana		3,6667		
Desv. Típ.		0,59094		

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional

Figura 14

Agresividad

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador AGRESIVIDAD que implica como el personal de la institución educativa le agrada competir con la finalidad de mejorar sus actividades y haciendo críticas constructivas a las decisiones de la Dirección. Se encontró que es el personal docente de secundaria el que muestra un valor mayor (3,39), luego el personal administrativo (3,38) y el personal docente de primaria (3,02). El valor medio global del indicador fue de 3,26, que significaría que la mayoría de los trabajadores preferirían un ambiente donde buscan cumplir solamente con sus funciones y evitarse problemas.

Los docentes de secundaria indican que con frecuencia son complacientes con las decisiones de la Dirección y así se evitan de problemas, en cambio los docentes de primaria manifiestan que casi nunca son complacientes, puesto que buscan aportar con críticas constructivas a las decisiones asumidas; el personal administrativo resalta que se da con frecuencia una competencia sana entre ellos, con la finalidad de hacer bien las tareas. En resumen, se denota que los docentes de secundaria son los más propensos a desarrollar críticas constructivas y de no ser tan complacientes con las decisiones ejecutadas.

Tabla 22

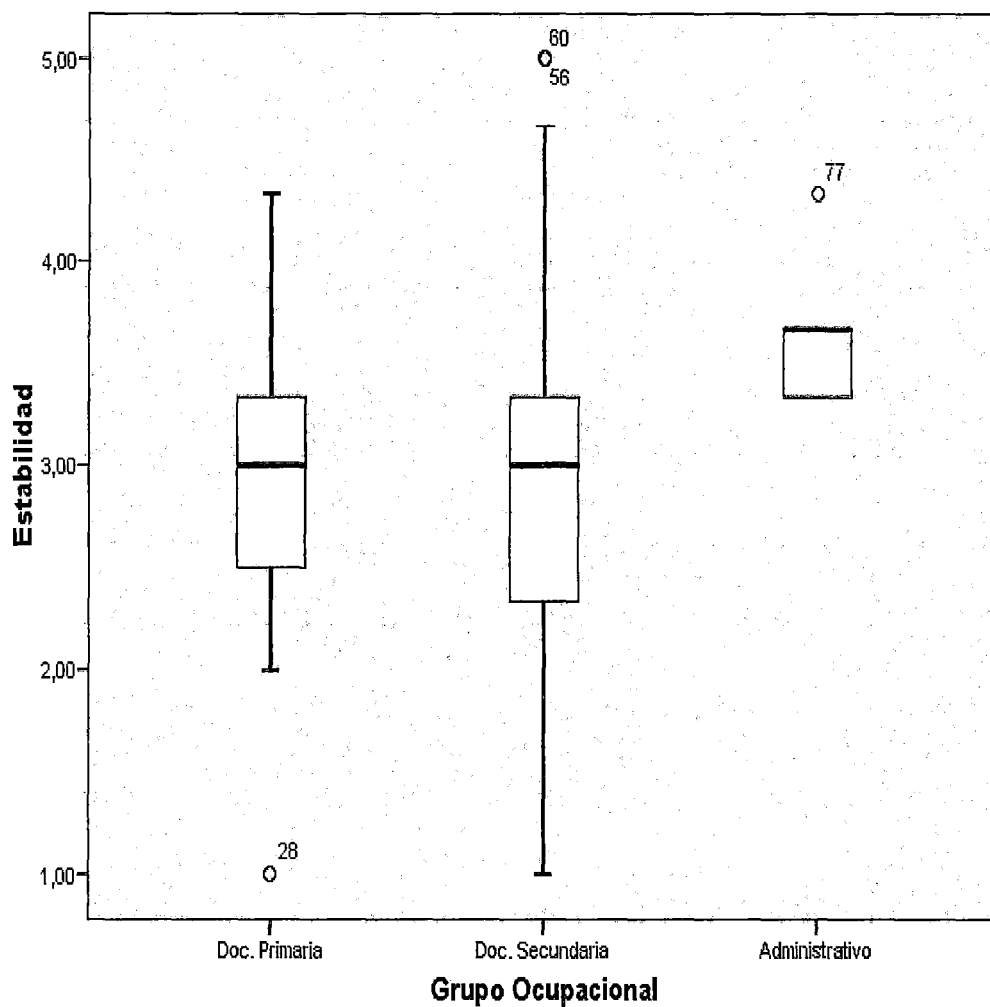
Estabilidad

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Estabilidad	Doc. Primaria	Media	2,9405	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,6337
			Límite superior	3,2473
		Mediana	3,0000	
		Desv. Típ.	0,79117	
		Doc. Secundaria	Media	3,0222
	Intervalo de confianza para la media al 95%		Límite inferior	2,7468
			Límite superior	3,2976
	Mediana		3,0000	
	Desv. Típ.		0,91674	
	Administrativo		Media	3,6190
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	3,2895
Límite superior			3,9486	
Mediana		3,6667		
Desv. Típ.		0,35635		

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín -

2010 sobre Cultura Organizacional

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 15

Estabilidad

INTERPRETACIÓN

Los resultados guardan relación con el indicador ESTABILIDAD que implica que todo el personal de la institución educativa prefiere un ambiente de estabilidad institucional, en vez de asumir cambios. Se encontró que es el personal administrativo el que muestra un valor mayor (3,62), luego el personal docente de secundaria (3,02) y el personal docente de primaria (2,94). El valor medio global del indicador fue de 3,05, que significa que el personal en su mayoría no le gusta la estabilidad, prefieren aceptar los cambios y retos del entorno.

Los docentes indican categóricamente que busca en la Dirección una persona que en verdad tenga cualidades, habilidades, competencias para el cargo, y no solamente por su antigüedad, también el aceptar que se hacen necesarios el asumir los retos de los cambios del entorno. En cambio el personal administrativo denota que tiende a buscar la estabilidad y no aceptar los retos del entorno (considera que ello es lo más adecuado, y que debe continuarse de esa forma). En conclusión, se nota que la capacitación de los docentes, les lleva efectivamente a buscar hacer frente a las exigencias del entorno; por ello, se debe aprovechar dicha oportunidad.

4.2.2 Análisis global de la variable

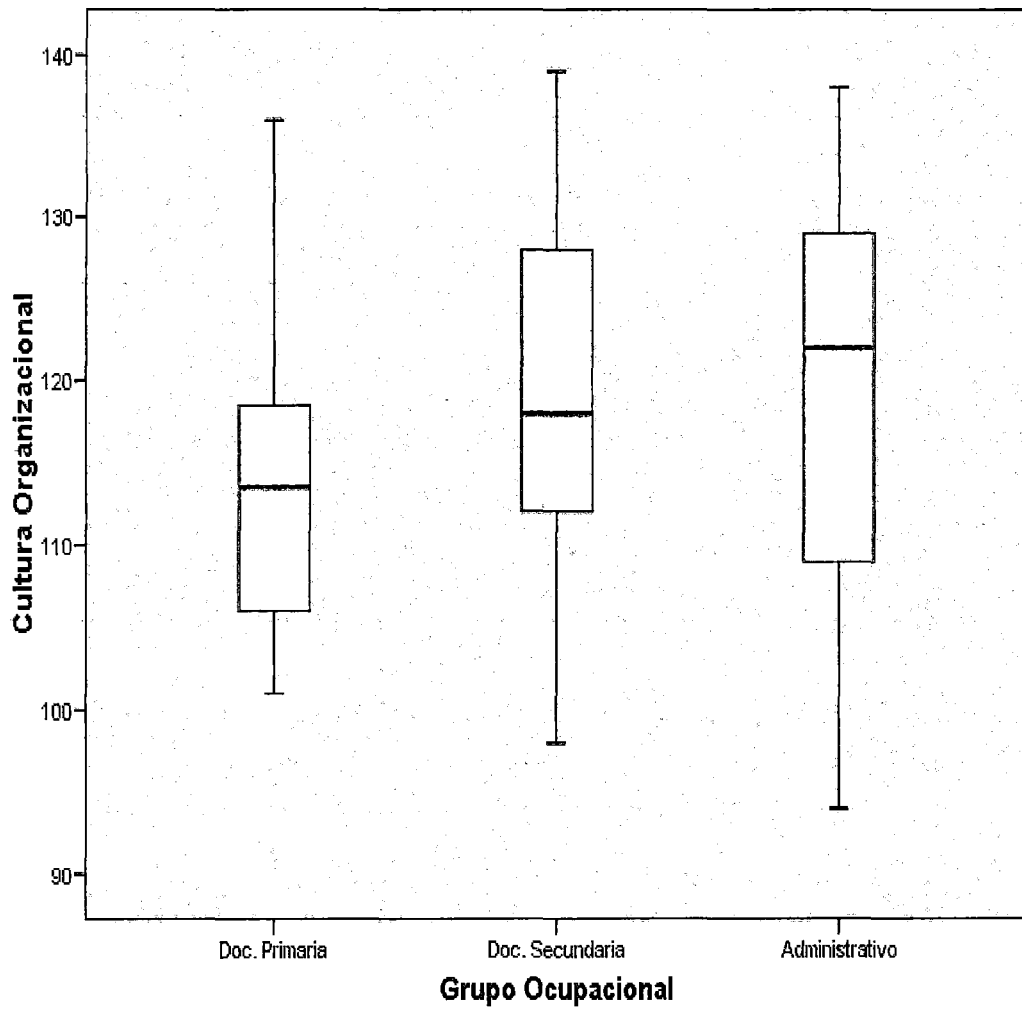
Tabla 23

Análisis global sobre la cultura organizacional

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Cultura Organizacional	Doc. Primaria	Media	115,07	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	111,15
			Límite superior	1118,99
		Mediana	113,50	
		Desv. Típ.	10,114	
	Doc. Secundaria	Media	118,64	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	115,15
			Límite superior	122,14
		Mediana	118,00	
		Desv. Típ.	11,637	
	Administrativo	Media	118,57	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	102,63
Límite superior			134,51	
Mediana		122,00		
Desv. Típ.		17,232		

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín
- 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 16

Análisis global sobre la cultura organizacional

INTERPRETACIÓN

Dichos resultados permiten analizar las características globales de la cultura organizacional que existe en la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, encontrándose un valor medio global de 117,39 con una desviación estándar de 11,656, que al ubicarlo en la Escala de Valoración previamente determinada cae entre 108 – 143 (cultura organizacional adecuada).

En el diagrama de caja se aprecia algunas diferencias entre los valores medios de las respuestas al relacionarlas por grupo ocupacional, para determinar si dichas diferencias son significativas, aplicaremos la Prueba de Duncan que busca determinar si existe una diferencia significativa entre los grupos de análisis con respecto a la variable de análisis, siendo las hipótesis estadísticas las siguientes:

H₀: No existe diferencia significativa entre las opiniones de los grupos ocupacionales de la IE Gregorio Albarracín de Tacna sobre su cultura organizacional

H₁: Si existe diferencia significativa entre las opiniones de los grupos ocupacionales de la IE Gregorio Albarracín de Tacna sobre su cultura organizacional

Tabla 24
Análisis de varianza

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Cultura Organizacional

Fuente	Suma de cuadros tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	231,105 ^a	2	115,552	0,847	0,433
Intersección	18079,020	1	618079,020	4531,767	0,000
Grupo Ocupacional	231,105	2	115,552	0,847	0,433
Error	10501,883	77	136,388		
Total	1113119,000	80			
Total corregida	10732,988	79			

a. R cuadrado = 0,022 (R cuadrado corregida = -0,004)

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia

Tabla 25
Prueba de Duncan

Cultura Organizacional

Grupo Ocupacional	N	Subconjunto
		1
Doc. Primaria	28	115,07
Administrativo	7	118,57
Doc. Secundaria	45	118,64
Significación		0,436

Se muestran las medias para los grupos en subconjuntos homogéneos basado en la suma de cuadrados tipo III El término error es la Media cuadrática (Error) = 136,388

- Usa el tamaño muestral de la media armónica=14,941
- Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleó la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I
- Alfa=0,05

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia

El reporte sobre el análisis de varianza nos proporciona un valor de de F calculado de 0,847 (valor de $p = 0,433$) que implica que como el valor de $p > 5\%$ (nivel de significancia), por lo tanto se procede a no rechazar H_0 ; es decir, no existe una diferencia significativa entre las respuestas proporcionadas por el personal de la institución educativa "Gregorio Albarracín" de Tacna, al analizarlos por grupos ocupacionales.

Ello se corrobora al analizar el reporte de la Prueba de Duncan, dado que no se genera más de un subconjunto, con lo cual, se asume la no existencia de una diferencia significativa entre las respuestas proporcionadas sobre la percepción de las características de la cultura organizacional en la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

4.3 Análisis de resultados sobre el compromiso laboral

4.3.1 Análisis por indicador de la variable

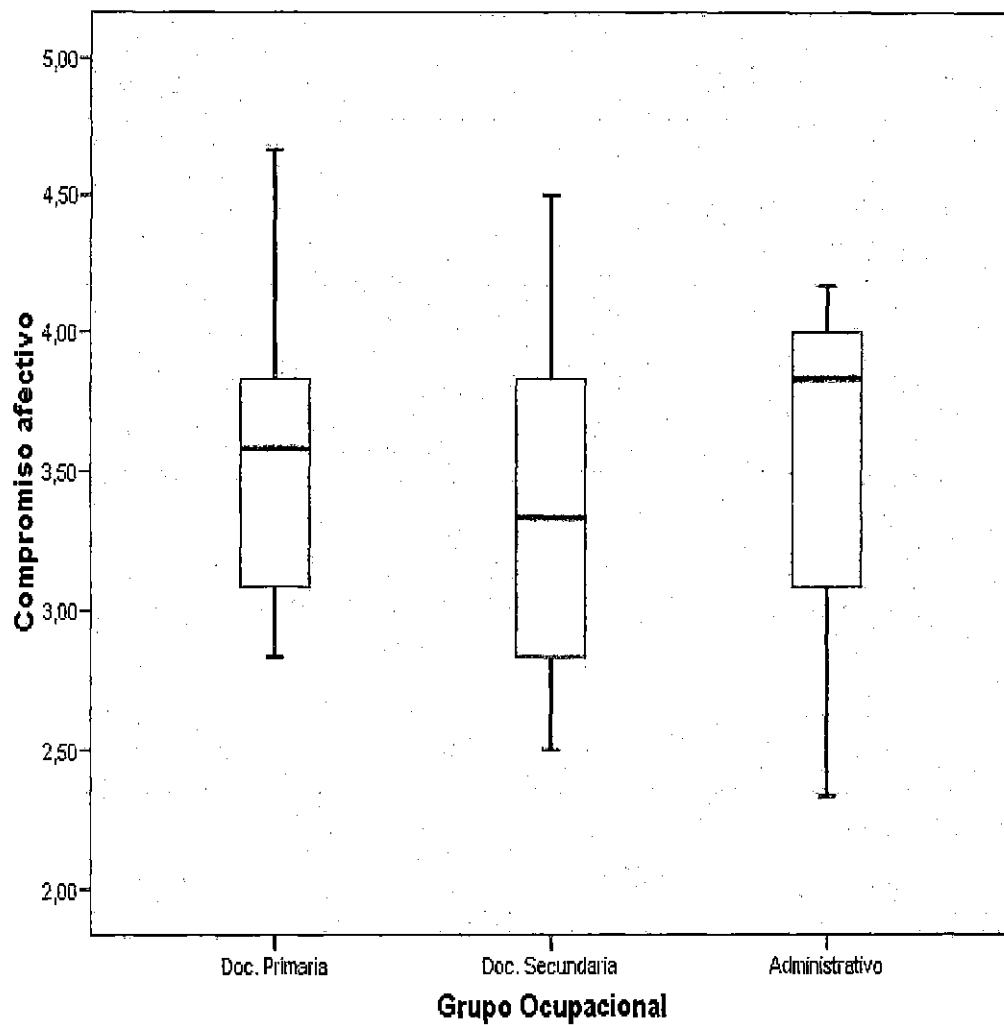
Tabla 26

Compromiso afectivo

Grupo Ocupacional			Estadístico
Compromiso afectivo	Doc. Primaria	Media	3,5357
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3,3388
			Límite superior 3,7326
		Mediana	3,5833
		Desv. Típ.	0,50787
	Doc. Secundaria	Media	3,4407
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3,2679
			Límite superior 3,6136
		Mediana	3,3333
		Desv. Típ.	0,57533
Administrativo	Media	3,5000	
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 2,7554	
		Límite superior 4,2446	
	Mediana	3,8333	
	Desv. Típ.	0,80508	

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Compromiso Laboral.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Compromiso Laboral.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 17

Compromiso afectivo

INTERPRETACIÓN

Los resultados permiten analizar el indicador denominado COMPROMISO AFECTIVO que guarda relación con la entrega del trabajador hacia sus labores dentro de la institución educativa, generada por el cariño y empatía que se “respira” dentro de ella. Se encontró que es el personal docente de primaria el que muestra un valor mayor (3,54), luego el personal administrativo (3,50) y el personal docente de secundaria (3,44). El valor medio global del indicador fue de 3,48, que implica que el compromiso afectivo que caracteriza al personal de dicha institución educativa es adecuado.

Las respuestas obtenidas muestran una similitud entre los grupos ocupacionales con respecto al hecho de que se sienten integrados y ligados emocionalmente al prestigio del colegio, buscando proporcionar un servicio educativo en constante mejora con la finalidad de mejorar los indicadores educativos. En conclusión, se destaca que se está formando un fuerte sentimiento de pertenencia hacia el colegio, pero que se hace necesario mejorar lo relacionado con que los problemas de la institución educativa afectan a toda la familia educativa, y no solamente son problemas que deba afrontar el Director o el Consejo Educativo Institucional.

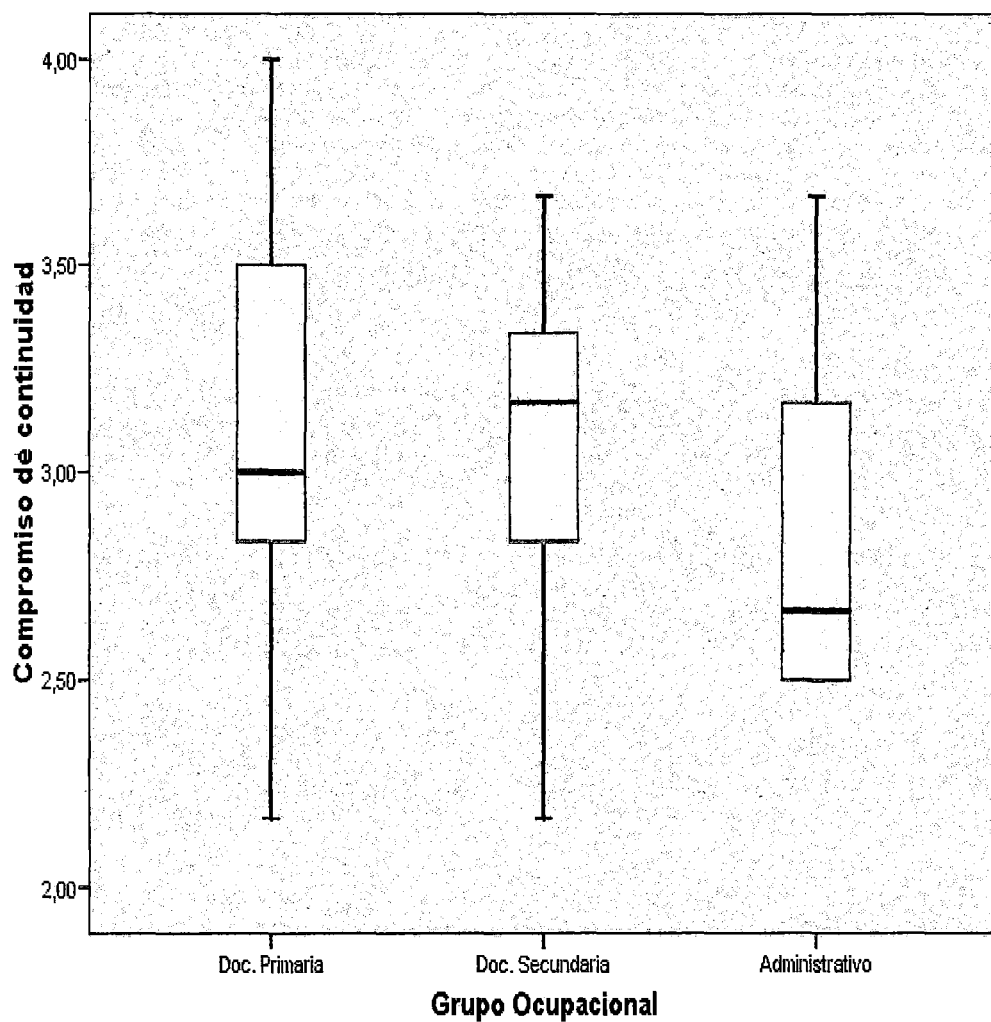
Tabla 27

Compromiso de continuidad

Grupo Ocupacional			Estadístico	
Compromiso de continuidad	Doc. Primaria	Media	3,0952	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,8967
			Límite superior	3,2938
			Mediana	3,0000
		Desv. Típ.	0,51205	
	Doc. Secundaria	Media	3,0741	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,9549
			Límite superior	3,1932
			Mediana	3,1667
		Desv. Típ.	,39657	
	Administrativo	Media	2,8810	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	2,3798
Límite superior			3,3821	
Mediana			2,6667	
Desv. Típ.		0,54190		

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Compromiso Laboral.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Compromiso Laboral.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 18

Compromiso de continuidad

INTERPRETACIÓN

Los resultados permiten analizar el indicador denominado **COMPROMISO DE CONTINUIDAD** que implica que el trabajador se siente vinculado a la institución educativa porque ha invertido tiempo, dinero, esfuerzo, y dejarla implicaría perderlo todo. Se encontró que es el personal docente de primaria el que muestra un valor mayor (3,10), luego el personal docente de secundaria (3,07) y el personal administrativo (2,88). El valor medio global del indicador fue de 3,06, que implica que el compromiso de continuidad que caracteriza al personal de dicha institución educativa no es el adecuado.

Las respuestas obtenidas muestran una similitud entre los grupos ocupacionales con respecto al hecho de que a pesar de que reconocen el prestigio del colegio y la labor que viene desarrollando su plana directiva en la búsqueda de la mejora de la enseñanza, no ven que toda su carrera profesional sea laborando solo allí, puesto que se tiene aspiraciones de mejora profesional. Por lo tanto, es una tarea prioritaria de la Dirección, el fortalecer los aspectos que realmente logren motivar al personal, para que vislumbren que gran parte de su vida profesional sea en el colegio; para lo cual, es prioritario asignarles responsabilidades de mediano y largo plazo acordes con el PEI, buscando generar un sentido de compromiso.

Tabla 28

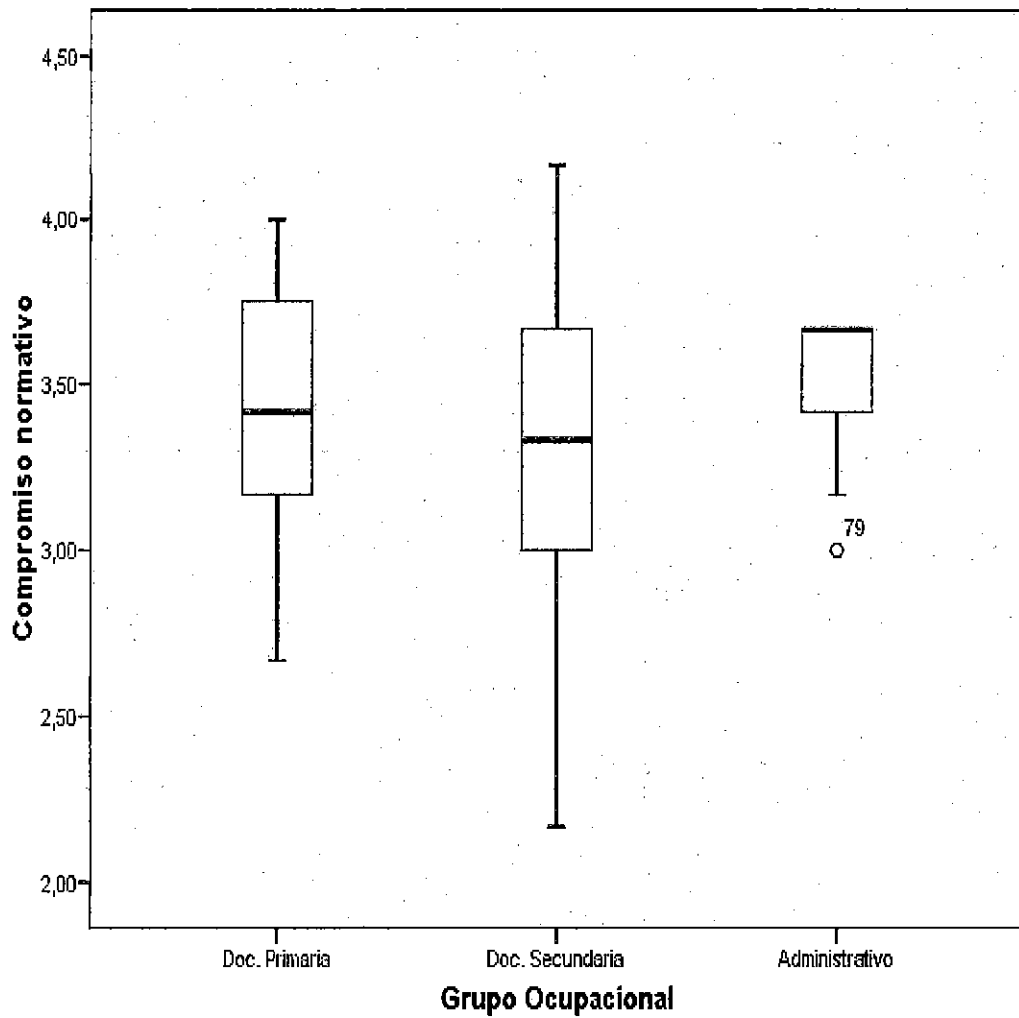
Compromiso normativo

Grupo Ocupacional			Estadístico
Compromiso normativo	Doc. Primaria	Media	3,3929
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3,2455 Límite superior 3,5402
		Mediana	3,4167
		Desv. Típ.	0,38010
	Doc. Secundaria	Media	3,2037
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3,0313 Límite superior 3,3761
		Mediana	3,3333
		Desv. Típ.	0,57394
	Administrativo	Media	3,5000
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior 3,2330 Límite superior 3,7670
		Mediana	3,6667
		Desv. Típ.	0,28868

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio

Albarracín - 2010 sobre Compromiso Laboral.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Compromiso Laboral.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 19

Compromiso normativo

INTERPRETACIÓN

Los resultados permiten analizar el indicador denominado **COMPROMISO NORMATIVO** que implica que el trabajador percibe su compromiso porque existe un vínculo formal con la institución educativa, que es prioritario cumplir, porque ello genera una contraprestación económica. Se encontró que es el personal administrativo el que muestra un valor mayor (3,50), luego el personal docente de primaria (3,39) y el personal docente de secundaria (3,20). El valor medio global del indicador fue de 3,30, que implica que el compromiso normativo que caracteriza al personal de dicha institución educativa es frecuente.

Existe similitud entre las respuestas de los grupos ocupacionales al definir como un factor principal por la que laboran en el colegio, es porque es un trabajo que le genera ingresos, es decir, principalmente les motiva el generar ingresos para sus hogares, el cumplir con su labor sin mucho esfuerzo. Por lo tanto, es una tarea prioritaria de la Dirección, el impulsar factores que en verdad permitan motivar a su personal, como: entrega de reconocimientos por el esfuerzo desarrollado en la búsqueda de la mejora de la comunidad educativa, felicitar las acciones destacadas, el desarrollar talleres de capacitación en coordinación con instituciones del Estado (que no generarían egresos a los interesados).

4.3.2 Análisis global de la variable

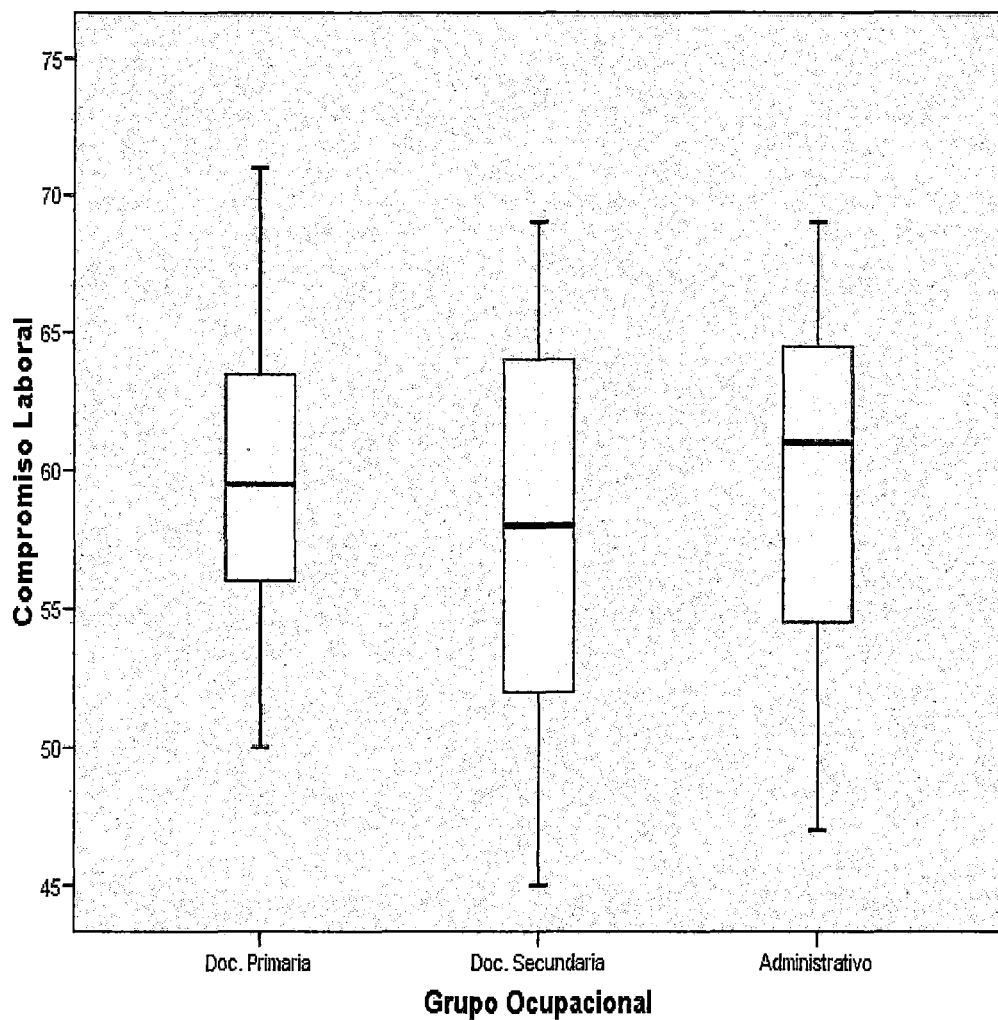
Tabla 29

Análisis global sobre el Compromiso Laboral

Grupo Ocupacional		Estadístico		
Compromiso Laboral	Doc. Primaria	Media	60,14	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	57,84
			Límite superior	62,45
		Mediana	59,50	
		Desv. Típ.	5,942	
	Doc. Secundaria	Media	58,31	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	56,25
			Límite superior	60,37
		Mediana	58,00	
		Desv. Típ.	6,845	
	Administrativo	Media	59,29	
		Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	51,32
Límite superior			67,25	
Mediana		61,00		
Desv. Típ.		8,616		

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Compromiso Laboral.

ELABORACIÓN: Propia.



FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Compromiso Laboral.

ELABORACIÓN: Propia

Figura 20

Análisis global sobre el compromiso laboral

INTERPRETACIÓN

Dichos resultados permiten analizar las características globales del compromiso laboral que existe en la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, encontrándose un valor medio global de 59,04 con una desviación estándar de 6,674, que al ubicarlo en la Escala de Valoración previamente determinada cae entre 54 – 71 (compromiso laboral adecuado).

En el diagrama de caja se aprecia algunas diferencias entre los valores medios de las respuestas al relacionarlas por grupo ocupacional, para determinar si dichas diferencias son significativas, aplicaremos otra vez la Prueba de Duncan, siendo las hipótesis estadísticas las siguientes:

H₀: No existe diferencia significativa entre las opiniones de los grupos ocupacionales de la IE Gregorio Albarracín de Tacna sobre su compromiso laboral

H₁: Si existe diferencia significativa entre las opiniones de los grupos ocupacionales de la IE Gregorio Albarracín de Tacna sobre su compromiso laboral

Tabla 30
Análisis de Varianza

Pruebas de los efectos inter-sujetos

Variable dependiente: Compromiso Laboral

Fuente	Suma de cuadros tipo III	gl	Media cuadrática	F	Significación
Modelo corregido	58,386 ^a	2	29,193	0,650	0,525
Intersección	157332,638	1	157332,638	3500,826	0,000
Grupo Ocupacional	58,386	2	29,193	0,650	0,525
Error	3460,502	77	44,942		
Total	282353,000	80			
Total corregida	3518,888	79			

a. R cuadrado = 0,017 (R cuadrado corregida = -0,009)

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Cultura Organizacional.

ELABORACIÓN: Propia

Tabla 31
Prueba de Duncan

Compromiso Laboral

Duncan ^{a,b,c}

Grupo Ocupacional	N	Subconjunto
		1
Doc. Primaria	45	58,31
Administrativo	7	59,29
Doc. Secundaria	28	60,14
Significación		0,487

Se muestran las medias para los grupos en subconjuntos homogéneos basado en la suma de cuadrados tipo III

El término error es la Media cuadrática (Error) = 44,942

- Usa el tamaño muestral de la media armónica=14,941
- Los tamaños de los grupos son distintos. Se empleó la media armónica de los tamaños de los grupos. No se garantizan los niveles de error tipo I
- Alfa= 0,05

FUENTE: Cuestionario aplicado al director, docentes y personal administrativo de la IE Gregorio Albarracín - 2010 sobre Compromiso Laboral.

ELABORACIÓN: Propia

El reporte sobre el análisis de varianza nos proporciona un valor de de F calculado de 0,650 (valor de $p = 0,525$) que implica que como el valor de $p > 5\%$ (nivel de significancia), por lo tanto se procede a no rechazar H_0 ; es decir, no existe una diferencia significativa entre las respuestas proporcionadas por el personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, al analizarlos por grupos ocupacionales.

Ello se corrobora al analizar el reporte de la Prueba de Duncan, dado que no se generan más de un subconjunto, con lo cual, se asume la no existencia de una diferencia significativa entre las respuestas proporcionadas sobre la percepción de las características del compromiso laboral en la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

4.4 Relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral

Para determinar la existe de una relación entre las variables analizadas, se aplicó el Coeficiente de Correlación de Pearson, para lo cual, se plantean las siguientes hipótesis:

H_0 : No existe relación entre las variables

H_1 : Si existe relación entre las variables

Tabla 32

Coefficiente de Correlación de Pearson

Correlaciones

		Cultura Organizacional	Compromiso Laboral
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 80	0,741** 0,000 80
Compromiso Laboral	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	0,741** 0,000 80	1 80

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

El valor de $r = 0,741$ (valor de $p = 0,000$), que implica que existe una relación directa entre la cultura organizacional y el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna; además dicha relación es significativa puesto que el valor de $p < 5\%$ (nivel de significancia); por lo tanto, se procede a rechazar la H_0 .

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Montero en 1997, en su trabajo denominado **“Factores de la cultura organizacional, su relación en la satisfacción de los médicos y los pacientes en la consulta externa”**, precisa que los factores de la cultura organizacional focalizados a mejorar fueron: La falta de identificación institucional de los médicos, la falta de una adecuada estructura, la falta de mayores oportunidades para desarrollar las iniciativas, y consecuentemente mejorar la satisfacción del paciente. Además, se requiere de una consolidación de los procesos organizativos por medio de establecimiento de procesos, normas, reglas y procedimientos flexibles que definan las principales acciones técnicas y conductuales del médico en la consulta, a fin de mejorar la puntualidad y calidad en la consulta médica, así como de los servicios de apoyo.

En el presente trabajo de investigación se encontró que el nivel de cultura organizacional que caracteriza a la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna es adecuado; precisando que los aspectos a mejorar fueron los siguientes: La poca tolerancia a los conflictos internos y de proponer alternativas para darles solución, la percepción de la existencia de poca estabilidad en la toma de decisiones que asume la dirección, la no existencia de equipos de trabajo y de solamente grupos de trabajo, y la poca identificación del personal con los objetivos y el alineamiento estratégico de su colegio.

Como se puede apreciar, existe una coincidencia en ambos trabajos de investigación en precisar, que los aspectos de la cultura organizacional a mejorar guardan relación con la identificación del personal para con los objetivos institucionales, y principalmente la falta de equipos de trabajos que faciliten la consecución de la metas de trabajo.

En lo que respecta al compromiso laboral, Meyer y Allen citados por (Arias, 2001) proponen tres dimensiones: Compromiso afectivo (deseo), que implica los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (se sienten orgullosos de pertenecer a la organización);

Compromiso de continuación (necesidad), que implica el reconocimiento de la persona de la existencia de pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización; compromiso normativo (deber), que implica la lealtad a la organización, en un sentido moral.

En el presente trabajo de investigación se encontró que el nivel de compromiso laboral que caracteriza a la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna es adecuado; precisando que los aspectos a mejorar fueron los siguientes: El bajo nivel de compromiso de continuidad, que implica que el personal docente si se le presentara una mejor oportunidad laboral no lo pensaría dos veces y dejaría el colegio; y el regular nivel del compromiso normativo, que refleja la poca lealtad para con la institución y sus directivos.

5.2 Contraste de hipótesis

5.2.1 Hipótesis específicas

a) H_0 : El tipo de cultura organizacional que caracteriza a la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, no es débil.

H_1 : El tipo de cultura organizacional que caracteriza a la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, es débil.

Para contrastar la presente hipótesis se definió en el cuadro 05 una escala de valoración, de donde valores comprendidos entre 36 – 71 y 72 – 107 implicaban una cultura organizacional muy inadecuada o inadecuada respectivamente (es decir, una cultura débil) y valores entre 108 – 143 y 144 – 180 una cultura organizacional adecuada o muy adecuada respectivamente (es decir, una cultura fuerte). Del análisis estadístico de los resultados se obtuvo los siguientes valores:

			Estadístico
Cultura Organizacional	Media		117,39
	Intervalo de confianza Para la media al 95%	Límite inferior	114,79
		Límite superior	119,98
	Desv. típ.		11,656

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia el valor medio global de 117,39 con una desviación estándar de 11,656, (que genera un intervalo de confianza al 95% de límites 114,79 y 119,98) que al ubicarlo en la Escala de Valoración cae entre 109 – 144 (cultura organizacional adecuada).

Por lo tanto, no se rechaza H_0 .

b) H_0 : El nivel de compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, no es bajo.

H_1 : El nivel de compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, es bajo.

Para contrastar la presente hipótesis se definió en el cuadro 08 una escala de valoración, de donde valores comprendidos entre 18 – 35 y 36 – 53 implicaban un compromiso laboral muy inadecuado o inadecuado respectivamente (es decir, un compromiso bajo) y valores entre 54 – 71 y 72 – 90 un compromiso laboral adecuado o muy adecuado respectivamente (es decir, un compromiso alto). Del análisis estadístico de los resultados se obtuvo los siguientes valores:

			Estadístico
Compromiso Laboral	Media		59,04
	Intervalo de confianza Para la media al 95%	Límite inferior	57,55
		Límite superior	60,52
		Desv. típ.	6,674

Fuente: Elaboración propia

Se aprecia el valor medio global de 59,04 con una desviación estándar de 6,674, (que genera un intervalo de confianza al 95% de límites 57,55 y 60,52) que al ubicarlo en la Escala de Valoración cae entre 54 – 71 (**compromiso laboral adecuado**).

Por lo tanto, *no se rechaza H_0* .

c) H_0 : La cultura organizacional no incide significativamente sobre el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa “Gregorio Albarracín” de Tacna.

H_1 : La cultura organizacional incide significativamente sobre el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

Para contrastar dicha hipótesis aplicamos el estadístico “chi-cuadrado”, cuyos resultados se muestran en el siguiente cuadro:

H_0 : Existe independencia entre las variables

H_1 : Existe dependencia entre las variables

Tabla 33

Prueba Chi-cuadrado

		Cultura Organizacional		Total
		Cultura Inadecuada	Cultura adecuada	
Compromiso Laboral	Compromiso inadecuado	9 11,3%	11 13,8%	20 25,0%
	Compromiso adecuado	13 16,3%	47 58,8%	60 75,0%
Total		22 27,5%	58 72,5%	80 100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,096 ^b	1	0,043		
Corrección por continuidad	3,009	1	0,083		
Razón de verosimilitudes	3,863	1	0,049		
Estadístico exacto de Fisher				0,080	0,044
Asociación lineal por lineal	4,045	1	0,044		
N de casos validos	80				

a. Calculado solo para una tabla de 2x2

b. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,50

FUENTE: Reporte del SPSS 15,0

ELABORACIÓN: Propia

Como se aprecia el valor del chi-cuadrado calculado es 4,096 (valor de $p = 0,043$); por lo tanto, como el valor de $p < 0,05$ (nivel de significancia) se determina que se rechaza H_0 , es decir, que la cultura organizacional incide significativamente sobre el compromiso laboral del personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, considerando un nivel de confianza del 95%.

Por lo tanto, se rechaza H_0 .

5.2.2 Hipótesis general

H_0 : La cultura organizacional no se relaciona de forma directa con el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

H_1 : La cultura organizacional se relaciona de forma directa con el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

Para lo cual, se aplica los resultados del cuadro 32 que establece que el valor del coeficiente de correlación de Pearson es de $r = 0,741$ (valor de $p = 0,000$), que implica que existe una relación directa entre la

cultura organizacional y el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna; además dicha relación es significativa puesto que el valor de $p < 5\%$ (nivel de significancia).

Por lo tanto, se rechaza H_0 .

CONCLUSIONES

PRIMERA

Existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional y el compromiso laboral que caracteriza al personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna.

SEGUNDA

La cultura organizacional que caracteriza al colegio presenta características adecuadas; siendo los indicadores que tuvieron mayores valores medios fueron: atención a los detalles (3,60), enfoque hacia las personas (3,49) y enfoque hacia un sistema abierto (3,47).

TERCERA

En lo que respecta al nivel de compromiso laboral se concluye que es adecuada; siendo el indicador compromiso afectivo (3,48) el de mayor valor.

CUARTA

El nivel de cultura organizacional es adecuado e incide e incide significativamente sobre el compromiso laboral del personal de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, considerando un nivel de confianza del 95%.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Existe una relación directa entre las variables investigadas; se recomienda a la Dirección de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna: Desarrollar talleres periódicos con todo el personal, en donde se debata y analice la problemática de la institución educativa, centrándose en tomar en cuenta el aporte de cada uno de los miembros del colegio, con la finalidad de elevar el compromiso; ello debe reforzarse con la realización de evaluaciones a los niveles de avance y; determinar escalas de recompensa que permita motivar al personal.

SEGUNDA

Para mejorar las características de la cultura organizacional existente en la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, se hace necesario proponer los siguientes aspectos que la Dirección del colegio debería implementar: El desarrollo de proyectos innovadores que

permita mejorar las competencias del personal, además de conseguir resultados que tributan a la consecución de los objetivos organizacionales con su ejecución.

TERCERA

En lo que se refiere a la mejora del compromiso laboral del personal docente y administrativo de la institución educativa Gregorio Albarracín de Tacna, se recomienda que la Dirección del colegio debiera implementar: Un plan de capacitación del personal, en base a las habilidades y destrezas que muestra el personal, impulsar el desarrollo de proyectos, que sean trabajados por los docentes con la finalidad de elevar la calidad de enseñanza en la institución, tendiendo a la mejora de los aprendizajes.

CUARTA

También se recomienda que la dirección del colegio deba implementar una mejora del proceso de comunicación con el personal y buscar una mayor interrelación entre ellos y una mayor participación en los temas de dirección y gestión; se hace necesario por tanto, que se

desarrollen actividades extra – laboral de confraternidad que busquen fortalecer una relación holística entre el personal y sus directivos, ello permitirá disminuir los niveles de resistencia al cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela E. (1992). ***“Teorías sobre cultura organizacional”***. Editorial Legis S.A. Santa Fe de Bogotá (Colombia).

Álvarez Valverde, Valverde, Shirley. (2001). ***“La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología”***. Tesis Digital Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Recuperado el 20 de Diciembre de 2010. Disponible en:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm

Arciniega, L. (2002). ***“Compromiso organizacional en México: ¿Qué es lo que hace que la gente se ponga la camiseta?”***. Editorial Graw Hill. México.

Arias, F. (2001). ***“El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento”***. Editorial Buenos Aires. Argentina.

Beriguete de León, Awilda Carolina. (2012). "**El desarrollo de la cultura organizacional**". *Revista electrónica Escuela de organización industrial*. Madrid. Recuperado el 22 de Diciembre de 2010.

Disponible en:

<http://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2012/02/27/el-desarrollo-de-la-cultura-organizacional/>

Chiavenato, Adalberto. (1999). "**Introducción a la teoría general de la Administración**". Editorial Graw Hill. México.

Cubillos Hernández, Carol Marcela. (1997). "**La cultura organizacional como agente favorecedor de cambio y gestión del modelo de competencias**". *Revista electrónica Gente Competitiva*. Colombia.

Recuperado el 20 de Diciembre de 2010. Disponible en:

<http://www.gentecompetitiva.com/articulos/culturaorganizacional.html>

Davis, K. y Newstrom, J. (2001). "**Comportamiento humano en el trabajo**". Editorial McGraw Hill. México.

Diez Gutiérrez, Enrique. (1999). "**La cultura organizativa**". Editorial Paidós. Barcelona (España).

Ferreira Núñez, Patricio y Disla Cruz, Leonel (2012). **“Cultura Organizacional”**. Monografía, Republica Dominicana. Recuperado el 23 de Diciembre de 2010. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>

Fleury, Maria Tereza y Fischer, Rosa Maria. (1990). **“Cultura y poder en las organizaciones”**. Editorial Atlas. São Paulo (Brasil).

Freitas, María Ester. (1991). **“Cultura organizacional”**. Editorial Mc Graw Hill. São Paulo (Brasil).

Fors, Daylenes Martín. (2002). **“Los valores en el centro de la cultura organizacional”**. Monografía. Cuba. Recuperado el 21 de Diciembre de 2010. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos12/cultu/cultu.shtml>

Garcia Mendoza, Andrés. (2007). **“Cambio creación y sostenimiento de la cultura organizacional”**. Monografía. México. Recuperado el 21 de Diciembre de 2010. Disponible en:

<http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/231104/494/1/Cambio%20creacion%20y%20sostenimiento.pdf>

Gibson, J. L., Ivancevich, j. M. Y Donnelly, J.H., (1994). **“Las organizaciones”**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

Gomez, S. (2001). **“Gerencia estratégica – Planeación y gestión – Teoría y metodología”**. VI Edición. Editorial Atlas. Madrid (España).

Gordon, W. Allport. (1989). **“Revista de Psicología social”**. Vol. 4 (Nº 3). Editorial Atlas. Madrid (España).

Guédez, Víctor. (2001). **“Gerencia, cultura y educación”**. Tropykos/CLACDEC. Caracas (Venezuela).

Hellriegel D., Slocum, J., y Woodman R. (1999). **“Comportamiento organizacional”**. Editorial International Thomson. México.

Hernández Flores, Gabriela y Cendejas Hernández, Gerardo. (2006). **“Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI”**. Revista electrónica *Razón y Palabra*. México. Recuperado el 21 de Diciembre de 2010.
Disponible en:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n52/index.html>

Katz, D. y Kahn, R. (1986). **“Psicología social de las organizaciones”**. Editorial Trillas. México.

Millan, Tomas Austin. (2000). **“El problema de definir la cultura”**. Revista electrónica *La página del profe*. Chile. Recuperado el 23 de Diciembre de 2010. Disponible en:

<http://www.lapaginadelprofe.cl/cultura/4definicion.htm>

Montero Chacón, Douglas. (2008). ***“Los factores de la cultura organizacional y su relación en la satisfacción de los médicos y los pacientes en la consulta externa”***. Revista electrónica Los Recursos Humanos. Costa Rica. Recuperado el 22 de Diciembre de 2010. Disponible en:

<http://www.losrecursoshumanos.com//contenidos/289-los-factores-de-la-cultura-organizacional-y-su-relacion-en-la-satisfaccion-de-los-medicos-y-los-pacientes-en-la-consulta-externa.html>

Mosquera Castillo, Juan Carlos. (2004). ***“Actitud del docente de aula ante la cultura organizacional en la unidad educativa”***. Monografía. Venezuela. Recuperado el 21 de Diciembre de 2010. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos25/actitud-docente/actitud-docente.shtml>

Morrow, Paula C. (2003). ***“Redundancia de concepto en investigación de organización: el caso de compromiso de trabajo”***. Academy of Management Review, 8 (3).EEUU.

Palma Carrillo, Sonia. (2000). ***“Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias”***. Monografía. Lima. Recuperado el 22 de Diciembre de 2010. Disponible en:

<http://www.ilustrados.com/documentos/motivayclima.doc>

- Puga Espinosa, María Cristina, Peschard Mariscal, Jacqueline y Castro Escudero, Teresa. (2003). ***“Hacia la sociología”***. Tercera edición. Editorial Pearson Educación. México.
- Reichers, A. (2005). ***“Una revisión y nueva conceptualización de compromiso organizacional”***. *Academy of Management Review*, 10(3). Editorial Trillas.
- Ríos Reyes, Amílcar. (1999). ***“Cultura Organizacional”***. *Revista electrónica Geocities*. Perú. Recuperado el 20 de Diciembre de 2010. Disponible en:
http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm
- Rizo Patrón, Cecilia Urzula. (2012). ***“Definición, componentes y medición de la cultura organizacional”***. *Revista electrónica Escuela de la organización industrial*. Inglaterra. Recuperado el 20 de Diciembre de 2010. Disponible en:
<http://www.eoi.es/blogs/ceciliaursularizo/2012/06/12/definicion-componentes-y-medicion-de-la-cultura-organizacional/>
- Robbins, S. (1996). ***“Comportamiento organizacional”***. Editorial Prentice – Hispano América, S.A. México.
- Robbins, S. (1999). ***“Fundamentos del comportamiento organizacional”***. Editorial Prentice Hall. México.

Rocha, Mariana Claire y B. Böhr Pelaez, Mario Raúl. (2010). "**Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, Membresía y Lealtad**". *Revista electrónica Universidad Católica Boliviana "San Pablo"*. Bolivia. Recuperado el 21 de Diciembre de 2010. Disponible en:

<http://www.ucb.edu.bo/publicaciones/ajayu/v2n1/v2n1a8.html>

Rodríguez Guerra, Ingrid. (2008). "**Cultura organizacional**". *Revista electrónica Gerencie*. Cuba. Recuperado el 23 de Diciembre de 2010. Disponible en:

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

Schein, Edgard. (1982). "**La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica**". Editorial Prentice Hall. México.

Schein, E. (1988). "**Cultura de la organización y estilo de dirección**". Editorial Plaza y Janes. Barcelona (España).

Tavares, Maria da Graça de Pinho. (1993). "**Cultura organizacional**". Editorial Qualitymark. Rio de Janeiro (Brasil).

Vairrud, R. (2003). "**Convertir sueños en realidad**". Ediciones IESA. Venezuela.

Valdivia, Edson y Ponce, Laura. (2000). ***“Cultura organizacional”***.

Revista electrónica Geocities. Perú. Recuperado el 20 de
Diciembre de 2010. Disponible en:

[http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.
htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm)

Viloria, E. (2001). ***“¿Qué es una organización?”***. Editorial Panapo.

Caracas. Venezuela.

ANEXOS

ANEXO 01: EVALUACIÓN DEL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad identificar el tipo de cultura organizacional que posee la institución educativa.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una lista de proposiciones. Responda en la medida que se ajuste a la realidad institucional. Recuerde que el presente cuestionario es anónimo. Donde:

- Totalmente de acuerdo = 5
- De acuerdo = 4
- Indeciso = 3
- En desacuerdo = 2
- Totalmente en desacuerdo = 1

SEXO: **CONDICIÓN LABORAL:**

AÑOS DE EXPERIENCIA: **NIVEL:**

01	El personal prefiere trabajar en un escenario donde el director no se meta con ellos.	1	2	3	4	5
02	El personal de un área sabe muy poco de las otras áreas de la institución educativa.	1	2	3	4	5
03	Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea.	1	2	3	4	5
04	Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo.	1	2	3	4	5
05	Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.	1	2	3	4	5
06	Difícilmente podemos ponernos de acuerdo.	1	2	3	4	5
07	Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos.	1	2	3	4	5
08	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.	1	2	3	4	5
09	Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras.	1	2	3	4	5

10	La dirección propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre las áreas.	1	2	3	4	5
11	A los jefes de áreas les agrada coordinar las acciones.	1	2	3	4	5
12	En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal.	1	2	3	4	5
13	El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.	1	2	3	4	5
14	Los miembros de la institución educativa infringen las normas permanentemente.	1	2	3	4	5
15	Nos agrada la emoción y la excitación de enfrentar riesgos.	1	2	3	4	5
16	La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.	1	2	3	4	5
17	La dirección mantiene una política de incentivos para todos aquellos que se involucren en proyectos de innovación.	1	2	3	4	5
18	En esta institución el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.	1	2	3	4	5
19	Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.	1	2	3	4	5
20	Para lograr un cargo hay que ser muy amigo de los directivos.	1	2	3	4	5
21	La dirección propicia que el personal trate abiertamente las discrepancias, críticas y enfrentamientos.	1	2	3	4	5
22	Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el diálogo entre las partes.	1	2	3	4	5
23	Se propicia mucho las bolas de comentarios (chisme) en vez de enfrentar abiertamente los problemas personales.	1	2	3	4	5
24	Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección.	1	2	3	4	5
25	La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos.	1	2	3	4	5
26	Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre las variables del entorno.	1	2	3	4	5
27	Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan.	1	2	3	4	5
28	La institución educativa se mueve en función de las tendencias	1	2	3	4	5

	que presenta nuestro entorno.					
29	A cada una de las actividades que hacemos le ponemos mucha atención.	1	2	3	4	5
30	Nos gusta que las actividades, por pequeñas que sean, se hagan con cuidado y precisión.	1	2	3	4	5
31	Existe una alta competencia por hacer las cosas bien.	1	2	3	4	5
32	Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas.	1	2	3	4	5
33	Soy complaciente con las decisiones de la dirección y así me evito de problemas.	1	2	3	4	5
34	Permitimos que nuestros directivos nos sigan dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.	1	2	3	4	5
35	Preferimos que la estabilidad institucional se mantenga igual, a que se emprendan cambios dramáticos en el colegio.	1	2	3	4	5
36	Estamos bien como venimos trabajando.	1	2	3	4	5

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 02: CUESTIONARIO DE COMPROMISO LABORAL

A continuación encontrará una serie de enunciados con relación a su trabajo. Se solicita su opinión sincera al respecto. Después de leer cuidadosamente cada enunciado, coloque el número que corresponda a su opinión; en base al siguiente criterio:

Totalmente de acuerdo = 5

De acuerdo = 4

Indeciso = 3

En desacuerdo = 2

Totalmente en desacuerdo = 1

SEXO: **CONDICIÓN LABORAL:**

AÑOS DE EXPERIENCIA: **NIVEL:**

1. Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta I.E. ()
2. Realmente siento como si los problemas de la I.E. fueran míos. ()
3. Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi I.E. ()
4. Me siento ligado emocionalmente a mi I.E. ()
5. Me siento integrado plenamente en mi I.E. ()
6. Esta IE significa personalmente mucho para mí. ()
7. Hoy permanecer en esta I.E., es una cuestión tanto de necesidad como de deseo. ()
8. Sería muy duro para mí, dejar esta IE, inclusive si lo quisiera. ()
9. Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi I.E. en estos momentos. ()
10. Siento como si tuviera muchas opciones de trabajo, pero no tanto como para pensar en salir de mi I.E. ()
11. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la I.E., podría haber considerado trabajar en otro sitio. ()
12. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta I.E., es la inseguridad que representan las alternativas disponibles. ()
13. Siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo. ()
14. Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi I.E. ahora. ()
15. Me sentiría culpable si dejara mi I.E. ahora. ()
16. Esta I.E. merece mi lealtad. ()
17. No abandonaré mi I.E. en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella. ()
18. Estoy en deuda con la I.E. ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 03: PLAN DE CAPACITACIÓN DOCENTE

I.- DATOS GENERALES

- 1.1 Dirección Regional de Educación : TACNA
- 1.2 Unidad de Gestión Educativa Local : TACNA
- 1.3 Institución Educativa : Coronel Gregorio
Albarracín

II.- DENOMINACIÓN

- “Promoviendo al desarrollo y superación académica y profesional de los docentes”

III. AREA ESTRATÉGICA

- Técnico pedagógico

IV. ÓRGANO /EQUIPO RESPONSABLE

- Sub – Dirección de primaria
- Sub – Dirección de Secundaria
- Equipo Técnico Pedagógico

V.- JUSTIFICACIÓN

Que es necesaria la capacitación permanente del Personal Directivo y Docente, a través de jornadas pedagógicas que nos permita elevar el rendimiento profesional docente y el rendimiento académico de nuestros estudiantes, en tal sentido, el presente plan logrará desarrollar una cultura organizativa, democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de la Institución Educativa para promover la participación responsable y de comunicación transparente entre los miembros de la comunidad educativa.

VI. OBJETIVO:

- a) Contribuir al desarrollo y superación académica y profesional de los docentes.
- b) Promover el intercambio pedagógico, cultural y social entre los profesores.
- c) Exponer las estrategias y metodologías utilizadas durante los talleres y seminarios.
- d) Estimular la actualización docente a fin de desarrollar su labor acorde a las nuevas estrategias educativas.

VII. COBERTURA Y ALCANCE:

7.1 Metas de atención

- Docentes del nivel secundario
- Docentes del nivel primario
- Trabajadores administrativos

7.2 Metas de Ocupación

- Sub –Dirección de Primaria
- Sub-Dirección de Secundaria
- Equipo de especialistas de la UGEL-Tacna y de la DRET
- Centro de Capacitación CICEF

VIII. CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA									
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. La Fuerza de la Integración y el Trabajo en Equipo		X								
2. Ética Profesional y Educación en Valores.		X								
3. Cómo elaborar un plan estratégico de transformación escolar		X								
4. Capacitación y Proyecto Innovador en el Desarrollo de Ambientes de Aprendizaje para la Educación Inclusiva		X	X	X	X	X	X	X	X	X

5. Aprender a Enseñar a Aprender				X						
6. Competencia Lectora: un Enfoque para la Vida y el Aula				X						
7. Estándares y Herramientas Lectoras para un Aprendizaje Efectivo y Transversal				X						
8. Planeación del Aprendizaje en Función de las Características y Necesidades de los alumnos				X						
9. Capacitación y Proyecto innovador en el Aprendizaje y Herramientas para el Desarrollo de una Cultura Ambiental, paseo: Visita a los ecosistemas del litoral tacneño.				X	X	X	X	X	X	X
10. Herramientas Metodológicas para la Formación Basada en Competencias							X			
11. La Tecnología y el sentido de los medios en la Enseñanza y el Aprendizaje							X			
12. Competencias para una Evaluación Integral							X			
13. Planeación del Aprendizaje en Función de las Características y Necesidades de los alumnos: Paseo a los baños termales							X			

IX. RECURSOS

9.1 RECURSOS HUMANOS

- Sub-Director de Primaria
- Sub-director de Secundaria
- Equipo técnico pedagógico
- Equipo de especialistas de la UGEL-Tacna y de la DRET
- Equipo de Capacitación del CICEF

Tacna, Abril 2013

ANEXO N° 04: REPORTES

SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

El personal prefiere trabajar en un escenario donde el director no se mete con ellos.

Pregunta 01	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,3%
En desacuerdo	12	15,0%
Indeciso	42	52,0%
De acuerdo	19	23,8%
Totalmente de acuerdo	6	7,5%
Total	80	100,0%

El personal de un área sabe muy poco de las otras áreas de la institución educativa.

Pregunta 02	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	11	13,8%
Indeciso	53	66,3%
De acuerdo	12	15,0%
Totalmente de acuerdo	4	5,0%
Total	80	100,0%

Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea.

Pregunta 03	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	3,8%
En desacuerdo	18	22,5%
Indeciso	30	37,5%
De acuerdo	15	18,8%
Totalmente de acuerdo	14	17,5%
Total	80	100,0%

Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo.

Pregunta 04	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
En desacuerdo	13	16,3%
Indeciso	32	40,0%
De acuerdo	24	30,0%
Totalmente de acuerdo	9	11,3%
Total	80	100,0%

Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás

Pregunta 05	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	5,0%
En desacuerdo	25	31,3%
Indeciso	26	32,5%
De acuerdo	19	23,8%
Totalmente de acuerdo	6	7,5%
Total	80	100,0%

Difícilmente podemos ponernos de acuerdo

Pregunta 06	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	3,8%
En desacuerdo	15	18,8%
Indeciso	38	47,5%
De acuerdo	10	12,5%
Totalmente de acuerdo	14	7,5%
Total	80	100,0%

Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos

Pregunta 07	Frecuencia	Porcentaje
-------------	------------	------------

Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos

Pregunta 07	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	10,0%
En desacuerdo	15	18,8%
Indeciso	30	37,5%
De acuerdo	14	17,5%
Totalmente de acuerdo	13	16,3%
Total	80	100,0%

Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.

Pregunta 08	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,3%
En desacuerdo	11	13,85
Indeciso	36	45,0%
De acuerdo	18	22,5%
Totalmente de acuerdo	14	17,5%
Total	80	100,0%

Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras

Pregunta 09	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	12,5%
En desacuerdo	25	31,3%
Indeciso	35	43,8%
De acuerdo	10	15,5%
Totalmente de acuerdo		
Total	80	100,0%

La dirección propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre las áreas.

Pregunta 10	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
En desacuerdo	17	21,3%
Indeciso	28	35,0%
De acuerdo	26	32,5%
Totalmente de acuerdo	7	8,8%
Total	80	100,0%

A los jefes de áreas les agrada coordinar las acciones.

Pregunta 11	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	5,0%
En desacuerdo	12	15,0%
Indeciso	27	33,8%
De acuerdo	31	38,8%
Totalmente de acuerdo	6	7,5%
Total	80	100,0%

En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal

Pregunta 12	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	15	18,8%
Indeciso	34	42,5%
De acuerdo	14	17,5%
Totalmente de acuerdo	17	21,3%
Total	80	100,0%

El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales.

Pregunta 13	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,3%
En desacuerdo	9	11,3%
Indeciso	28	35,0%
De acuerdo	16	20,0%
Totalmente de acuerdo	26	32,5%
Total	80	100,0%

Los miembros de la institución educativa infringen las normas permanentemente.

Pregunta 14	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	6,3%
En desacuerdo	20	25,0%
Indeciso	22	27,5%
De acuerdo	25	31,3%
Totalmente de acuerdo	8	10,0%
Total	80	100,0%

Nos agrada la emoción y la excitación de enfrentar riesgos.

Pregunta 15	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	7,5%
En desacuerdo	22	27,5%
Indeciso	32	40,0%
De acuerdo	14	17,5%
Totalmente de acuerdo	6	7,5%
Total	80	100,0%

La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.

Pregunta 16	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
En desacuerdo	10	12,5%
Indeciso	34	42,5%
De acuerdo	23	28,8%
Totalmente de acuerdo	11	13,8%
Total	80	100,0%

La dirección mantiene una política de incentivos para todos aquellos que se involucren en proyectos de innovación.

Pregunta 17	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	13,8%
En desacuerdo	17	21,3%
Indeciso	32	40,0%
De acuerdo	12	15,0%
Totalmente de acuerdo	8	10,0%
Total	80	100,0%

En esta institución el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad.

Pregunta 18	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	12,5%
En desacuerdo	14	17,5%
Indeciso	20	25,0%
De acuerdo	25	31,3%
Totalmente de acuerdo	11	13,8%
Total	80	100,0%

Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.

Pregunta 19	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
En desacuerdo	25	31,3%
Indeciso	42	52,5%
De acuerdo	6	7,5%
Totalmente de acuerdo	5	6,3%
Total	80	100,0%

Para lograr un cargo hay que ser muy amigo de los Directivos.

Pregunta 20	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	6,3%
En desacuerdo	3	3,8%
Indeciso	22	27,5%
De acuerdo	14	17,5%
Totalmente de acuerdo	36	45,0%
Total	80	100,0%

La dirección propicia que el personal trate abiertamente las discrepancias, críticas y enfrentamientos.

Pregunta 21	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	12,5%
En desacuerdo	18	22,5%
Indeciso	25	31,3%
De acuerdo	23	28,8%
Totalmente de acuerdo	4	5,0%
Total	80	100,0%

Ante los conflictos, es la dirección quien promueve inmediatamente el dialogo entre las partes.

Pregunta 22	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	12,5%
En desacuerdo	17	21,3%
Indeciso	38	47,5%
De acuerdo	8	10,0%
Totalmente de acuerdo	7	8,8%
Total	80	100,0%

Se propicia mucho las bolas de comentarios (Chisme) en vez de enfrentar abiertamente los problemas personales.

Pregunta 23	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	6,3%
En desacuerdo	14	17,5%
Indeciso	28	35,0%
De acuerdo	15	18,8%
Totalmente de acuerdo	18	22,5%
Total	80	100,0%

Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección.

Pregunta 24	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	9	11,3%
Indeciso	25	31,3%
De acuerdo	22	27,5%
Totalmente de acuerdo	24	30,0%
Total	80	100,0%

La dirección enfoca su atención más en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos.

Pregunta 25	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,3%
En desacuerdo	19	23,8%
Indeciso	39	48,8%
De acuerdo	18	22,5%
Totalmente de acuerdo	3	3,8%
Total	80	100,0%

Mantenemos un diagnóstico actualizado y serio sobre las variables del entorno.

Pregunta 26	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	5,0%
En desacuerdo	12	15,0%
Indeciso	31	38,8%
De acuerdo	23	28,8%
Totalmente de acuerdo	10	12,5%
Total	80	100,0%

Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan.

Pregunta 27	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	7	8,8%
Indeciso	20	25,0%
De acuerdo	32	40,0%
Totalmente de acuerdo	21	26,3%
Total	80	100,0%

La institución educativa se mueve en función de las tendencias que presenta nuestro entorno.

Pregunta 28	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
En desacuerdo	9	11,3%
Indeciso	40	50,0%
De acuerdo	23	28,8%
Totalmente de acuerdo	6	7,5%
Total	80	100,0%

A cada una de las actividades que hacemos le ponemos mucha atención.

Pregunta 29	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	5,0%
En desacuerdo	10	12,5%
Indeciso	17	21,3%
De acuerdo	33	41,3%
Totalmente de acuerdo	16	20,0%
Total	80	100,0%

Nos gusta que las actividades, por pequeñas que sean, se hagan con cuidado y precisión.

Pregunta 30	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
En desacuerdo	9	11,3%
Indeciso	26	32,5%
De acuerdo	24	30,0%
Totalmente de acuerdo	19	23,8%
Total	80	100,0%

Existe una alta competencia por hacer las cosas bien.

Pregunta 31	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	3,8%
En desacuerdo	10	12,5%
Indeciso	26	32,5%
De acuerdo	22	27,5%
Totalmente de acuerdo	19	23,7%
Total	80	100,0%

Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas.

Pregunta 32	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	6,3%
En desacuerdo	18	22,5%
Indeciso	33	41,3%
De acuerdo	16	20,0%
Totalmente de acuerdo	8	10,0%
Total	80	100,0%

Soy complaciente con las decisiones de la dirección y así me evito de problemas

Pregunta 33	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,3%
En desacuerdo	19	23,8%
Indeciso	34	42,5%
De acuerdo	16	20,0%
Totalmente de acuerdo	10	12,5%
Total	80	100,0%

Permitimos que nuestros directivos nos sigan dirigiendo.

Pregunta 34	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	13,8%
En desacuerdo	18	22,5%
Indeciso	30	37,5%
De acuerdo	11	13,8%
Totalmente de acuerdo	10	12,5%
Total	80	100,0%

Preferimos que la estabilidad institucional se mantenga igual, a que se emprendan cambios dramáticos en el colegio.

Pregunta 35	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	8,8%
En desacuerdo	20	25,0%
Indeciso	24	30,0%
De acuerdo	14	17,5%
Totalmente de acuerdo	15	18,8%
Total	80	100,0%

Estamos bien como venimos trabajando.

Pregunta 36	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	11,3%
En desacuerdo	10	12,5%
Indeciso	31	38,8%
De acuerdo	22	27,5%
Totalmente de acuerdo	8	10,0%
Total	100%	100,0%

ANEXO N° 05: REPORTES SOBRE COMPROMISO LABORAL

Estaría feliz si pasara el resto de mi vida en esta I.E.

Pregunta 01	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	12	15,0%
Indeciso	38	47,5%
De acuerdo	14	17,5%
Totalmente de acuerdo	16	20,0%
Total	80	100,0%

Realmente siento como si los problemas de la I.E. fueran míos.

Pregunta 02	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
En desacuerdo	10	12,5%
Indeciso	27	33,8%
De acuerdo	30	37,5%
Totalmente de acuerdo	11	13,8%
Total	80	100,0%

Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi I.E.

Pregunta 03	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,3%
En desacuerdo	15	18,8%
Indeciso	27	33,8%
De acuerdo	27	33,8%
Totalmente de acuerdo	10	12,5%
Total	80	100,0%

Me siento ligado emocionalmente a mi I.E.

Pregunta 04	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,3%
En desacuerdo	11	13,8%
Indeciso	28	35,0%
De acuerdo	34	42,5%
Totalmente de acuerdo	6	0,75%
Total	80	100,0%

Me siento integrado plenamente en mi I.E.

Pregunta 05	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	15	18,8%
Indeciso	28	35,0%
De acuerdo	15	18,8%
Totalmente de acuerdo	22	27,5%
Total	80	100,0%

Esta I.E. significa personalmente mucho para mí.

Pregunta 06	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	14	17,5%
Indeciso	25	31,3%
De acuerdo	17	21,3%
Totalmente de acuerdo	24	30,0%
Total	80	100,0%

Hoy permanecer en esta I.E., es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.

Pregunta 07	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	2,5%
En desacuerdo	27	33,8%
Indeciso	19	23,8%
De acuerdo	22	27,5%
Totalmente de acuerdo	10	12,5%
Total	80	100,0%

Sería muy duro para mí, dejar esta I.E., inclusive si lo quisiera.

Pregunta 08	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	24	30,0%
Indeciso	28	35,0%
De acuerdo	21	26,3%
Totalmente de acuerdo	7	8,8%
Total	80	100,0%

Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi I.E. en estos momentos.

Pregunta 09	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	8	10,0%
Indeciso	32	40,0%
De acuerdo	30	37,5%
Totalmente de acuerdo	10	12,6%
Total	80	100,0%

Siento como si tuviera muchas opciones de trabajo, pero no tanto como para pensar en salir de mi I.E.

Pregunta 10	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	35	43,8%
Indeciso	35	43,8%
De acuerdo	6	7,5%
Totalmente de acuerdo	4	5,0%
Total	80	100,0%

Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la I.E., podría haber considerado trabajar en otro sitio.

Pregunta 11	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	10,0%
En desacuerdo	17	21,3%
Indeciso	16	20,0%
De acuerdo	25	31,3%
Totalmente de acuerdo	14	17,5%
Total	80	100,0%

Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta I.E., es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.

Pregunta 12	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	5,0%
En desacuerdo	34	42,5%
Indeciso	35	43,8%
De acuerdo	5	6,3%
Totalmente de acuerdo	2	2,5%
Total	80	100,0%

Siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo.

Pregunta 13	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	6,3%
En desacuerdo	2	2,5%
Indeciso	22	27,5%
De acuerdo	12	15,0%
Totalmente de acuerdo	39	48,8%
Total	80	100,0%

Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi I.E. ahora.

Pregunta 14	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	7,5%
En desacuerdo	21	26,3%
Indeciso	28	35,0%
De acuerdo	25	31,3%
Total	80	100,0%

Me sentiría culpable de dejara mi I.E. ahora

Pregunta 15	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	6,3%
En desacuerdo	22	27,5%
Indeciso	43	53,8%
De acuerdo	3	3,8%
Totalmente de acuerdo	7	8,8%
Total	80	100,0%

Esta I.E. merece mi lealtad.

Pregunta 16	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	6,3%
En desacuerdo	12	15,0%
Indeciso	31	38,8%
De acuerdo	12	15,0%
Totalmente de acuerdo	20	25,0%
Total	80	100,0%

No abandonaría mi I.E. en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.

Pregunta 17	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	9	11,3%
Indeciso	27	33,8%
De acuerdo	23	23,8%
Totalmente de acuerdo	21	26,3%
Total	80	100,0%

Estoy en deuda con la I.E.

Pregunta 18	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	17	21,3%
Indeciso	45	56,3%
De acuerdo	18	2,5%
Total	80	100,0%