

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POST GRADO



TESIS

Relación de la cultura organizacional y la gestión administrativa de la
I.E. Miguel de la Mata Beraún-Distrito Singa- Región de Huánuco.

Para optar el grado académico de maestro en:
Educación

Mención:
Investigación y Tecnología Educativa

Autora: Lic. Doris Silvia SOTO GUTIERREZ

Asesor: Dr. Tito Armando RIVERA ESPINOZA

Cerro De Pasco - Perú - 2 0 1 5

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

Relación de la cultura organizacional y la gestión administrativa de la I.E.
Miguel de la Mata Beraún- distrito Singa- región de Huánuco

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Flaviano Armando ZENTENO RUIZ
PRESIDENTE

Dr. Julio Cesar CARHUARICRA MEZA
MIEMBRO

Mg. Cesar Martin ALCANTARA VEGA
MIEMBRO

DEDICATORIA

A mi Universidad Por darme la preparación

Y la oportunidad de superación

A mis hijos: Emelyn, Kiara y

Jesús por ser la fuente de

motivación en mí Que hacer

personal y profesional.

RECONOCIMIENTO

Con la gratitud a Dios por darme la vida y permitir lograr uno de mis objetivos propuestos; a todas las personas que contribuyeron al desarrollo de este trabajo concediéndome las sugerencias oportunas para cristalizar el presente estudio.

A la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, Escuela de Post Grado por concederme el espacio de crítica constructiva del que hacer investigativa.

Al Doctor Flaviano Armando ZENTENO RUIZ, Doctor Julio Cesar CARHUARICRA MEZA y al maestro César Martin ALCANTARA VEGA jurados calificadores del presente trabajo quienes dieron sus aportes y sugerencias para concluir el trabajo de investigación.

Al Dr. Tito Armando RIVERA ESPINOZA, asesor de la Tesis, por su apoyo y orientación en la programación, ejecución y culminación oportuna de la presente tesis.

Al Director y Docentes de la I.E. "MIGUEL DE LA MATA BERAÚN" por las facilidades del trabajo operativo según cronograma.

A mis familiares, colegas y demás personas, que me apoyaron directa e indirectamente.

LA AUTORA

RESUMEN

En la actualidad, contexto laboral es muy importante para las organizaciones educativas, de ahí que nuestro problema de investigación fue:

¿De qué manera la Cultura organizacional se relaciona en la Gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de Singa - Región Huánuco 2012?

El objetivo general fue: Determinar de qué manera la Cultura Organizacional se relaciona con la Gestión Educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012. Y la Hipótesis General: la Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Gestión Educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

La investigación es del tipo aplicada, nivel correlacional, y diseño descriptivo correlacional. La población y muestra estuvo conformada por 25 sujetos entre directivos, administrativos y docentes de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco. El aporte de la presente investigación considera que en base a los datos analizados y procesados, con un nivel de significancia del 95% y error del 5%, haciendo uso de la “ $r=0,647$ ” de Pearson se concluye que existe una relación lineal y positiva entre la Cultura Organizacional y la Gestión Educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de Singa - Región Huánuco 2012.

Palabras claves: Cultura Organizacional; Gestión Educativa

ABSTRACT

The work context today is very important for educational organizations, hence our research problem was: How does organizational culture is related to the Educational Management of Public College "Miguel de la Mata Beraun" in the Province Huánuco 2012?

The overall objective was to determine how organizational culture was related to the Educational Management of Public College "Miguel de la Mata Beraún" in the Province of Huánuco - 2012. And the General Hypothesis: The Organizational Culture is significantly related to Educational Management of Public college "Miguel de la Mata Beraún " in the Province of Huánuco- 2012.

The applied research is the type, level correlational, and descriptive correlational design. The population and sample consisted of 25 subjects among managers, administrators and faculty from the college "Miguel de la Mata Beraún" in the Province of Huánuco.

The contribution of this research considers that based on the data analyzed and processed, with a significance level of 95% and 5% error, using the Pearson " $r = 0.647$ " concluded that there is a linear relationship positive relationship between organizational culture and Educational Management of Public college " Miguel de la Mata Beraun " in the Province of Huánuco- 2012.

Keywords: Organizational Culture; Educational Management.

INTRODUCCIÓN

De todos los enfoques sobre el concepto de Cultura Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Asimismo, la Gestión Educativa juega un papel trascendental en las organizaciones, ya que estas se encuentran vinculadas estrechamente con el ambiente de las estructuras organizacionales, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas instituciones educativas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los directores menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la organización, el Gestor tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La investigación parte del problema de investigación: ¿De qué manera la Cultura Organizacional se relaciona con la Gestión Educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012? Asimismo de éste se formuló el objetivo: determinar de qué manera la Cultura Organizacional se relaciona con la Gestión Educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco. Y la hipótesis: la Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Gestión Educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco.

Las técnicas utilizadas en la presente investigación fueron las encuestas, de observación y del fichaje respectivamente. Asimismo Los instrumentos usados fueron el cuestionario de encuesta, las fichas de observación respectiva;

y las fichas bibliográficas y las fichas de resumen respectivamente.

Luego se diseñó y elaboró los instrumentos de investigación, con su respectiva validación y confiabilidad, seguido de ella la aplicación de las encuestas respectivas, luego el análisis y procesamiento de la información, contrastándose de esa manera la hipótesis de investigación.

Teniendo en cuenta estos parámetros; la presente investigación para su mayor comprensión se ha estructurado en cuatro capítulos:

El Capítulo I, que trata sobre el marco teórico, donde se describe los antecedentes y las bases teóricas que sustentan la investigación.

El Capítulo II, del problema de investigación, de la justificación e importancia del mismo.

El Capítulo III de la metodología, donde se aprecian los objetivos, la hipótesis, la operacionalización de variables y la metodología propiamente dicha.

Y el Capítulo IV sobre los resultados y la prueba de hipótesis, donde se aprecian primero la validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación, seguido del análisis de resultados, la prueba de hipótesis y la discusión de resultados.

Al final, se adjuntan las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas, y los respectivos anexos del presente trabajo de investigación.

La autora

ÍNDICE	Pág.
<i>DEDICATORIA</i>	iii
<i>RECONOCIMIENTO</i>	iv
<i>RESUMEN</i>	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
<i>INTRODUCCIÓN</i>	vii
<i>INDICE</i>	ix

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Identificación y determinación del problema	1
1.2. Delimitación de la investigación	2
1.2.1. Delimitación espacial	2
1.2.2. Delimitación temporal	2
1.2.3. Delimitación poblacional	2
1.3. Formulación del problema	2
1.3.1. Problema principal	2
1.3.2. Problema específico	2
1.4. Formulación de objetivos	3
1.4.1. Objetivo general	3
1.4.2. Objetivo específico	3
1.5. Justificación de la investigación	4
1.6. Limitaciones de la investigación	5
1.6.1. De carácter teóricas	5
1.6.2. De carácter temporales	5

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio	6
2.2. Bases teórico - científicos	12
2.2.1. Cultura	12
2.2.1.1 Características de la cultura	14
2.2.1.2 Funciones de la Cultura	14
2.2.2. Organización	15
2.2.2.1 Tipos de Organización	16
2.2.3. Cultura Organizacional	17
2.3. Definición de términos básicos	47
2.4. Formulación de hipótesis	50
2.4.1. Hipótesis general	50
2.4.2. Hipótesis específica	51
2.5. Identificación de variables	51
2.6. Operacionalización de variables e indicadores	52

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	53
3.2. Métodos de investigación	53
3.3. Diseño de investigación	55
3.4. Población y muestra	56
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	57
3.7. Selección y validación de los instrumentos de investigación	57
3.7.1. Coeficiente de confiabilidad	57
3.7.2. Coeficiente de validez	58

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo	60
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados	60
4.3. Prueba de hipótesis	71
4.3.1. Prueba de Hipótesis General	71
4.3.2. Prueba de Hipótesis Específicas	75
4.4. Discusión de Resultados	77
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS	84

CAPÍTULO I

PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Las dificultades que se ha detectado en los docentes de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de Singa - Región Huánuco, radica básicamente en que desconocen la relación directa entre cultura organizacional y la gestión educativa, siendo esta sin duda el ente integrador de todas las organizaciones y por ende, es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano.

Cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas.

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permitiría crear un punto de equilibrio entre ambos grupos de referencia, por lo que

la brecha entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del empleado, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio.

1.2.- DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

a) Delimitación Espacial

La investigación se realizó en la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

b) Delimitación Temporal

La presente investigación se ha realizado del mes de abril de 2012 a julio de 2012.

c) Delimitación Poblacional

Está conformada por todo el personal Jerárquico, docentes y administrativo de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012?

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema Principal:

¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa
- Región Huánuco 2012?

1.3.2. Problemas Específicos:

- ¿En qué medida los tipos de cultura se relacionan con la

gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún
distrito de singa - Región Huánuco 2012?

2.- ¿De qué manera la comunicación institucional se relacionan
con la gestión administrativa de la Instituciones Educativas
Estatales de la Región Huánuco?

3.- ¿En qué medida el Clima y Cambio Organizacional se
relacionan con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la
Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012?

1.4. FORMULACION DE OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General:

Determinar la relación de la cultura organizacional con la gestión
administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa
- Región Huánuco 2012

1.4.2. Objetivos Específicos:

1. Precisar la relación de los tipos de cultura con la gestión
educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa -
Región Huánuco 2012.
2. Determinar la relación entre la comunicación institucional con
la gestión educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito
de singa - Región Huánuco 2012.
3. Describir la relación entre el clima y cambio organizacional

con la gestión educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún
distrito de singa - Región Huánuco 2012.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

"Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato, 1994:36).

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones.

El planteamiento realizado pone de manifiesto la importancia del presente estudio, por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de una organización castrense, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal de una organización, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa, tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los dos grupos de

referencia y lógicamente mejorar los climas de trabajo.

El crear un punto de equilibrio entre los dos grupos de referencia permitirá a la organización contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización. Todo esto permitirá fortalecer en alto grado el contrato psicológico del personal civil y por consiguiente se desarrollaran climas de trabajo que permitirán la proactividad del personal.

1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo nos hemos encontrado con ciertas dificultades que fueron superadas progresivamente. Sin embargo, las limitaciones que escaparon a posibilidades de manejo fueron:

a) Limitaciones Teóricas

Dichas dificultades fueron superadas, realizando la adquisición de obras de consulta, visitando a las bibliotecas e ingresando a la Internet.

b) Limitaciones Temporales

Las exigencias académicas y las obligaciones laborales determinaron que organicemos el tiempo dedicando más horas de lo programado desde el inicio hasta la culminación de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

21. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Luego del acopio importante de fuente bibliográfica para la realización del marco teórico, coincidimos en investigar y dar con las fuentes procedentes sobre temas relacionados con nuestro trabajo de investigación, y dimos con los siguientes estudios.

2.1.1. A Nivel Internacional:

Luego del acopio importante de fuente bibliográfica para la realización del marco teórico, se coincide en investigar y dar con las fuentes procedentes sobre temas relacionados al trabajo de investigación, y se da con los siguientes estudios.

a. Dra., Msc., Ing. Yesmín Alabart Pino. Profesora Auxiliar.

Centro de Estudios Turísticos. Universidad de Holguín, y

Dr., Msc., Ing. Angel Luis Portuondo Vélez. Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (1995).

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN, concluyeron a la coyuntura económica, política y social actual a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de contar con organizaciones eficientes y eficaces, teniendo en cuenta que la gestión del desempeño es un asunto complejo que requiere tratarse de forma integral desde perspectivas que consideren la mayor cantidad de los factores que inciden sobre el mismo. Cuba, inmersa en el proceso de cambio organizacional más profundo y trascendental acometido en los últimos años, el Perfeccionamiento Empresarial, busca respuestas que se ajusten más a sus condiciones concretas y para ello requiere de enfoques avanzados y reales, partiendo de que el impacto de este cambio en la cultura organizacional será notable en la medida que se logren cambiar los patrones de conducta de dirigentes y trabajadores.

Dra. Teresa Cruz Cordero (2000). EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. LA EXPERIENCIA EN

UNA EMPRESA, arribó a la siguiente conclusión Toda organización posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis

a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural. Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional. La cultura se puede estudiar dentro de un proceso de consultoría, en un diseño estratégico, o de estructura o en cualquier proceso de cambio en el que se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo. Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal.

2.1.2. A Nivel Nacional:

A nivel nacional como antecedentes de la presente investigación se tiene los siguientes:

- a. **Álvarez Valverde, Shirley (2001). *CULTURA ORGANIZACIONAL: NUEVA TENDENCIA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HACIA LA COMPETITIVIDAD. UNIVERSIDAD ENRIQUE GUZMAN Y VALLE - LIMA***, llegó a la siguiente conclusión la cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones venezolanas. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se consideró relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura. El marco teórico se fundamentó en la teoría existente sobre el tema desarrollado con especial relevancia en Robbins (1992), y los aportes de Katz y Kahn (1995).
- b. **Bach. Kim Carvajal Jauregui (2005) *CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REGIONAL ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS S.A. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO – UN ESTUDIO CUALITATIVO. UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO***. La empresa Enrique Cassinelli e Hijos S.A., presenta una cultura organizacional con características y creencias tradicionales, en relación a: empleo de tecnología, uso del tiempo, espacio, administración del personal y estilo de sus líderes; muchas de ellas se mantienen en la actualidad porque en la práctica le han dado resultados

favorables a la misma. Los valores mayormente percibidos son: productividad, honradez, buen trato, responsabilidad, orden, limpieza y compañerismo. Estos valores, no están escritos ni divulgados a través de folletos, manuales; se han aprendido en el diario trajinar, en las exigencias mismas del trabajo, en la relación con los jefes, supervisores y personal con muchos años de servicio en la empresa. Sin embargo, no son percibidos de los líderes de la organización.

- c. **Padilla Bendezú, María Elena (2008). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS EN UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENSEÑANZA DE IDIOMAS. TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN. LIMA: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ, ESCUELA DE GRADUADOS***, Destaca su conclusión para cumplir con este propósito, iniciamos nuestro estudio dentro del enfoque organizacional de la gestión del conocimiento, enfoque que ha cobrado vigencia en los últimos años por el valor que el conocimiento ha adquirido como un capital intangible cuyo desarrollo lo convierte en una de las mayores ventajas competitivas en el mercado. La gestión del conocimiento comporta entre otros, la transferencia de los conocimientos y esto a su vez requiere de una cultura organizacional que paralelamente fomente esta transferencia. Tan importante como una gestión del conocimiento es la cultura que la organización tenga para que la transferencia sea un proceso continuo y productivo. Una cultura democrática, participativa, donde las relaciones entre sus miembros sean horizontales, de confianza y colaboración, conforman el ámbito ideal para

que prospere una gestión del conocimiento; léase, la transferencia de conocimientos.

- d. **Santiago Echevarría, Gerónimo Saúl (2005) *PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO-HUANCAYO***, concluyó Principales aplicaciones en el sector empresarial en el desarrollo de esta investigación se elabora una concepción teórico- metodológica para el estudio de la cultura organizacional la cual implica la definición de carácter dialéctico sobre cultura organizacional, la definición de las variables e indicadores que determinan este objeto y la creación de procedimientos de diagnóstico que permitan un conocimiento profundo del comportamiento de este fenómeno, y en consecuencia poderlo gerenciar en función de procesos de cambio y desempeño empresarial. Como orientación metodológica en el desarrollo de esta actividad, se parte de una concepción epistemológica integrativa como sistema abierto que emplea métodos teóricos y empíricos, cuantitativos y cualitativos en la construcción del conocimiento, sobre la base de una concepción sistémica de las organizaciones.
- e. **Carrasco Díaz, Sergio. (2002). *GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD DE FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA FACULTAD DE EDUCACIÓN DE LA UNSACA***. Esta tesis es un estudio que consiste en el análisis de la relación de las variables Gestión Educativa y Calidad de Formación Profesional, relación que se ha determinado como resultado de todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización. Al analizar y medir la variable

independiente Gestión Educativa se ha determinado que es regular en todo los aspectos que comprende, es decir, en la gestión institucional, administrativa y curricular. Igualmente en los procesos de gestión y los procesos curriculares, que se desarrollan en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. La variable dependiente Calidad de Formación Profesional al ser analizada, ponderada, y medida se ha determinado, que los indicadores de calidad por áreas curriculares, apenas alcanzan el nivel regular, distando mucho de los niveles de calidad exigidos por los estándares internacionales que debiera ser de excelencia y con cero margen de error.

2.2. BASES TEÓRICO-CIENTIFICAS

2.2.1. CULTURA

Al respecto, **ROBBINS (1991)** plantea: “La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la

importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización”.

En términos generales se define CULTURA como una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que se plantean han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al respecto, **DAVIS (1993)** plantea 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.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

PÜMPIN Y GARCÍA, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

2.2.1.1 Características de la cultura

Para Pérez, J y Galis (1999:187) las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

La notable diferencia existente entre las diversas filosofías organizacionales es lo que hace que la cultura de cada organización se considere única y exclusiva, además de permitir un alto grado de entendimiento e interrelación entre sus miembros.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

2.2.1.2 Funciones de la cultura

Para **Berger, B.(1998:135)** la cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren

unos de otros. Segundo, transmiten un sentido de identidad sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados.

El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

2.2.2. ORGANIZACIÓN

Según **Gómez G. (2001:196)**, la organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la

realización de planes y objetivos.

2.2.2.1 Tipos de organizaciones

Según **Gómez G. (1999: 276)**, clasifica de la siguiente manera

- **Organización formal**

Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.

Propósitos:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar duplicidad de trabajo
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

- **Organización informal**

Es el resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

1. Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
4. Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales

2.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

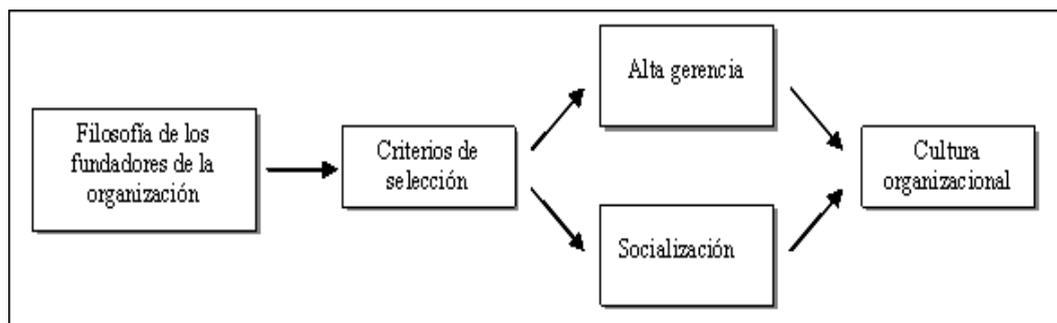
Según **Robbins (1999, p 595)**, " La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización".

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

a) Reseña histórica de cultura organizacional

Según **Gómez G, (2001: 187)**, La cultura de una organización se

establece y se mantiene, la cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. En la figura siguiente, se muestra la forma en que se construyen las culturas organizacionales.



Reseña histórica de Cultura Organizacional Según **Gómez G, (2001:187)**

b) Tipos de cultura organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional **Gómez, G.**

(2001:471), clasifica en los siguientes:

- **Cultura predominante:** es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- **Subcultura:** son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la

cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

c) Funciones de la cultura organizacional

Gómez, G., plantea que la cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.

- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

d) Factores que afectan una organización

Cruz, T. (1985: 287) considera los siguientes factores:

- **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 ambiente de poder alto, 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.
- **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.
- **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.
- **Metas y objetivos:** Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.

- **El personal:** Es un recurso de mucha importancia. 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.

Para que un director logre que su grupo trabaje con entusiasmo es necesario que la mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones.

e) Importancia de la cultura organizacional

Para **Otero, D. (1994:352)**“La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad”.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como

elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Asimismo se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado, como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

2.2.4. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Definir qué es una Institución es algo complejo y tiene diferentes connotaciones:

Muriel y Rota (1.980:37), citan a **J. H. Fichter (1974)**, para quien una institución es “una estructura relativamente permanente de pautas, roles y relaciones que las personas realizan según determinadas formas sancionadas y unificadas, con objeto de satisfacer necesidades sociales básicas”.

Para **BartoliAnnie (1992)**, la palabra organización remite a tres significaciones: al acto de organizar, al resultado de ese acto y al conjunto organizado. Por lo tanto, se refiere, al igual que en la primer definición citada, a un conjunto o grupo de personas que se ha conformado con el propósito de alcanzar un fin común (conjunto organizado).

Para **Bartoli (1992)**, la primera relación entre comunicación y organización se da en el momento en que resulta necesario

definir circuitos comunicacionales para organizar las unidades de trabajo de una organización, y que para desarrollar esa comunicación interna es menester organizar su puesta en marcha.

Siguiendo a esta autora, la Comunicación es acto, objeto y medio de la puesta en común o de la transmisión. Y para ella la comunicación en las organizaciones no dista demasiado de esta definición, ya que “es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un ‘recurso’ fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas.

a) Comunicación interna y externa

Para **Varela Félix (1987:737)** “La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración”.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etc. todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran

las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, importante, preocupada por los problemas sociales y que transmite una buena imagen social; en cierta medida se siente también realizada en su consideración social, incrementándose asimismo su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación (interna y externa) interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna.

2.2.5. CLIMA Y CAMBIO INSTITUCIONAL

Cruz Cordero T. (1991:336) Plantea que es “un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste”.

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

¿Qué influye sobre el clima organizacional?

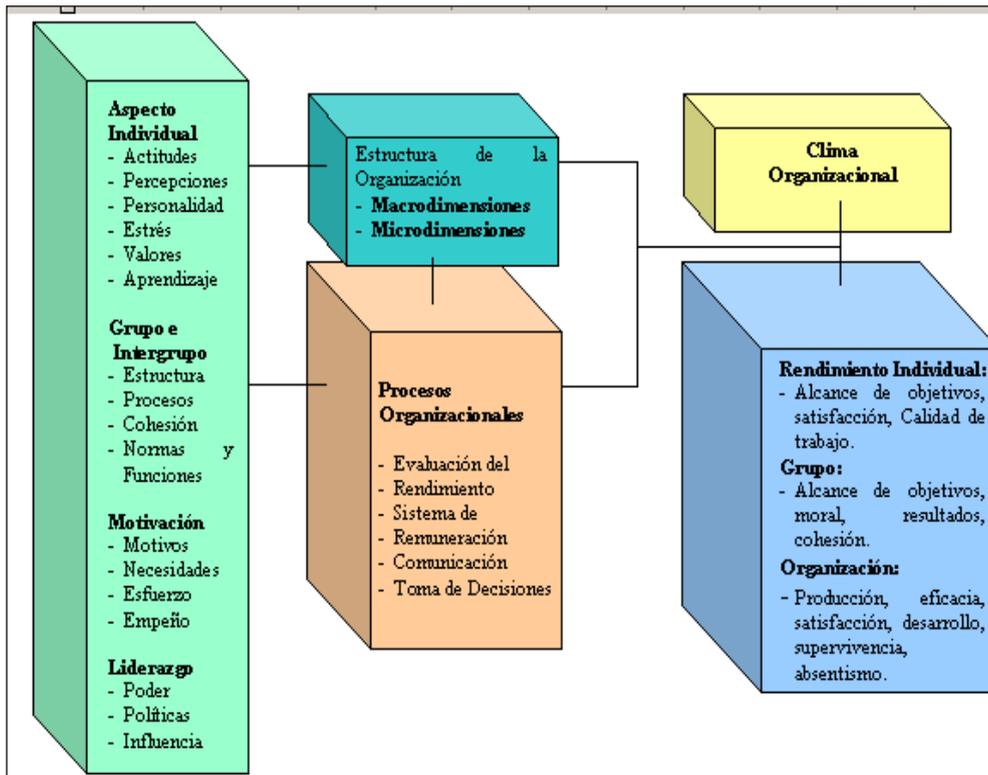
- Pueden haber cambios positivos y negativos.
- Alteración de las condiciones económicas.
- Competencia.
- Cambio de líderes.
- Reestructuración, reducción y capacitación.
- Días de pago, problemas con algún empleado.

Muchas veces, se tiende a confundir el significado correspondiente a los términos cultura y clima organizacional, es por ello que se presenta a continuación una serie de enfoques que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

- Enfoque estructuralista:** define el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- Enfoque subjetivo:** define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.
- Enfoque de síntesis:** éste se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para éste el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

Estudiando el clima organizacional desde un punto de vista más particular, se puede decir que es la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, motivación, consideración, cordialidad, apoyo y descentralización.

Abravanel, J. (1992) clasifica cinco elementos que determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en el desempeño de sus funciones, la calidad del trabajo, la moral, resultados y cohesión entre los mismos; y que desde el punto de vista de la organización redundará en una mayor producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y reducción del absentismo. El clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores y el clima de trabajo de los mismos.



Abravanel, J. (1992) elementos que determinan el rendimiento del personal dentro de una organización

2.2.6. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Alabart, Y. y Protuondo, A.L.(1999:254) divide el clima organizacional en dos grandes tipos: clima autoritario y clima participativo.

- a. **El clima autoritario.** Puede subdividirse a su vez en Autoritario explotador; se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- b. **Autoritarismo paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y

castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

c. El clima participativo. Se subdivide en:

Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo: Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los climas autoritarios explotadores y paternalistas

Corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los climas

participativos consultivos y de participación en grupo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2.2.7. CARACTERÍSTICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Ambrosio, E. (1991) Existen nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, se citan:

1. Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros

de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos

personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.2.8. CAMBIO ORGANIZACIONAL

De acuerdo a **Robbins (1999)**, el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

La palabra cambio se ha hecho bastante popular dentro de las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Los últimos tiempos parecen indicar que quien no se adapte al cambio morirá en el camino.

En conclusión, los cambios no son más que las nuevas tendencias y actitudes de las empresas, además de una realidad que afecta fuertemente a todo tipo de organizaciones, tanto así que lo más probable es que algo que sea único o sólido hoy, el día de

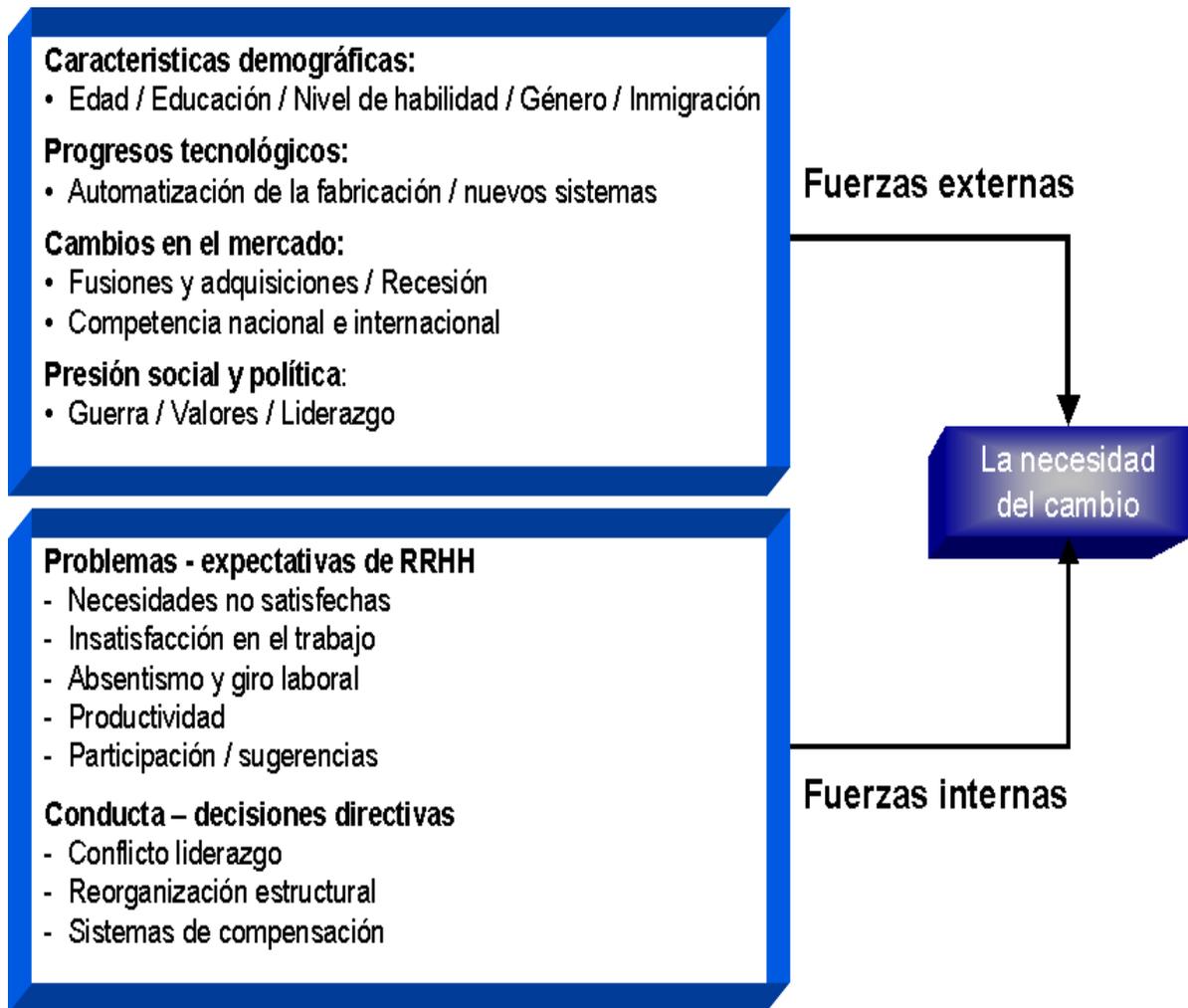
mañana sea sorpresivamente diferente.

2.2.9. FUERZAS PARA EL CAMBIO

Otero. D. Para que los cambios puedan tener lugar debe existir algún tipo de necesidad motivacional para que los mismos se produzcan; esta necesidad se origina mediante la interacción de fuerzas, las cuales se clasifican en:

- Internas: son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.
- Externas: son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.

El siguiente gráfico permite una mejor comprensión de las ideas anteriormente expuestas:



2.2.10. GESTIÓN EDUCATIVA

a) Concepto

Según el **Dr. Luis Alberto García Leiva**, la Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

La noción de autoridad es un concepto necesario comprender en la relación directivo - institución. Este liderazgo puede tener base en el saber y sus habilidades, en la contigencia de situaciones afectivas, etc. El rol directivo implica la gestión de los procesos

formales de la institución, aquellos formulados y planificados, pero a su vez acciones sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales. Estas interacciones sociales.

El rol del director con necesidad de cambio, en transformación educativa, pensando este proceso como una necesidad de reflexión, análisis, y cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene. Lo que implica cambios tales que se modifiquen radicalmente las configuraciones institucionales.

Pueden estar en el orden de lo manifiesto o lo implícitos. Por ejemplo con las recompensas, gratificaciones, sanciones, devoluciones, señalamientos de los docentes, implicando una modificación en su conducta, llevándolas a la satisfacción, la frustración o el desaliento posterior.

Un error muy común en los directivos es de no mantener relaciones con sus subordinados, con el miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo noción de la realidad cotidiana de los docentes y empleados, con la posible consecuencia de hacer lecturas erróneas para la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo pueden perder operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por

la burocracia de los papeles, informes y memorándums, y no estoy puntualizando el obviar los registros en la organización, que a mi parecer, son de suma importancia porque nos permiten el seguimiento "objetivo" de historicidad de las gestiones, sino que se transformen en herramientas que entorpezcan las instituciones.

Cuantas veces nos encontramos con situaciones en las cuales hay grandes brechas entre lo que se pensó, lo que se transmitió, y lo que fue comprendido.

Solo un seguimiento explicitado en los informes y las evaluaciones escritas, nos permiten tener un punto de anclaje un tanto más objetivo.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, ya que en un mundo de cambios permanente, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional.

En conclusión podemos afirmar que es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su hacer cotidiano y el programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino

como un lugar de organización funcional. Una forma es la de darle prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

2.2.11. DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

Anzizu, José M. (1990:276) Organiza la Gestión Educativa en cuatro dimensiones:

a. La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento):

- Los organigramas.
- La distribución de la tarea.
- La división del trabajo.
- Los canales de comunicación formal.
- El uso del tiempo y de los espacios.

La dimensión organizacional los profesores y directivos, así como los estudiantes y los padres de familia, desarrollan su actividad educativa en el marco de una organización, juntos con otros compañeros, bajo ciertas normas y exigencias institucionales, y no en la falacia de una campana de cristal como podría ser el salón de clases.

b. La dimensión administrativa (las cuestiones de gobierno):

- La planificación de las estrategias.
- Consideración de los recursos humanos y financieros.
- El control de las acciones propiciadas.
- El manejo de la información.

Desde la dimensión administrativa se analizan las acciones de

gobierno que incluyen estrategias de manejo de recursos humanos, financieros y tiempos requeridos, así como el manejo de la información significativa que, tanto desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, contribuya con la toma de decisiones.

c. La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos.
- Las modalidades de enseñanza.
- El valor otorgado a los saberes.
- Los criterios de evaluación.
- Las teorías de la enseñanza.

De manera particular, la dimensión pedagógica se refiere a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

d. La dimensión comunitaria (actividades sociales entre los actores institucionales) :

Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional. Según Ambrosio, E. (1991) El rol del director se

debe apoyar en los pilares del entusiasmo, el esfuerzo, el conocimiento, la escucha, el compromiso con el equipo de trabajo, sintetizando en una tarea jerarquizada de la profesión en un "querer hacer y saber hacer"...

Por dimensión comunitaria se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro.

2.2.12. LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN

Según la Prof. **Alicia B. Tedesco**(1995:968) "calidad es satisfacer las necesidades de los clientes", plantea algunas reflexiones e interrogantes".

Dada la dificultad para llegar a un significado unívoco de calidad se infiere que hay límites en la precisión de una definición acabada, que abarque o incluya todas sus significaciones.

Block, P. Calidad, es el valor que se atribuye a un proceso o a un producto educativo. Ese valor compromete un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto de otro.

El concepto de calidad descansa sobre tres factores coherentes entre sí:

- **Funcionalidad.**- Relación entre resultados educativos y fines de la educación y metas institucionales y las aspiraciones y necesidades educativas de la comunidad y los individuos.

- **Eficacia.**- Es la coherencia entre resultados, metas y objetivos, también se define como la consecución de los objetivos educativos, establecidos como valiosos y deseables.
- **Modernidad.**- Proceso para poner a la educación a tono con las exigencias presentes y las del nuevo siglo, cuyo último fin busca el desarrollo más fluido de las actividades educativas, considerando para ello la modernización curricular, la capacitación de maestros, dotación de libros y material educativo, así como la mejora de la infraestructura física de los mismos

La calidad de la educación se ha constituido en los últimos tiempos, en principio organizador de las políticas institucionales y estatales. Calidad educativa es un rasgo o atributo de lo educativo, referido a distintos niveles (macro y micro) y a múltiples dimensiones de cada nivel; además, expresa concepciones de la educación, valores o criterios no siempre coincidentes. El punto focal de su acción es la educación definida como instancia de construcción y distribución del conocimiento socialmente válido.

2.2.13. MARCO NORMATIVO

El elemento central del desarrollo institucional de un centro educativo es la definición de los valores y objetivos que orienten el trabajo del centro en todos sus aspectos.

Los valores y objetivos tienen como marco legal, en primer lugar; lo estipulado por la Constitución Política del Perú,

particularmente en su artículo 2º y 13º al 19º, pues en ellos se expresa la manera como el Perú concibe el desarrollo de la persona humana y sus derechos frente a la educación, en función de las metas de desarrollo nacional.

Un segundo lugar le corresponde a las leyes y normas del sector Educación, que regulan la actividad educativa en concordancia con la Constitución.

Además del marco normativo de la Constitución y las Leyes es importante considerar la necesidad de integrar las perspectivas locales a la cambiante realidad global de nuestros días; una de las características más importantes del mundo contemporáneo, y que se hace aún más aguda en un país multicultural como el nuestro, es la necesidad de aprender vivir en paz. Lo bueno es que, adquirida esta capacidad, haremos de nuestra diversidad un beneficio, ya que la variedad alienta la creatividad y estimula el desarrollo intelectual y espiritual de las personas.

2.2.14. LOS AGENTES EDUCATIVOS

Ambrosio, E. (1998:235) las clasifica de la siguiente manera:

- a. El Promotor.** A las personas naturales o jurídicas que organizan centros educativos de gestión privadas, se les denomina promotores.

- b. El Director.** El director del centro educativo, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo.
- c. El docente.** Es el educador que realiza su trabajo en contacto directo con los educando, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planeamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos. Es el responsable de los resultados del trabajo educativo. de evaluación.
- d. Los padres de familia.** El grado y características de participación de la comunidad y padres de familia están supeditados, a las normas y al estilo de política de administración que establezca el gobierno y la institución educativa.
- e. El alumno.** Está constituido por los estudiantes, cuyo universo es altamente heterogéneo.
- f. La comunidad.** El municipio se convierte en la instancia educativa más próxima a la actividad del centro educativo, seguido de las empresas, parroquia y algunas organizaciones sociales de base, que colaboran con los centros educativos.
- g. Las Direcciones Regionales de Educación.** Es el canal directo de comunicación en el Ministerio de Educación y las Instituciones Educativas.

La educación siempre ha sido un tema complejo porque

trata de conciliar los intereses particulares de los sujetos con las restricciones que impone el mundo social. Hasta hace pocas décadas había cierta unanimidad entre los valores sociales, los familiares y los valores que se transmitían desde la institución educativa por excelencia, esto es, la escuela.

Dada la diversidad de perfiles que abarca el concepto de agente educativo (personal de servicio, miembros de la comunidad, familiares o profesionales que se encuentren vinculados al sector de protección, nutrición, salud o educación) es importante implementar acciones de formación que, con un enfoque intersectorial organizar y administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas. y diferenciado, hagan posible que cualquier interacción con estudiantes tenga una intención educativa.

2.2.14. GESTIÓN GERENCIAL

Según **CARDONA, J.** (1996) La gestión gerencial, trata en esencia, de En otras palabras, llamamos gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos.

a) Elementos de la Gestión Gerencial

Según **Cruz, T. (2003)** Los elementos de gestión son: planificación, organización, dirección, coordinación, y control. Esta división es con fines didácticos, pues en la práctica es un todo; es decir son interdependencias entre sí, es imposible hablar de una sin abordar las demás

- **Planificación.** Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama: proceso de planificación. La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar.
- **Organización.** Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.
- **Dirección.** La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.
- **Coordinación.** Relacionar, unir y armonizar todo los actos y

esfuerzos del pleno de trabajadores.

- **Control.** Es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y qué soluciones se pueden proponer para corregirlas.

2.2.15. EL LIDERAZGO

Para **Drucker, P. (1999:123)**; el liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; Un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines; Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.

El liderazgo es un tema crucial en la actualidad en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa.

a) Tipos de líderes

Kouzes, James M (2000: 345) No es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son

personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

- **Líder organizador:** Es aquel que establece relaciones jerárquicos y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas los ayuda; es discreto por respeto a los demás.
- **Líder Participativo:** Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, para el jefe y subordinados forma un equipo. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio.
- **Líder Burócrata:** Son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores e inducen a sus colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas.
- **Líder Emprendedor:** Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los

objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

- **Líder Paternalista y Demagogo:** Tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplan; Hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos sin que se den cuenta.
- **Líder Técnico:** Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas dan mas importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.
- **Líder Oportunista:** Son líderes que practican con frecuencia la “ley de la jungla”, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales.

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada; otra menos evidente es el reconocimiento por los

miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia, pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Actividades de Aprendizaje.**- Son las diferentes situaciones de aprendizaje que describen las experiencias que viven los educandos y que le permiten el logro de los objetivos correspondientes al grado de estudios.
- **Académico.**- El término académico proviene del griego *akademia* (el lugar ubicado en las afueras de Atenas donde Platón se reunía a estudiar) y es aquel que es utilizado para denominar no sólo a individuos sino también a entidades, objetos.
- **Aprendizaje Significativo:** Son las relaciones que se tiene entre los saberes previos y los nuevos en el educando, sirve para la vida cotidiana de los aprendices.
- **Aprendizaje:** Elaboración de información o conocimientos sobre las cosas, los procesos o procedimientos que el sujeto realiza a través de una acción concreta o práctica, cuyo valor radica en su aplicación a la solución de problemas que se pueden formular o que se muestren en la práctica de la vida misma.
- **Cambio.**- Denota la transición que ocurre cuando se transita de un estado a otro, por ejemplo: el concepto de cambio de estado de la materia en la física (sólido, líquido y gaseoso) o de las personas en su

estado civil (soltero, casado, divorciado o viudo); o las crisis, o revoluciones en cualquier campo de los estudiados por las ciencias sociales, principalmente la historia, que puede definirse como ciencia del cambio.

- **Clima Organizacional.**- Es un sistema diseñado para llevar a cabo estudios sobre el clima organizacional de su empresa, basándose en diferentes encuestas realizadas a los empleados.
- **Comunidad.**- Una comunidad es un grupo o conjunto de individuos, seres humanos, o de animales que comparten elementos en común, tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), estatus social, roles.
- **Cultura.**- Una comunidad es un grupo o conjunto de individuos, seres humanos, o de animales que comparten elementos en común, tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), estatus social, roles.
- **Decisión.**- Una decisión es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, por lo tanto es un concepto subjetivo
- **Educación:** Es un proceso sociocultural permanente, orientado a la formación integral de las personas y al perfeccionamiento de la sociedad. Como tal, la educación contribuye a la socialización de las

nuevas generaciones y las prepara para que sean capaces de transformar y crear cultura y de asumir sus roles y responsabilidades como ciudadanos.

- **Estudiante:** Es el sujeto de la educación que recibe también varias denominaciones como educando, docente, discípulo, etc. para la presente investigación optamos por el término de “estudiante” porque en el colegio y la comunidad, este es el más familiarizado, debe ser un sujeto activo y no pasivo, sobre quien actúa el proceso educativo, convirtiéndose en este caso como guía al profesor.
- **Gestión.-** El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.
- **Juego.** El juego es una actividad que se utiliza para la diversión y el disfrute de los participantes, en muchas ocasiones, incluso como herramienta educativa. Los juegos normalmente se diferencian del trabajo y del arte, pero en muchos casos estos no tienen una diferenciación demasiado clara.
- **Liderazgo.** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

- **Metodología Activa.** Es un conjunto de técnicas didácticas modernas que pretende al logro del aprendizaje a través de diversas actividades que resultan de la necesidad, interés y/o curiosidad, en los que el alumno participa directo y activamente.
- **Rendimiento Académico:** Es el resultado obtenido del nivel de ejecución manifiesto en relación al nivel de ejecución esperado, acorde con las capacidades a alcanzar planificadas previamente y con el desarrollo de la estrategias de aprendizaje, considerando que el nivel o índice de ejecución esperado está previamente establecido por una norma externa constituida por la calificación, que es el puntaje (o medida cuantitativa) alcanzado en una escala dada, en este caso un puntaje vigesimal (0 al 20).
- **Preseminario:** Su fin es el entrenamiento en la técnica del Seminario. Desarrolla las destrezas necesarias para el proceso de investigación, así como las actitudes para el trabajo en grupo. Se distingue del seminario investigativo alemán que está ligado a la investigación en sentido estricto. Pero el preseminario es tomar algunos elementos que el estudiante de pregrado puede manejar.

2.4. FORMULACION DE HIPOTESIS

2.4.1. Hipótesis General:

Si la Cultura Organizacional es adecuada, entonces se relaciona significativamente en la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

2.4.2 Hipótesis específicas:

1. Los Tipos de Cultura a base de su interpretación predominante, son las medidas pertinentes para la relación con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa
- Región Huánuco 2012.
2. La comunicación institucional por medio de su identidad se relaciona con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.
3. El clima y cambio organizacional se relaciona significativamente en la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

25. IDENTIFICACION DE VARIABLES

Variable 1: cultura organizacional

Variable 2: gestión administrativa

Variables intervinientes.

Sexo : Masculino
: Femenino

Condición social : Media Nivel de Estudio :
Básico

26. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
V1. CULTURA ORGANIZACIONAL	1.TIPOS DE CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Expresa una cultura predominante con los miembros de una organización. • Comparten subculturas adecuadamente. • Refleja una identidad cultural adecuada.
	2.COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica la comunicación interna dentro de una organización • Utiliza la comunicación externa como herramienta de organización. • Diferencia correctamente la comunicación ascendente y descendente dentro de una organización
	3.CLIMA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Percibe un clima autoritario entre la interacción de los superiores. • Aprecia un clima participativo entre los superiores y subordinados. • Percibe correctamente un clima explotador como un clima desfavorable dentro de una organización
V2.GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1.ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica correctamente la dimensión organizativa de la gestión educativa. • Conoce correctamente la dimensión administrativa de la gestión educativa. • Identifica correctamente la dimensión pedagógica de la gestión educativa.
	2.FACTORES DE CALIDAD EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciona correctamente el factor funcionalidad con los resultados educativos. • Relaciona con eficacia resultados, metas y objetivos.
	3.GESTIÓN GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Emplea el proceso de planificación para seleccionar metas y objetivos. • Utiliza el proceso de organización entre los recursos humanos y económicos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Restituto Sierra Bravo (2002), el tipo de estudio de la presente investigación es aplicado, porque “en éstos estudios se deben determinar y definir previamente las variables, luego se formulan hipótesis, los mismos que deben probarse por métodos estadísticos, trabajándose con muestras representativas y llegando al final a conclusiones”.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se inscribe dentro de los trabajos descriptivos y correlacionales, instituyendo posibles relaciones de causa y efecto.

En la presente investigación, se ha utilizado el **método científico** como método general. Según **Hugo Sánchez Carlessi (1998:25)**, “Es el

camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas prefijadas, que nos permite alcanzar un resultado propuesto. En tal sentido, toda labor de procesamiento humano de información requiere asumir el camino más adecuado y viable para lograr el objetivo trazado. También puede considerarse el método como un procedimiento de indagación para tratar un conjunto de problemas desconocidos, procedimiento en el cual se hace uso fundamental del pensamiento lógico. Es decir, el método es la manera sistematizada en que se efectúa el pensamiento reflexivo que nos permite llevar a cabo un proceso de investigación científica”.

Según **Oseda, Dulio (2008:49)**, “El estudio del método científico es objeto de estudio de la epistemología. Así mismo, el significado de la palabra “método” ha variado. De acuerdo al significado actual, el método es:

- a. El procedimiento o plan que sigue el investigador.
- b. El conjunto de técnicas o procedimientos que le permite al investigador realizar sus objetivos.
- c. Un conjunto de normas pero no de reglas fijas, que deberán servir de pautas a la investigación.

Método Específico: El método descriptivo. Según **Hugo Sánchez Carlessi (1998:33)**, “consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se da en el presente. El método descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural; por tanto las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudio

son mínimas, por lo cual su validez interna es discutible”.

Según **Oseña, Dulio (2008:61)**, “Consiste en el análisis interpretación de datos que han sido reunidos con un propósito definido, el de comprensión y solución de problemas importantes. La simple descripción de lo que es, no representa todo el proceso de la investigación. Aunque el acopio de datos y la referencia de las condiciones dominante son etapas necesarias; el proceso de investigación no se considera completo hasta que los datos se hallan organizados, analizados y se han derivado conclusiones significativas. O sea el descubrimiento de algo significativo, será la meta de todo el proceso”.

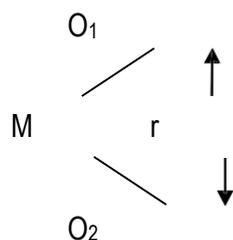
El **Instituto Central de Ciencias Pedagógicas-La Habana-Cuba (1988:5)**, establece, “En la investigación científica, el investigador no puede permanecer en el simple nivel descriptivo de los hechos, sino debe penetrar en la esencia del fenómeno estudiado para descubrir sus regularidades y establecer sus nexos”.

“Apoyándose en el método marxista dialéctico, las investigaciones pedagógicas están ante todo, en la obligación de esclarecer las fuentes internas, la fuerza motriz del desarrollo del fenómeno pedagógico estudiado”.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación **Es Descriptivo Correlacional** porque según **Oseña, Dulio; (2008:119)** “Estos tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables. La utilidad y el

propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas”.



DONDE M = Muestra

O₂ = Observación de la variable x. O₁ = Observación de la variable y.

r = Correlación entre dichas variables.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. La Población:

La población estuvo constituida por el personal jerárquico, administrativo y docentes de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

3.4.2. Muestra:

La muestra es no probabilística, es decir intencional y estuvo conformada por 25 sujetos entre el personal jerárquico, administrativo y docentes de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012; siendo la población igual

a la muestra.

3.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION E DATOS

Las técnicas fueron utilizadas de acuerdo al criterio de investigación:

- a) **Técnicas:** Las técnicas usadas en la presente investigación fueron las encuestas, fichaje (fichas bibliográficas, de resumen, de párrafo.
- b) **Los instrumentos:** Los instrumentos usados en la presente investigación serán las encuestas, el cuestionario de encuestas, las fichas de resumen, las bibliográficas.

3.6 TECNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

Para el procesamiento y análisis de datos se utilizó el aporte de la base de datos analizados y procesados, con un nivel de significancia y error haciendo uso de la “r de **PEARSON**.”

3.7. SELECCIÓN Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION

3.7.1. Coeficiente de Confiabilidad:

El coeficiente de confiabilidad del instrumento que sirvió para medir el cuestionario de encuesta sobre la “cultura organizacional” y la “gestión administrativa” fue realizado mediante el análisis de varianza (ANOVA) según **Herrera R, Aura (1998)** se sintetiza de la siguiente manera:

- Coeficiente de Confiabilidad del instrumento que midió la Cultura Organizacional.

F.V.	S.C.	g.l.	C.M.
Sujetos	38,0183673	25	1,90091837

Preguntas	51,3469388	15	2,70247046
Error	30,5530612	30	0,08040279
TOTAL:	119,918367	70	0,28620135

Coefficiente de Confiabilidad:

$r_{xx}=0,92770318$ Error de Standard de

Medida: $S_m=0,18355386$

- Coeficiente de Confiabilidad del instrumento que midió la gestión administrativa se tiene:

F.V.	S.C.	g.l.	C.M.
Sujetos	41,36423469	25	2,068211735
Preguntas	50,15232993	15	2,639596312
Error	31,39767007	30	0,082625448
TOTAL:	122,9142347	70	0,293351395

Coefficiente de Confiabilidad:

$r_{xx}=0,95049812$ Error de Standard de

Medida: $S_m=0,197446426$

Teniendo en referencia a (Herrera R, Aura 1998) los valores hallados pueden ser comprendidos entre la siguiente Tabla:

0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable

0,66 a 0,71	Muy Confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1.0	Confiabilidad perfecta

Como se obtuvieron 0,92 y 0,95; se deduce que ambos instrumentos tienen una excelente confiabilidad, por lo que procede su aplicación inmediata.

3.7.2. Coeficiente de Validez

El Coeficiente de Validez del instrumento que midió la cultura

organizacional se muestra en las fichas de validación en los anexos respectivos. Porcentualmente, las puntuaciones alcanzan en dicho instrumento el 93,36%.Y el instrumento que midió la gestión administrativa alcanza el 94,31%. Ver anexos.Como quiera que para los ítems sea válido se necesita un completo acuerdo entre los jueces (**Escorra, L.M., 1991**), concluimos que dicho instrumento tiene una excelente validez.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

DEL TRABAJO O CAMPO PRÁCTICO

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO: en cada ítem se describe pormenorizadamente los detalles de la investigación.

4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

En el siguiente cuadro mostramos el consolidado de la variable “cultura organizacional”, el cual se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 01: Cultura Organizacional							
N°	1	2	3	4	5	Total	Ponderado
1	0	0	6	17	2	25	96
2	0	0	7	9	9	25	102
3	0	1	7	12	5	25	96
4	0	1	7	12	5	25	96
5	0	0	6	11	8	25	102
6	0	1	8	12	4	25	94
7	0	2	12	10	1	25	85
8	0	0	6	14	5	25	99
9	0	1	5	13	6	25	99
10	0	1	6	14	4	25	96
11	0	2	12	6	5	25	89
12	0	2	9	6	8	25	95
13	0	5	7	8	5	25	88
14	0	3	7	12	3	25	90
15	0	3	6	13	3	25	91
TOTAL	0	22	111	169	73	375	1418

LEYENDA

43. N°: Total de ítems (15)
 44. 1,2, 3, 4, 5: Alternativas
 45. TOTAL: Muestra (25)

fuelle: Cuestionario de encuesta sobre la cultura organizacional.

Ahora veamos el consolidado de la variable gestión administrativa de los elementos en estudio.

Cuadro N° 02: Gestión Administrativa							
N°	1	2	3	4	5	Total	Pond.
1	0	1	12	10	2	25	88
2	0	0	6	16	3	25	97
3	0	1	9	14	1	25	90
4	0	3	9	9	4	25	89
5	0	1	8	11	5	25	95
6	0	0	8	13	4	25	96
7	0	3	10	11	1	25	85
8	0	0	8	13	4	25	96
9	0	1	8	15	1	25	91
10	0	1	7	15	2	25	93
11	0	2	6	14	3	25	93
12	0	0	8	10	7	25	99
13	0	1	9	13	2	25	91
14	0	1	6	15	3	25	95
15	0	1	10	11	3	25	91
TOTAL	0	16	124	190	45	375	1389

LEYENDA

- N°: Total de ítems (15)
- 1,2, 3, 4, 5: Alternativas
- TOTAL: Muestra (25)

Fuente: Cuestionario de encuesta sobre la gestión administrativa.

Gráfico N° 01



Fuente: Cuestionarios de encuesta de la Cultura Organizacional y la Gestión Educativa.

Ahora veamos el resumen de las dimensiones por variable de estudio,

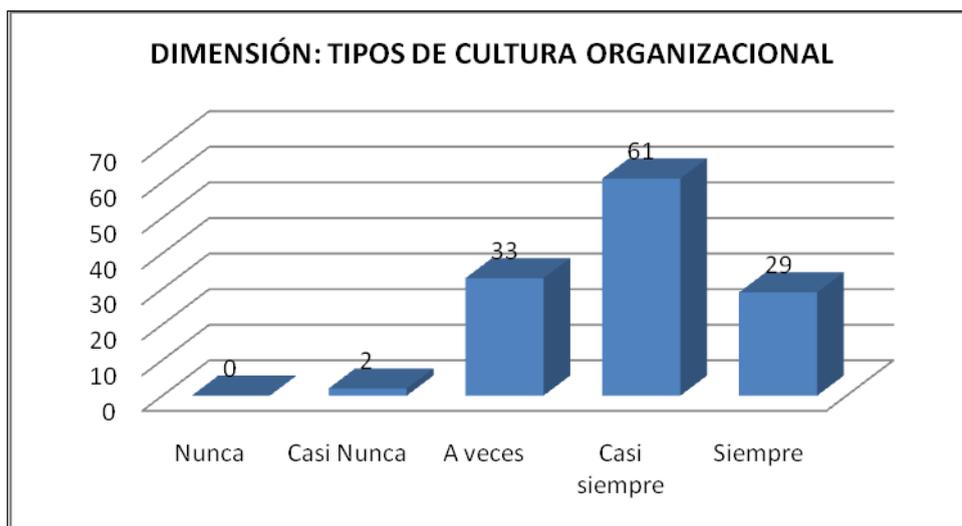
comencemos por la variable cultura organizacional y su primera dimensión:

Cuadro N° 03

DIMENSIÓN: TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL							
N°	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Pond.
1	0	0	6	17	2	25	96
2	0	0	7	9	9	25	102
3	0	1	7	12	5	25	96
4	0	1	7	12	5	25	96
5	0	0	6	11	8	25	102
Total	0	2	33	61	29	125	492
Porcentaje	0.00	1.60	26.40	48.80	23.20	100	

Fuente: Cuadro N° 01.

Gráfico N° 02



Fuente: Cuadro N° 03.

Según el cuadro N° 03 y gráfico N° 02, se puede apreciar que ante la dimensión: **Tipos de Cultura Organizacional**, de los 25 docentes encuestados en los cinco (5) ítems de esta dimensión, 61 respuestas que representan el (48.80%) manifestaron que casi siempre presentan dicha tipología; luego 33 respuestas que es el (26.40%) afirmaron que a veces presentan dichos tipos de cultura organizacional; también 29 respuestas que es el (23.20%) mencionaron que siempre presentan dicha tipología; asimismo 2 respuestas que es el (1.60%) manifestaron que casi nunca presentan dichas tipologías y finalmente ninguna respuesta se tuvo en la opción nunca. O sea, la gran mayoría de los docentes encuestados caracterizaron la tipología de cultura organizacional que impera en la Institución Educativa.

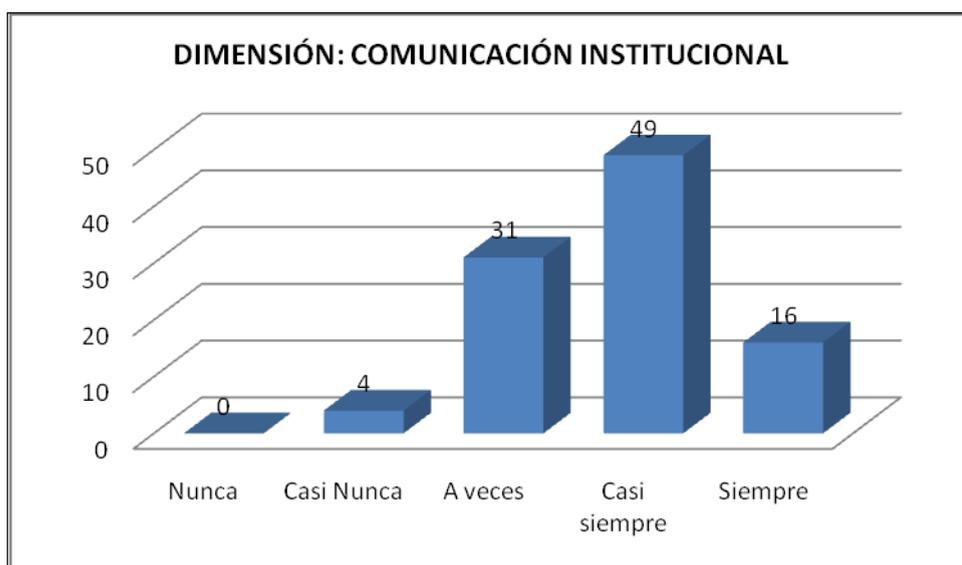
Ahora, veamos la segunda dimensión de la variable cultura organizacional:

Cuadro N° 04

DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL							
N°	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Pond.
6	0	1	8	12	4	25	94
7	0	2	12	10	1	25	85
8	0	0	6	14	5	25	99
9	0	1	5	13	6	25	99
Total	0	4	31	49	16	100	377
Porcentaje	0.00	4.00	31.00	49.00	16.00	100	

Fuente: Cuadro N° 01.

Gráfico N° 03



Fuente: Cuadro N° 04.

Según el cuadro N° 04 y gráfico N° 03, se puede apreciar que ante la dimensión: **Comunicación Institucional**, de los 25 docentes encuestados en los cuatro (4) ítems de esta dimensión, 49 respuestas que representan el (49.00%) manifestaron que casi siempre presentan dicha comunicación; luego 31 respuestas que es el (31.00%) afirmaron que a veces presentan dicha comunicación; también 16 respuestas que es el (16.00%) mencionaron que siempre; asimismo 4 respuestas que es el (4.00%) manifestaron que casi nunca presentan dicha comunicación institucional y

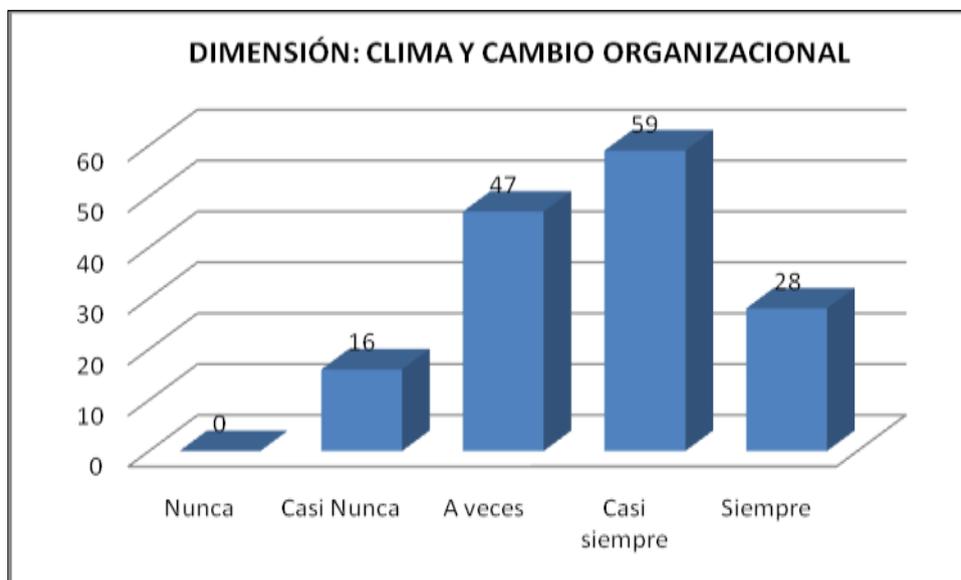
finalmente, ninguna respuesta se tuvo en la opción nunca. O sea la gran mayoría de los docentes encuestados se caracterizan por tener una estrecha comunicación institucional.

Cuadro N° 05

DIMENSIÓN: CLIMA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL							
N°	Nunca	Nunca	veces	siempre	Siempre	Total	Pond.
10	0	1	6	14	4	25	96
11	0	2	12	6	5	25	89
12	0	2	9	6	8	25	95
13	0	5	7	8	5	25	88
14	0	3	7	12	3	25	90
15	0	3	6	13	3	25	91
TOTAL	0	16	47	59	28	150	549
PORCENTAJE	0.00	10.67	31.33	39.33	18.67	100	

Fuente: Cuadro N° 01.

Gráfico N° 04



Fuente: Cuadro N° 05.

Según el cuadro N° 05 y gráfico N° 04, se puede apreciar que ante la dimensión:

Clima y Cambio Organizacional, de los 25 docentes encuestados en los seis

(6) ítems de esta dimensión, 59 respuestas que representan el (39.33%) manifestaron que casi siempre están de acuerdo con esta dimensión; luego 47 respuestas que es el (31.33%) afirmaron que a veces; también 28 respuestas que es el (18.67%) mencionaron que siempre; asimismo 16 respuestas que es el (10.67%) manifestaron que casi nunca y finalmente, ninguna respuesta se tuvo en la opción nunca, es decir el (0.00%). O sea, la gran mayoría de los docentes encuestados se caracterizan por tener un clima y cambio organizacional favorablemente.

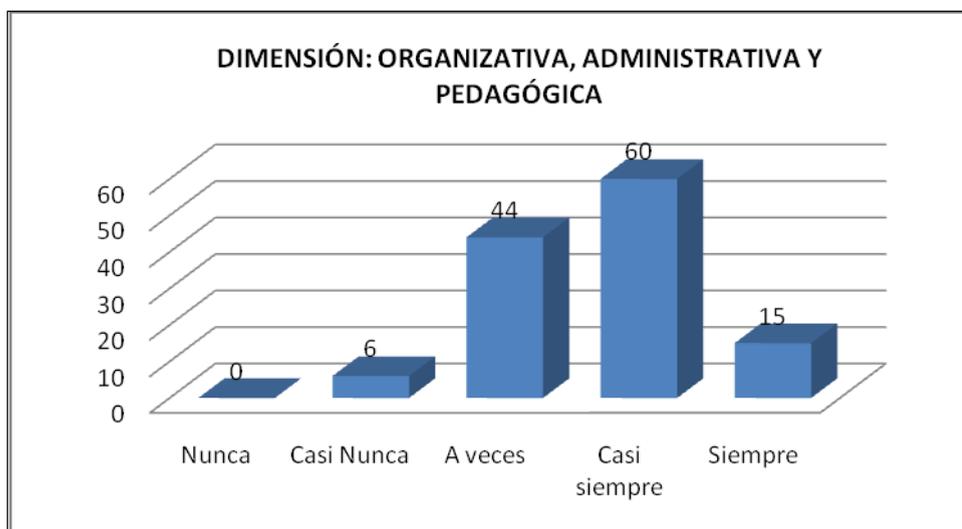
Ahora, veamos las dimensiones de la segunda variable, es decir la Gestión Educativa:

Cuadro N° 06

DIMENSIÓN: ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA							
N°	Nunca	asi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Pond.
1	0	1	12	10	2	25	88
2	0	0	6	16	3	25	97
3	0	1	9	14	1	25	90
4	0	3	9	9	4	25	89
5	0	1	8	11	5	25	95
Total	0	6	44	60	15	125	459
Porcentaje	0.00	4.80	35.20	48.00	12.00	100	

Fuente: Cuadro N° 02.

Gráfico N° 05



Fuente: Cuadro N° 06.

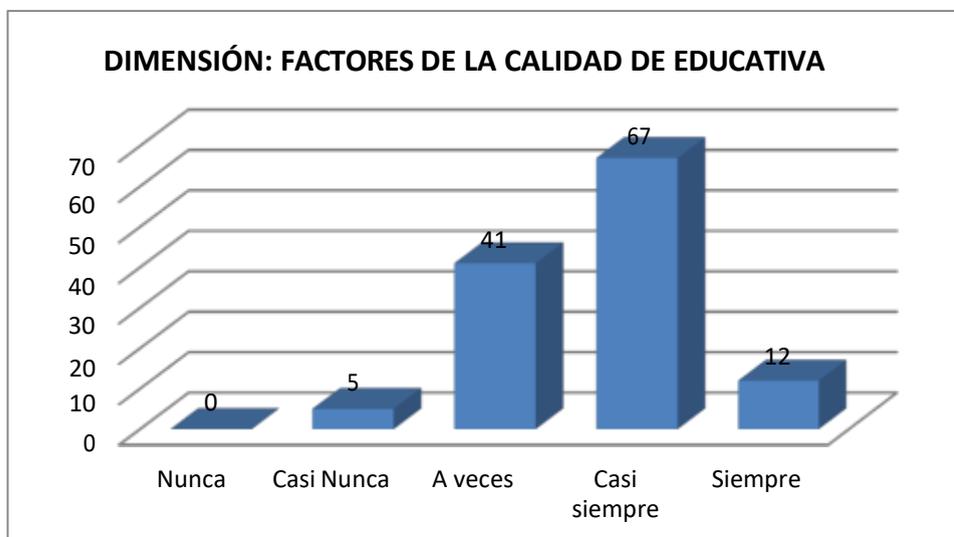
Según el cuadro N° 06 y gráfico N° 05, se puede apreciar que ante la dimensión: **Organizativa, administrativa y pedagógica**, de los 25 docentes encuestados en los cinco (5) ítems de esta dimensión, 60 respuestas que representan el (48.00%) manifestaron que casi siempre están de acuerdo con esta dimensión; luego 44 respuestas que es el (35.20%) afirmaron que a veces; también 15 respuestas que es el (12.00%) mencionaron que siempre; asimismo 6 respuestas que es el (4.80%) manifestaron que casi nunca y finalmente, ninguna respuesta se tuvo en la opción nunca, es decir el (0.00%). O sea, la gran mayoría de los docentes encuestados se caracterizan por organizarse, ya sea administrativa o pedagógicamente.

Cuadro N° 07

DIMENSIÓN: FACTORES DE LA CALIDAD DE EDUCATIVA							
N°	Nunca	asi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Pond.
6	0	0	8	13	4	25	96
7	0	3	10	11	1	25	85
8	0	0	8	13	4	25	96
9	0	1	8	15	1	25	91
10	0	1	7	15	2	25	93
Total	0	5	41	67	12	125	461
Porcentaje	0.00	4.00	32.80	53.60	9.60	100	

Fuente: Cuadro N° 02.

Gráfico N° 06



Fuente: Cuadro N° 07.

Según el cuadro N° 07 y gráfico N° 06, se puede apreciar que ante la dimensión: **Factores de la Calidad de Educativa**, de los 25 docentes encuestados en los cinco (5) ítems de esta dimensión, 67 respuestas que representan el (53.60%) manifestaron que casi siempre están de acuerdo con esta dimensión; luego 41 respuestas que es el (32.80%) afirmaron que a veces; también 12 respuestas que es el (9.60%) mencionaron que

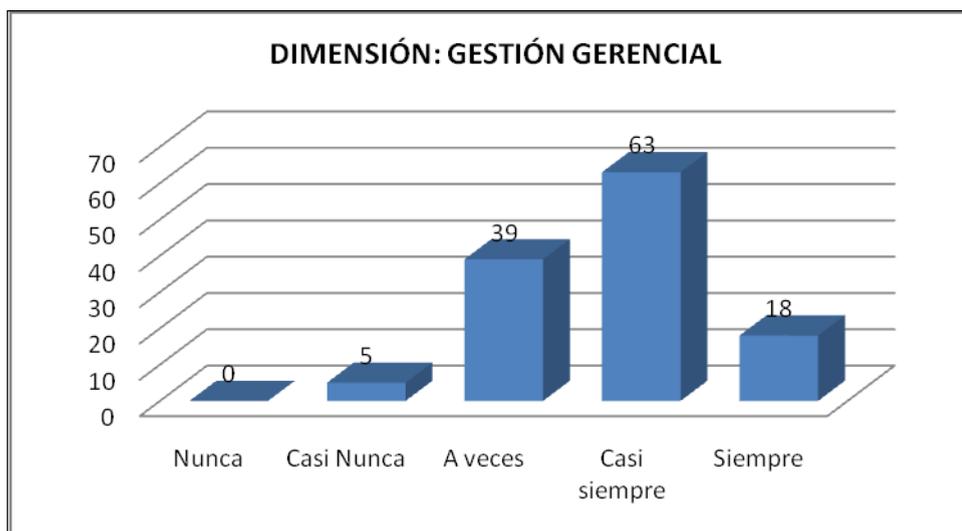
siempre; asimismo 5 respuestas que es el (4.00%) manifestaron que casi nunca y finalmente, ninguna respuesta se tuvo en la opción nunca, es decir el (0.00%).

Cuadro N° 08

DIMENSIÓN: GESTIÓN GERENCIAL							
N°	unca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total	Pond.
11	0	2	6	14	3	25	93
12	0	0	8	10	7	25	99
13	0	1	9	13	2	25	91
14	0	1	6	15	3	25	95
15	0	1	10	11	3	25	91
TOTAL	0	5	39	63	18	125	469
PORCENTAJE	0.00	4.00	31.20	50.40	14.40	100	

Fuente: Cuadro N° 02.

Gráfico N° 07



Fuente: Cuadro N° 08.

Según el cuadro N° 08 y gráfico N° 07, se puede apreciar que ante la dimensión: **Gestión Educacional**, de los 25 docentes encuestados en los cinco (5) ítems de esta dimensión, 63 respuestas que representan el (50.40%) manifestaron que casi siempre están de acuerdo con esta dimensión; luego 39 respuestas que es el (31.20%) afirmaron que a veces; también 18 respuestas que es el (14.40%) mencionaron que

siempre; asimismo 5 respuestas que es el (4.00%) manifestaron que casi nunca y finalmente, ninguna respuesta se tuvo en la opción nunca, es decir el (0.00%). O sea, la gran mayoría de los docentes están de acuerdo con la práctica de la gestión gerencial.

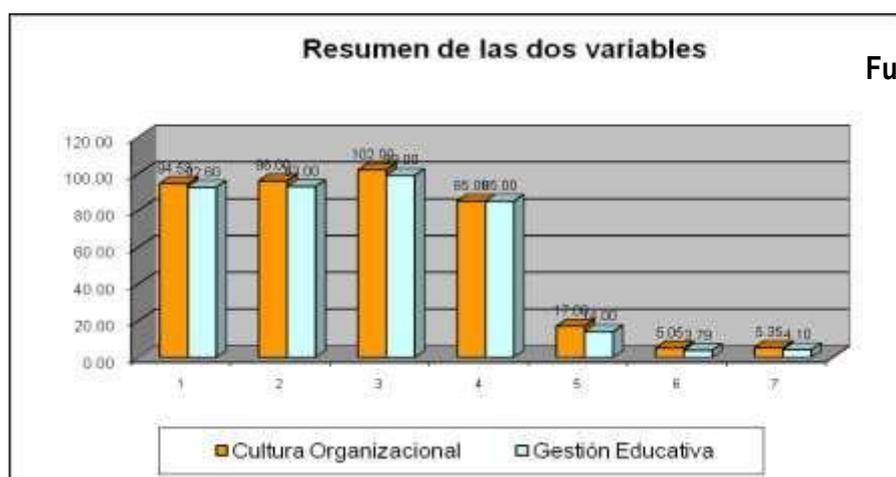
Ahora veamos el resumen de ambos cuadros:

Cuadro N° 09: Resumen de las dos variables

Estadígrafos	Cultura Organizacional	Gestión Administrativa
Media aritmética	94.53	92.60
Mediana	96.00	93.00
Puntaje Máximo	102.00	99.00
Puntaje Mínimo	85.00	85.00
Rango	17.00	14.00
Desviación Estándar	5.05	3.79
Coefficiente de Variación	5.35	4.10
Kurtosis	-0.63	-0.38
Asimetría	-0.87	-0.32

Fuente: Cuestionarios de encuesta de la Cultura Organizacional y Gestión Administrativa.

Gráfico N° 08



Cuestionarios de encuesta de la Cultura Organizacional y Gestión Administrativa.

Del Cuadro N° 09 y Gráfico N° 08 se deduce que en la variable cultura organizacional se tiene una puntuación media de 94.53 y en la variable gestión administrativa 92.60 (diferencia de 1.93), luego respecto a la mediana en el primer caso se tiene 96.00 y en el segundo caso 93.00 (diferencia de 3.00).

En lo que concierne al puntaje máximo en la variable cultura organizacional se tiene 102.00 y en la gestión administrativa 99.00 (diferencia de 3 puntos) y respecto al puntaje mínimo en la variable cultura organizacional se tiene 85.00 y en la gestión administrativa 85.00, ninguna diferencia porque sus puntuaciones son iguales.

Respecto a la desviación estándar en la variable cultura organizacional se tiene 5.05 y en la gestión administrativa 3.79 (diferencia de 1.26 puntos) con lo que se puede concluir que las puntuaciones en la encuesta de la gestión administrativa es ligeramente más homogéneo que en la variable cultura organizacional. Asimismo en la kurtosis en la variable cultura organizacional es

-0.63 y en la gestión administrativa se tiene -0,38; el cual significa que sus gráficas tienen tendencias platicúrticas. Y respecto a la asimetría en el primer caso es -0,87 y en el segundo caso también -0.32 los cuales en ambos casos significan asimetrías negativas o a la izquierda.

4.6. PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.3.1. Prueba de Hipótesis General:

El proceso que permite realizar el contraste de hipótesis requiere

ciertos procedimientos. Se ha podido verificar los planteamientos de diversos autores y cada uno de ellos con sus respectivas características y peculiaridades, motivo por el cual era necesario decidir por uno de ellos para ser aplicado en la investigación.

Ahora bien, respecto a la prueba de hipótesis general, se utilizó el

$$r = \frac{S_{x,y}}{S_x S_y}$$

estadístico "r" de Pearson, que se define como

Donde:

r: Coeficiente de correlación entre "X" y "Y"

Sx: Desviación típica de

"X" Sy: Desviación típica

de "Y" S_{x,y}: Covarianza

entre "X" y "Y"

Cuadro N° 10 Coeficiente de Correlación

N°	Cultura Organizacional	Gestión Administrativa	V1*V1	V2*V2	V1*V2
1	96	88	9216	7744	8448
2	102	97	10404	9409	9894
3	96	90	9216	8100	8640
4	96	89	9216	7921	8544
5	102	95	10404	9025	9690
6	94	96	8836	9216	9024
7	85	85	7225	7225	7225
8	99	96	9801	9216	9504
9	99	91	9801	8281	9009
10	96	93	9216	8649	8928
11	89	93	7921	8649	8277
12	95	99	9025	9801	9405
13	88	91	7744	8281	8008
14	90	95	8100	9025	8550
15	91	91	8281	8281	8281
TOTAL	1418	1389	134406	128823	131427

"r" de Pearson = 0,647

Ahora bien, teniendo como referencia a Hernández, Robert y otros (2006:453) se tiene la siguiente equivalencia:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Y puesto que la “r” de Pearson es 0,647, éste es considerado como correlación positiva media o moderada. Ahora veamos la contrastación de hipótesis general.

a) Planteamiento de Hipótesis:

Hipótesis Nula: H_0 : La Cultura Organizacional no se relaciona significativamente con la Gestión educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

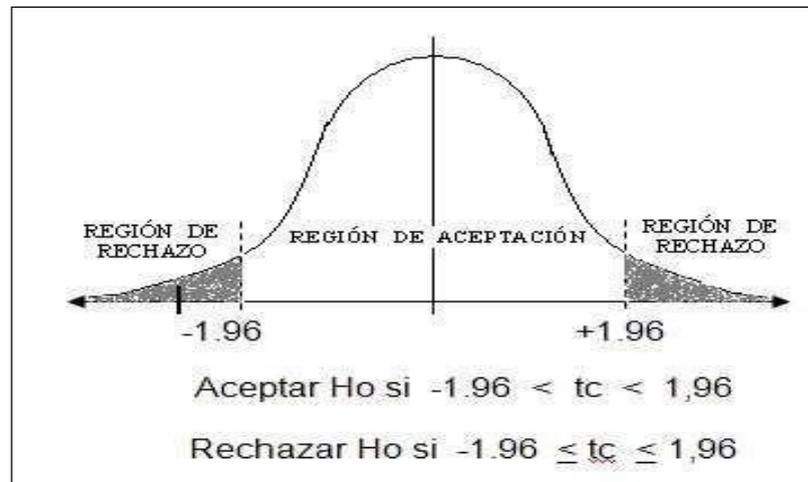
Hipótesis Alternativa: H_1 : La Cultura Organizacional se relaciona significativamente con la Gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

b) Nivel de significancia o riesgo:

$\alpha=0,05$.

$$gl = 23$$

Valor crítico = 1,96



c) Cálculo del estadístico de prueba:

$$N = 25$$

$$r = 0,6476$$

$$t = \frac{\sqrt{2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t = 4,0758$$

d) Decisión estadística:

Puesto que t_c es mayor que t teórica ($4,075 > 1,96$), en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1).

e) Conclusión estadística:

Se concluye que existe una correlación lineal significativa entre la cultura organizacional y la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

4.3.2. Prueba de Hipótesis Específicas:

a) Hipótesis Específica N° 01:

Los tipos de cultura se relacionan con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

Cuadro N° 11

N°	Cultura Organizacional	Gestión Administrativa
1	96	88
2	102	97
3	96	90
4	96	89
5	102	95
6	94	96
7	0	85
8	0	96
9	0	91
10	0	93
11	0	93
12	0	99
13	0	91
14	0	95
15	0	91
TOTAL	492	1389

"r" de Pearson = 0,9676

De donde se comprueba que existe una relación positiva muy fuerte entre los tipos de cultura con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco, 2012 comprobándose la primera sub hipótesis.

b) Hipótesis Específica N° 02:

La comunicación institucional se relaciona con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

Cuadro N° 12

N°	Cultura Organizacional	Gestión Administrativa
1	0	88
2	0	97
3	0	90
4	0	89
5	0	95
6	94	96
7	85	85
8	99	96
9	99	91
10	0	93
11	0	93
12	0	99
13	0	91
14	0	95
15	0	91
TOTAL	377	1389

“r” de Pearson = 0,9233

De donde también se comprueba que existe una relación positiva muy fuerte entre la comunicación institucional y la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

Hipótesis Específica N° 03:

El clima y cambio organizacional se relacionan con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.

Cuadro N° 13

N°	Cultura Organizacional	Gestión Administrativa
1	0	88
2	0	97
3	0	90
4	0	89
5	0	95
6	0	96
7	0	85
8	0	96
9	0	91
10	96	93
11	89	93
12	95	99
13	88	91
14	90	95
15	91	91
TOTAL	549	1389

"r" de Pearson = 0,5279

De se comprueba que existe una relación positiva baja entre el clima y cambio organizacional con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012, comprobándose así la tercera y última sub hipótesis.

4.7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según los resultados, se puede visualizar que los elementos en estudio de la

I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012, frecuentemente caracterizan los distintos tipos de cultura organizacional, aunque también un gran porcentaje es decir el 26.40% manifiestan que a veces lo hacen.

Otro aspecto trascendente es que los tratados mantienen una comunicación institucional, permanente entre ellos, muestra de ello son

los plenarios periódicos que se realizan para tomar decisiones de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco.

Asimismo, la gran mayoría también está de acuerdo con el clima y cambio organizacional, primero a nivel de los directivos y personal jerárquico, luego a los administrativos y docentes.

Respecto a la gestión administrativa, la gran mayoría de los docentes de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco, están de acuerdo con la postura de la gestión gerencial, ya que es mejor una gestión horizontal que vertical.

Asimismo, se ha encontrado como potencial de los docentes, que éstos se sienten motivados y capaces de aportar en el trabajo, y esta debemos potenciarlo al máximo, ya que de ello dependerá en gran medida el logro de los objetivos educacionales, tal como le menciona el MINEDU (2008).

Otro rasgo que caracteriza en la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco es que son constantes en el logro de sus metas, ya que el 63% lo manifiesta así, lo que trae consigo que éstos se esfuerzan lo más que pueden para realizar plenamente su trabajo.

Además también, se ha podido evidenciar con la observación directa y también con los cuestionarios de encuesta que los docentes en su gran mayoría trabajan, se desenvuelven y participan de acuerdo a las reglas institucionales, es decir están supeditados al trabajo bajo normas, sin embargo también se ha podido apreciar que para optimizar sus esfuerzos, necesitan también de flexibilidad. A decir de Chiavenato

(2005) menciona que, para un trabajo verdaderamente efectivo se debe combinar en primer lugar la disciplina con la flexibilidad y principalmente la tolerancia.

También se ha podido evidenciar que promueven la participación activa de los recursos institucionales, en nuestro caso, siempre y casi siempre son las frecuencias más respondidas. Además, casi siempre promueven la innovación académica y pedagógica. Los resultados nos dicen que algunas veces los muestran su capacidad, ya que generalmente están condicionados, pero que actúen de acuerdo a su intuición o libre iniciativa no es tan frecuente. Chiavenato (2005) con una tendencia conductista manifiesta, que a veces el trabajo condicionado estimula a los trabajadores a conseguir resultados.

Cuando evaluamos la actitud o postura de los elementos tratados, se ha visto que a veces esta guarda estrecha relación con la visión y misión de la institución educativa, lo que es preocupante; ya que esta no debería estar condicionada a agentes externos. Lo que sí es resaltante es la capacidad que tienen los docentes de saber escuchar y aceptar las sugerencias de los colegas de trabajo. De esta manera el trabajo se convierte productivo, ya que se trabajará de manera armoniosa y llevadera.

CONCLUSIONES

- 1) Existe una estrecha relación entre la cultura organizacional y la gestión administrativa en la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco, según lo demostrado en el cuadro No.10 y el 4.3.
- 2) Los tipos de cultura, comunicación, el clima y cambio organizacional, tienen una estrecha relación con la gestión administrativa en la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco, como se demostró según "r" de Pearson, siendo t_c mayores que la t teórica, en los cuadros precedentes
- 3) En la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco, generalmente casi siempre y siempre logran reconocer sus fortalezas y debilidades en la gestión educativa.
- 4) Los integrantes de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco, son permanentes en el logro de sus metas, además la mayoría trabaja, se desenvuelve y participa de acuerdo a las reglas institucionales, pero que necesitan de la flexibilidad y tolerancia para optimizar sus esfuerzos.

RECOMENDACIONES

- 1) Se debe proponer a las instancias académicas pertinentes de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huánuco (Coordinaciones, Comisión de Acreditación, Sub Direcciones y Dirección) el diseño de políticas de capacitación y actualización docente basadas en los principios y técnicas de la cultura organizacional y la gestión administrativa, a fin de mejorar la gestión institucional en de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco.
- 2) Se debe incluir en los Planes Curriculares de la Educación Básica, preseminarios, seminarios y/o talleres que utilicen la teoría de la cultura organizacional y la gestión administrativa, a fin de superar o mejorar las diversas dificultades que se presentan, resultados de la correlación de estas dos variables de estudio.
- 3) Replicar la presente investigación en otras UGELs y/o DREs; por los mismos responsables o por otros investigadores; para así conseguir una mayor confiabilidad y viabilidad en sus resultados, conclusiones y generalizarse en otras realidades afines.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado GUDIÑO, L “Los valores en la misión de la empresa” Lima CIES/IEP, 1998
- ÁLVAREZ VALVERDE, Shirley “La cultura y el clima organizacional”. Lima. GTZ PROEDUCA, 2004.
- BIXIO, Cecilia “Enseñar a aprender”. Argentina. Homo Sapiens Ediciones, 2001.
- ANDER EGG, Ezequiel “Técnicas de reuniones de trabajo. Ed. Humanitas. Bs. As. Argentina. 2002
- DAVIS, Gary y THOMAS, DIKER, Gabriela y TERIGI, Flavio. “Técnicas de Investigación Social”. Editorial La Muralla, S.A ,1999.
- EGGEN, Paul y KAUCHAK, Donald “Compromiso organizacional”. Argentina. Paidós, 1997.
- FACULTAD DE EDUCACIÓN UPCH “Habilidades Gerenciales.” Argentina. Fondo de Cultura Económica, 1999.
- “Escuelas que aprenden y se desarrollan”. 1er Seminario Internacional para una mejor educación. Lima. Octubre 2001.
- FERRERES; Vicente e IMBERNÓN, Francisco (editores) “Formación y actualización para la función Pedagógica”. Madrid. Editorial Síntesis, S.A., 1999.
- Ausubel, David “Psicología Educativa”.Madrid. Ediciones pirámide, 2001.
- GIBAJA, Regina. “elementos y manifestaciones de la cultura organizacional. Administrate Hoy
- IMBERNÓN, Francisco “La formación del profesorado”. Barcelona. Paidós, 1997.
- MONEREO; Carles. “La Cultura Organizacional.. GRAO, 1998.
- MONTERO, Carmen “Clima organizacional”. Lima. Ministerio de Educación del Perú, 2001.
- Álvarez Valverde, Shirley “La Investigación Social y Educativa., 1998
- POZO, Juan Ignacio “Aprendices y maestros”. Madrid. Alianza Editorial, 1996.

- SCHUNK, Dale Hall "Teorías del Aprendizaje". Prentice-Hispanoamericana, S.A. Segunda Edición.
- TORRES, Rosa María y otros "Habilidades Gerenciales.". UNESCO-SANTIAGO. Santiago, Chile, 1996.
- UNESCO "Educación y gerencia". Santiago de Chile 1995.
- VINCENT, Susan (editor) "The multigrade classroom: a resource handbook for small, rural schools". Book 1: Review of the research on multigrade Instruction. Northwest Regional Educational Laboratory.
- WOOLFOLK, Anita "Psicología Educativa". PRENTICE HALL. 1999.

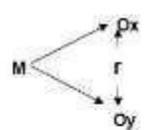
Página web:

- [es.wikipedia.org/wiki/Clima organizacional.....](https://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional)
- [apuntesde.com/la-axiomática/de la Psicología Educativa /](http://apuntesde.com/la-axiomática/de-la-Psicologia-Educativa/)
- www.ingeniaste.com/ingenias/.../habilidades/gerencialesindex.htm
- tublogdeoposiciones.com/.../test-psicotécnico-habilidades-y-raz...
- www.milespps.com/33418/habilidades-estrategias/numerico/
- ebookbrowse.com/dificultades-investigacion-social-y-educativa-lógico...
- www.elclubdelingenio.com.ar/razonamiento-y-habilidades/
- [ariannib.espacioblog.com/tags/organizaciones en base a habilidades](http://ariannib.espacioblog.com/tags/organizaciones-en-base-a-habilidades)

ANEXOS

MATRÍZ DE CONSISTENCIA

“RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I.E. MIGUEL DE LA MATA BERAÚN DISTRITO DE SINGA - REGIÓN HUÁNUCO

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DISEÑO
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>1. ¿En qué medida los tipos de cultura se relacionan con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012?</p> <p>2. ¿De qué manera la comunicación institucional se relaciona con la gestión administrativa de la Instituciones Educativas Estatales de la Región Huánuco?</p> <p>3. ¿En qué medida el clima y cambio organizacional se relacionan con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación de la cultura organizacional con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Precisar la relación de los tipos de cultura con la gestión educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.</p> <p>2. Determinar la relación entre la comunicación institucional con la gestión educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.</p> <p>3. Describir la relación entre el clima y cambio organizacional con la gestión educativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Si la Cultura Organizacional es adecuada, entonces se relaciona significativamente en la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Los Tipos de Cultura a base de su interpretación predominante, son las medidas pertinentes para la relación con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.</p> <p>2. La Comunicación Institucional por medio de su identidad se relaciona con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.</p> <p>3. El clima y cambio organizacional si se relacionan con la gestión administrativa de la I.E. Miguel de la Mata Beraún distrito de singa - Región Huánuco 2012.</p>	<p>VARIABLE 1 Cultura Organizacional</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ cultura predominante ➤ subcultura ➤ Identidad, control y tolerancia ➤ Interna ➤ Externa ➤ Ascendente ➤ Descendente <p>VARIABLE 2 Gestión Educativa</p> <p>INDICADORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizativa ➤ Administrativa ➤ Pedagógica ➤ Funcionalidad ➤ Eficacia ➤ Modernidad ➤ Planificación ➤ Organización ➤ Dirección ➤ Control 	<p>El diseño general viene a ser descriptivo - correlacional.</p>  <p>Donde: M = Muestra Ox = Observación de la V.I. Oy = Observación de la V.D. r = Correlación entre dichas variables.</p>

ANEXO No.2



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
 ESCUELA DE POSTGRADO MENCION: INVESTIGACION Y TECNOLOGIA EDUCATIVA
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
V 1: CULTURA ORGANIZACIONAL	1. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Expresa una cultura predominante con los miembros de una organización ➤ Comparten subculturas adecuadamente. ➤ Refleja una identidad cultural adecuada.
	2. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplica la comunicación Interna dentro de una organización ➤ Utiliza la comunicación externa como herramienta de organización ➤ Diferencia correctamente la comunicación ascendente y descendente dentro de una organización.
	3. CLIMA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Percibe un Clima autoritario en la interacción entre los superiores. ➤ Aprecia un Clima participativo entre los superiores y subordinados. ➤ Percibe correctamente el Clima Explotador como un clima desfavorable dentro de una organización.
V2: GESTIÓN EDUCATIVA	1. ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifica correctamente la dimensión organizativa de la gestión educativa. ➤ Conoce correctamente la dimensión administrativa de la gestión educativa. ➤ Identifica correctamente la dimensión pedagógica de la gestión educativa.
	2. FACTORES DE LA CALIDAD EDUCATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciona correctamente el factor Funcionalidad con los resultados educativos ➤ Relaciona con Eficacia resultados, metas y objetivos. ➤ Emplea la Modernidad para poner en tono con las exigencias modernas.
	3. GESTIÓN GERENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emplea el proceso de Planificación para seleccionar objetivos y metas. ➤ Utiliza el proceso de Organización entre los recursos humanos y económicos. ➤ Emplea el proceso de Dirección para realizar actividades establecidas en el plan ➤ Emplea el proceso de Control permanentemente para contrastar lo planificado.



ANEXO No.3
UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
ESCUELA DE POSTGRADO MENCION: INVESTIGACION Y TECNOLOGIA EDUCATIVA
Facultad de ciencias de la educación

INSTRUCCIÓN:

Marque con una equis (X) una sola alternativa de las preguntas con honestidad y objetividad, le agradeceré:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
01	02	03	04	05

N°	Variable I: CULTURA ORGANIZACIONAL	(01)	(02)	(03)	(04)	(05)
	DIMENSIÓN: TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL					
1	Perciben la cultura organizacional como un registro histórico de los éxitos y fracasos de la institución					
2	Para ser una institución competitiva emplean la sub cultura organizacional como uno de los pilares fundamentales					
3	Mediante la subcultura comparten problemas situaciones y experiencias en la institución					
4	Para trabajar conjuntamente y en forma eficiente comparten diferentes identidades culturales					
5	Los miembros de la institución preservan el orden social mostrando sus valores éticos y morales.					
	DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL					
6	Definen circuitos comunicacionales para organizar unidades de trabajos en la institución					
7	Percibes un ambiente de trabajo favorable cuando emplean continuamente el sistema de comunicación interna					
8	Creer que con el uso adecuado del sistema de comunicación externa se satisface ciertas necesidades de los usuarios					
9	En la institución fluye la comunicación ascendente y descendente para transmitir información.					
	DIMENSIÓN: CLIMA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL					
10	Te adaptas con facilidad al trabajo para la satisfacción en el desempeño de tus funciones					
11	Creer que las características psicológicas de los trabajadores como las actitudes, la personalidad y los valores están relacionadas al clima institucional.					
12	Se percibe un clima autoritario en la interacción entre los trabajadores (superiores y subordinados)					
13	Participas activamente en las reuniones técnicas pedagógicas que convoca el director.					
14	Se percibe un clima participativo, cuando el director delega funciones a los subordinados para que tomen decisiones.					
15	Existe apoyo mutuo en el ambiente de trabajo entre los directivos y subordinados de la institución					



ANEXO No.4
UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
ESCUELA DE POSTGRADO MENCION: INVESTIGACION Y TECNOLOGIA EDUCATIVA
Facultad de ciencias de la educación

INSTRUCCIÓN:

Marque con una equis (X) una sola alternativa de las preguntas con honestidad y objetividad, le agradeceré:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
01	02	03	04	05

N°	Variable II: GESTION EDUCATIVA	(01)	(02)	(03)	(04)	(05)
	DIMENSION: ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA Y PEDAGOGICA					
1	La gestión educativa de la institución atiende las necesidades básicas de los alumnos, padres, docentes y comunidad					
2	Respetas la estructura jerárquica del organigrama de la institución en la cumplimiento de tus funciones					
3	Evalúan y desarrollan métodos para el acrecentamiento del capital humano en la institución.					
4	El área de administración cuida y maneja de forma adecuada los recursos financieros de la Institución					
5	Los criterios de evaluación les permite tomar decisiones sobre los reajustes a realizar en el proceso enseñanza aprendizaje					
	DIMENSIÓN: FACTORES DE LA CALIDAD DE EDUCATIVA					
6	Existe relación y coherencia entre los resultados educativos, metas y objetivos de la institución.					
7	Persisten en los problemas actuales de la institución, impidiendo que se produzcan cambios sustantivos.					
8	Utilizan y facilitan a todo el personal nuevas herramientas de información para lograr rapidez y reducir esfuerzo en su trabajo.					
9	Definen valores y objetivos que orienten el trabajo para el desarrollo institucional					
10	La modernización curricular, capacitación a maestros, dotación de materiales e infraestructura adecuada están acorde con las exigencias del nuevo siglo.					
	DIMENSIÓN: GESTIÓN GERENCIAL					
11	Los miembros de la Institución están informados de diversos aspectos económicos organizativos y administrativos de la institución para tomar decisiones con responsabilidad					
12	Desarrollan el proceso de planificación y organización para seleccionar objetivos, metas y afrontar el futuro de la institución					
13	Desarrollan los elementos de gestión para optimizar los recursos necesarios de la institución bajo la dirección del Director					
14	Controlan permanentemente las actividades planificadas de la institución para detectar desviaciones y posteriormente dar soluciones					
15	Mediante la planeación estratégica organizan y evalúan las oportunidades y limitaciones de la institución.					



ANEXO No.5
UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
ESCUELA DE POSTGRADO MENCION: INVESTIGACION Y TECNOLOGIA EDUCATIVA
Facultad de ciencias de la educación