

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL DE  
AZÁNGARO DURANTE EL AÑO ESCOLAR 2017**

**PRESENTADA POR:**

**CLAUDIA MICAELA GÓMEZ CHOQUEHUANCA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN  
MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2019**

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mis amados hijos Giancarlos y Owen Wilson por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depara un futuro mejor.

## AGRADECIMIENTOS

- ✓ A Dios por darme la vida y salud, por guiarme por el buen camino, darme las fuerzas necesarias para seguir adelante.
- ✓ A mi familia, por su comprensión y apoyo constante en las decisiones que tomo día a día.
- ✓ Agradezco a la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, por haberme acogido y permitido ser parte de ella, por brindarme experiencias y oportunidades que favorecen mi formación profesional.
- ✓ Gracias también a los docentes asesores, personas de gran sabiduría, por la formación, sus orientaciones que me brindaron en el desarrollo y consecución del presente trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	2
1.1.1. Cultura organizacional	4
1.1.1.1. Definición etimológica	4
1.1.2. Dimensiones de la cultura organizacional	12
1.1.2.1. Sistema de creencias y valores	12
1.1.2.2. Sistema de símbolos y de comunicaciones	13
1.1.2.3. Sistema de cooperación y competición	13
1.1.2.4. Artefactos visibles y proceso decisorio	14
1.1.2.5. Sistema gerencial administrativo	14
1.1.3. Gestión institucional	15
1.1.3.1. Dimensión de gestión	15
1.1.3.2. Dimensiones de la gestión educativa	16
1.1.3.3. Dimensión organizacional	17
1.1.3.4. Estructura formal	18
	iii

1.1.3.5. Estructura informal	20
1.1.4. Dimensión administrativa	23
1.1.5. Dimensión pedagógica	23
1.1.6. Dimisión comunitaria	25
1.1.7. Marco conceptual	25
1.2. Antecedentes	27
1.2.1. A nivel regional	27
1.2.2. A nivel nacional	29
1.2.3. A nivel internacional	31

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	33
2.2. Enunciados del problema	35
2.2.1. Enunciado general	35
2.2.2. Enunciados específicos	35
2.3. Justificación	35
2.4. Objetivos	36
2.4.1. Objetivo general	36
2.4.1. Objetivos específicos	36
2.5. Hipótesis	37
2.5.1. Hipótesis general	37
2.5.2. Hipótesis específicas	37

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio	38
3.2. Población	38
3.3. Muestra	39

3.4. Método de investigación	41
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	42
3.5.1. Plan de recolección de datos	43
3.5.2. Plan de tratamiento de datos, incluye el diseño estadístico	44
3.5.3. Plan de análisis e interpretación de datos	45
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
4.1. Resultados para el objetivo específico N° 1	46
4.1.1. Variable cultura organizacional	47
4.1.2. Variable gestión institucional	56
4.1.3. Resultados de correlación	64
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	75

Puno, 23 de agosto de 2019

**ÁREA:** Gestión y Gerencia Administrativa.

**TEMA:** La cultura organizacional y la gestión institucional de las instituciones educativas del nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

**LÍNEA:** Organización Institucional.

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población de docentes de las Instituciones Educativas del nivel inicial de Azángaro, durante el año escolar - 2017	39
2. Resultado de la muestra de la población de docentes de Instituciones Educativas del nivel inicial de Azángaro, durante el año escolar – 2017	40
3. Sistema de variables	42
4. Baremo al coeficiente de correlación de Pearson	45
5. Nivel de cultura organizacional en la dimensión de sistema de creencias y valores de la Instituciones Educativas del nivel Inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	47
6. Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de símbolos y de comunicaciones de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	48
7. Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de cooperación y competición de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	50
8. Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de artefactos visibles y proceso decisorio de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	51
9. Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema gerencial administrativo de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	53
10. Resumen del nivel de cultura organizacional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	55
11. Nivel de gestión institucional en la dimensión organizacional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	56
12. Nivel de gestión institucional en la dimensión organizacional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	58
13. Nivel de gestión institucional en la dimensión pedagógica de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	59
14. Nivel de gestión institucional en la dimensión comunitaria de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	61
15. Resumen del nivel de gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	62

**ÍNDICE DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
1. Número de docentes por institución educativa del nivel inicial de Azángaro, durante el año escolar 2017	39
2. Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de símbolos y de comunicaciones de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	47
3. Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de símbolos y de comunicaciones de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	49
4. Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de cooperación y competición de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	50
5. Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de artefactos visibles y proceso decisorio de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	52
6. Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema gerencial administrativo de las IIEE del nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	54
7. Nivel de cultura organizacional de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	55
8. Nivel de gestión institucional en la dimensión organizacional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	57
9. Nivel de gestión institucional en la dimensión administrativa de las IIEE de nivel inicial de la ciudad de Azángaro durante el año escolar 2017	58
10. Nivel de gestión institucional en la dimensión pedagógica de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	60
11. Nivel de gestión institucional en la dimensión comunitaria de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	61
12. Resumen del nivel de gestión institucional de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017	63

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario para identificar el nivel de cultura organizacional en las IE de Nivel Inicial de Azángaro.	76
2. Cuestionario para identificar el nivel de gestión institucional en las IE del Nivel Inicial de Azángaro.	78
3. Operacionalización de las variables	79
4. Matriz de consistencia	81

## RESUMEN

La presente investigación surgió de la necesidad de establecer el grado de relación existente entre la cultura organizacional y la gestión institucional de los docentes en las instituciones educativas del nivel inicial. Mediante la aplicación de los instrumentos de investigación: dos cuestionarios formulados a docentes sobre las variables de cultura organizacional y gestión institucional. Para ello, se formuló como objetivo general, determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas de nivel inicial de la ciudad de Puno, en el año 2017. Por otra parte, se menciona el tipo de investigación, que es descriptivo o no experimental, siendo el diseño correlacional de la población total de docentes del nivel inicial del distrito de Azángaro, seleccionamos una muestra aleatoria estratificada de 40 docentes distribuidos en 27 instituciones educativas iniciales. Para el procesamiento de datos, se aplicó un diseño estadístico que incluye cuadros de distribución de frecuencias, gráficos estadísticos y prueba de hipótesis de chi-cuadrada y la correlación bivariada de Pearson, también correlación multivariada para probar el objetivo general. El resultado que se llegó en la presente investigación, para el objetivo general es: en la prueba de hipótesis donde la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.585 es decir que existe una correlación significativa entre las variables de cultura organizacional y gestión institucional en las instituciones educativas de nivel inicial de Azángaro.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, dimensión comunitaria, dimensión organizacional, dimensión pedagógica y gestión institucional.

## ABSTRACT

This research arose from the need to establish the degree of relationship between the organizational culture and the institutional management of teachers in the educational institutions of the initial level. Through the application of research instruments: two questionnaires formulated to teachers on the variables of organizational culture and institutional management. For this, it was formulated as a general objective, to determine the degree of relationship between the organizational climate and the work performance of teachers in the initial level educational institutions of the city of Puno, in 2017. On the other hand, the type of research, which is descriptive or non-experimental, being the correlational design of the total population of teachers of the initial level of the district of Azángaro, we selected a stratified random sample of 40 teachers distributed in 27 initial educational institutions. For data processing, a statistical design was applied that includes frequency distribution tables, statistical graphs and chi-square hypothesis testing and Pearson's bivariate correlation, also multivariate correlation to test the overall objective. The result that was reached in the present investigation, for the general objective is: in the hypothesis test where the significant correlation at the 0.01 level, whose result yields 0.585 that is to say that there is a direct correlation between the organizational culture and institutional management variables in the initial level educational institutions of Azángaro.

**Keywords:** Organizational culture, community dimension, organizational dimension, pedagogical dimension and institutional management .

## INTRODUCCIÓN

La Gestión Institucional entendida según Cassasus (2010), como una visión focalizada en la movilización de recursos que define la gestión como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. O como dice Schon & Agyrss (2000), como una consideración cerrada de los miembros de una Organización, y definen a la gestión en una organización como una acción deliberada con base cognitiva que refleja normas, estrategias, supuestos y modelos del mundo en el cual se opera. Así mediante el presente trabajo de investigación se ha intentado comprender la relación entre las variables Gestión Institucional y Clima organizacional.

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en cuatro capítulos cuyos contenidos son los siguientes:

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico de la investigación considerándose los antecedentes de la investigación, la base teórica en el que se fundamenta las bases epistemológicas y conceptuales de las variables de investigación.

En el Capítulo II, se presenta el planteamiento del problema de la investigación dentro del cual se considera el planteamiento del problema, justificación, objetivos y las hipótesis.

En el capítulo III, se aborda el aspecto metodológico que precisa, la metodológica empleada en la investigación, tipo y diseño de investigación, población y muestra, así como la operacionalización de las variables en estudio.

Finalmente, en el capítulo IV, se presenta los resultados de la investigación, consignéndose tablas y figuras, así como el detalle de las correlaciones establecidas entre las variables de investigación concluyéndose con la presentación de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

Según la búsqueda realizada en las diferentes bibliotecas, hemerotecas, así como en la web, se han encontrado los siguientes trabajos de investigación que de alguna manera tienen relación con el trabajo que se propone los mismos que a continuación se citan:

Rodríguez y Castro (2015), en su investigación sobre el grado de importancia que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral de 240 docentes de mexicanos, aplicando un instrumento de recolección de datos consistentes en un cuestionario de encuesta a una investigación de diseño correlacional, llegaron a las siguientes conclusiones: que entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, existe un grado de correlación alta cuyo coeficiente de correlaciones de 0,7969, con la que fundamenta sus resultados.

Núñez y Chiang (2004), quienes realizaron un estudio que tuvieron como objetivo general establecer la relación existente entre el clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de informática de la universidades de Chile, cuyos resultados fueron: el grado de correlación entre el clima organizacional y satisfacción en el trabajo es de 0,874, considerada por los autores como un grado de correlación muy alto, ellos manifiestan que se debe tener la relevancia de lograr el bienestar personal, para cumplir bien lo que se espera de un profesor universitario, es importante dejar constancia de la necesidad de satisfacción en los profesores tratando precisamente en el aspecto de la calidad ;luego en el aspecto de satisfacción laboral de los profesores reviste singular importancia que desde el ámbito de la gestión de los grupos de trabajo no se debe de desatender ,la satisfacción

laboral se puede medir y relacionar con el clima organizacional y con ello establecer estrategias para mejorar si es necesario.

Falcones (2014) concluyó: Una vez concluida la investigación se lograron contestar las preguntas de investigación; una de ellas enfocadas a conocer cuáles son los factores que integran la cultura de la unidad de negocio de Supply Chain y podemos mencionar que es un excelente lugar de trabajo, a pesar de que existe un alto ritmo laboral todos los miembros de la organización sienten un alto grado de compromiso con la empresa y ven que hay oportunidades de crecimiento; tienen un manejo efectivo de recursos humanos y hay excelentes relaciones interpersonales entre todos los colaboradores.

Vargas (2010) concluyó al finalizar la investigación que: La Institución Educativa cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que integra a los docentes y facilita el trabajo cooperativo en equipo. La política institucional y la estructura organizativa priorizan el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica para el mejoramiento del desempeño docente. Los docentes de la institución educativa reconocen que el trabajo cooperativo promueve la colaboración, la comunicación, el liderazgo, el clima organizativo y la reciprocidad en la comunidad educativa. En el análisis de la gestión pedagógica del trabajo en grupo docente se valora y practica el trabajo cooperativo como estrategia de gestión pedagógica de procesos.

Vásquez (2010) concluyó que: Se reconoce valores presentes en la cultura de la organización, entre los que destacan compromiso, el cumplimiento, el aprendizaje y el respeto. Los empleados recuerdan constantemente que estos valores están escritos y divulgados a través del decálogo de valores que son altamente reflejados en la empresa y de evidencian principalmente a través de que el personal considera que la gente se hace favores porque se caen bien. Que cuando las personas se marchan de la empresa los compañeros permanecen en contacto para ver cómo les va, y las personas se protegen una a la otra sin dejar de lado el conocimiento de los objetivos, misión, metas, y estrategias del desarrollo de la organización.

Milán (2009) quien realizó un trabajo correlacional, concluyó que: Existe una relación significativa entre el clima escolar y la calidad educativa en la Institución Educativa N° 3043 “Ramón Castilla” de San Martín de Porres 2009, significando que existe relación entre los contextos interpersonales, regulativo, instruccional e imaginativo del clima escolar y la relevancia, eficacia, pertinencia y equidad de la calidad educativa.

Montero (2013) llegó a las siguientes conclusiones al personal directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos mejorar la comunicación dentro de su institución desarrollando tipos, canales e instrumentos de comunicación eficaces. Al Personal Directivo, Docentes, administrativos de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos mejorar la gestión organizacional en su estructura formal e informal. La gestión organizacional en la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos fue trabajada en dos dimensiones: Estructura formal cuyas variables fueron: objetivos/estrategias. Organigramas. Manual de organización y funciones, manual de procedimientos administrativos y reglamento interno. Estructura informal cuyas variables fueron: Cultura organizacional y toma de decisiones.

### **1.1.1. Cultura organizacional**

#### **1.1.1.1. Definición etimológica**

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer Grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la organización.

La cultura organizacional es un tema que hoy por hoy interesa a todos quienes quieren estar al día en los adelantos realizados en el ámbito del estudio e intervención en organizaciones. Expertos esperanzados hacia esta nueva perspectiva que se abre al análisis, esperando encontrar en ella soluciones a problemas que han sido enfrentados infructuosamente hasta el momento. La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Otro estudio, el Ostende citado por Hunt (1993) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

A continuación, se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término. Chiavenato (2007) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización". (p. 464). Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas". (p. 96). Guedez (1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización". (p. 58). Serna (1997) "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa." (p. 106).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización educativa y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta organización. Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones, tanto públicas como privadas, no es menos cierto que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones han generado el deterioro en sus funciones. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. La organización busca el máximo rendimiento de la tarea educativa con un mínimo de esfuerzo y en el menor tiempo posible. Debe ser bien planeada, interpretada y estructurada en función de la legislación y criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo.

Cabe destacar que la cultura organizacional es un proceso complejo, que consiste en la ejecución secuencial de pasos o fases, que constituyen el trabajo típico de un administrador. Esas tareas pueden expresarse en forma generalizada como funciones directivas, que se ejercen a diversos niveles, a saber:

- a) **Planificación:** Consiste en establecer los objetivos de largo, mediano y corto plazo (o metas) de la organización, y en especificar los cursos de acción que se seguirán para conseguirlos. Debe haber coherencia entre los diversos niveles temporales de objetivos, los cuales por otra parte debe ser concretos, claros, y de ser posible, cuantificables, para poder luego hacer comparaciones con los resultados. Incluye también el análisis de los recursos necesarios, su adecuación y disponibilidad; y

todo ello se debe concretar finalmente en planes, programas y presupuestos. ¿Qué es lo que se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?.

- b) Organización:** Consiste en diseñar y determinar funciones y tareas, establecer unidades operativas, departamentos, divisiones, etc., y definir los circuitos y modalidades de la comunicación entre esas unidades. Esa organización debe responder a dos requerimientos básicos, aparentemente contradictorios pero complementarios: la necesidad de dividir las tareas y la necesidad de coordinarlas. La función de organización coordina las tareas estableciendo relaciones permanentes entre entidades, para configurar una estructura de autoridad jerarquizada, y establecer el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones. ¿Cómo se va a hacer? (Villalta, 2000).
- c) Dirección:** Lucas (2001), al respecto plantea que, consiste en orientar ("dirigir") los esfuerzos de todos los empleados de la organización, inclusive los directivos, hacia la obtención de las finalidades organizativas. La función directiva se relaciona con los objetivos permanentes, de largo plazo, de la organización; y con los cambios constantes del contexto con el que la organización está vitalmente relacionada. La función de dirección se ocupa también de la selección del personal que desempeñará los cargos diseñados, de su integración al conjunto de la organización, de la orientación de su trabajo, capacitación y motivación, estableciendo el sistema de liderazgo que resulte más adecuado.
- d) Control:** Como sustenta Hill (2009), Consiste en procurar que todo se haga según las previsiones, asegurando la obtención de los objetivos de la organización, mediante la comparación de los resultados reales con los resultados esperados, para definir el nivel de ajuste o de divergencia entre ambos, y emprender las acciones correctivas que reencaucen la situación. La función de control está, pues, estrechamente vinculada con la función de planificación. No se pueden controlar resultados sin previsiones previas, y no se pueden establecer nuevas metas sin controlar los resultados anteriores. ¿Cómo se ha hecho? Estas funciones

son secuenciales, se realizan periódicamente, en momentos significativos de la vida de la organización. En el resto del tiempo, los directivos realizan las llamadas funciones continuas:

- ✓ **Análisis de problemas:** En toda organización, constantemente se están produciendo problemas, incidentes y dificultades. Hay que detectarlos, analizarlos, buscar sus causas, establecer su importancia y prioridad, para buscar su solución e implementarla.
- ✓ **Toma de decisiones:** Frente a los problemas u oportunidades que plantea el entorno, hay que plantear las diversas alternativas de cursos de acción posibles, valorarlas según diversos criterios, sopesar opiniones y consejos, y en definitiva elegir una, tomar la decisión y finalmente llevarla a cabo. El proceso de toma de decisiones es considerado un aspecto central de la función directiva, y en una visión más metódica y sistematizada se lo considera integrado por las siguientes fases: Identificación del problema - Desarrollo de las alternativas -Identificación de los criterios para decidir -Ponderación de los criterios para decidir - Evaluación de las alternativas - Selección de una alternativa - Implantación de la alternativa - Evaluación de la decisión.
- ✓ **Comunicación:** Los directivos, para analizar problemas y tomar decisiones, necesitan mucha información proveniente de otros niveles de la organización, que pueden obtener si tienen adecuados canales de comunicación. Lo mismo ocurre cuando deben informar sobre las decisiones que toman, para crear bases de consenso y de encuadre disciplinario a los fines de su puesta en práctica.

Cuando se administra cualquier organización, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para Wankel (1990) y Stoner (1996), la mecánica administrativa es la parte

teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica administrativa, se refiere a cómo manejar el organismo social.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. Se mencionan algunos elementos para el desarrollo eficaz de la gestión organizacional, se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este capítulo, que la gestión organizacional determina el comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella con la finalidad de lograr sus objetivos. La eficiencia definida por Chiavenato (2007), como la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28). Por otro lado, el ya precitado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos..." (p. 29); "... la eficacia se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." (p. 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de

ejecutarlas, mientras que la eficacia es para qué se hacen las actividades, qué resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y restantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La dirección de la institución educativa, por medio de la planeación, es la encargada de hacer que la misión y la visión se cumplan; establece los objetivos estratégicos y las acciones para lograrlos y, además, toma las decisiones que guiarán el rumbo de mediano y largo plazo de la institución educativa. Para esto, las habilidades de tipo conceptual y de diseño son fundamentales. Una habilidad de tipo conceptual, de acuerdo con Villalta (2000, p. 13) “es la facultad de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender la relación entre ellos, ver la imagen de conjunto”, mientras que una habilidad de diseño “es la aptitud para solucionar problemas de forma que la empresa se beneficie. El arreglo ha de ser factible de acuerdo con la realidad enfrentada” (p. 17). Es importante que en la fase de planeación se informe a los docentes y al personal administrativo sobre lo que se está diseñando, y se busquen estrategias para involucrarlos en la formulación del Plan Estratégico Institucional. En cuanto a la organización como función administrativa, el gerente educativo o director, ordena y distribuye el trabajo, es la autoridad y decide los recursos por asignar. En este campo, debe quedar claro el rol que cada uno de los integrantes de la organización tendrá dentro de ella, y el ligamen que pueda existir con los demás integrantes de los diferentes equipos de trabajo que existan. Debe existir concordancia con lo establecido en los planes institucionales, ya que no debe haber divorcio entre estas dos funciones.

A la integración del personal, gurús como Chiavenato prefieren llamarla integración del talento humano, pero la incluyen dentro de la organización como proceso administrativo, y se considera que es otra función a la que la

gerencia educativa debe prestar especial atención. Es aquí donde se empieza el éxito o el fracaso del desempeño de la gerencia educativa, ya que, si no se identifica, se selecciona y se contrata al colaborador idóneo, la organización podría perder efectividad en la consecución de sus metas y objetivos. Pero, además, implica una clara política de ascensos, de capacitación, de remuneración y del desarrollo de los colaboradores, todas ellas áreas muy sensibles en la administración en tiempos en los que impera la búsqueda de la calidad en la educación. Lamentablemente, en las instituciones de educación hoy en día, sobre todo, estatales, el director o gerente educativo, no puede seleccionar a su personal y debe trabajar con perfiles que son impuestos por otros mecanismos de selección, los cuales no garantizan la idoneidad.

La dirección, como función de la administración educativa, es, también, de vital importancia, y trata de la forma en que influimos sobre las personas para que éstas aporten su esfuerzo en aras de conseguir las metas organizacionales y grupales. Es relevante apuntar que el gerente educativo, o director, debe tener claros ciertos conceptos tales como: liderazgo, motivación y comunicación, entre otros, que caen dentro de su ámbito. De acuerdo con Koontz & Weihrick (2004), el liderazgo es el “arte o el proceso de influir personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo” (p. 532). Es decir, liderazgo significa convencer, persuadir y orientar más que imponer o amenazar.

En cuanto al concepto de motivación, Chiavenato (2002) lo plantea de la siguiente forma: “es el deseo de dedicar gran esfuerzo a los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p. 632), de aquí que conocer las necesidades de los docentes y los administrativos de la institución es de vital importancia para poder satisfacer sus necesidades.

Dentro del campo de la comunicación Stoner (1996) la define como “el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos” (p. 575). Su importancia estriba en que es por medio de ella que se puede producir la coordinación,

establecer y difundir los objetivos de la institución educativa, desarrollar los planes institucionales, crear el clima de participación, verificar el desempeño de los docentes y los administrativos, entre otros muchos aspectos.

Por último, dentro del ámbito gerencial educativo, el control también es importante, a causa de que solamente de esta forma se puede saber si se está cumpliendo con las metas establecidas. El control tiene su fundamento en la posibilidad de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las actuaciones se ajusten a lo planeado (Villalta, 2000). En la búsqueda de ser mejor, el gerente educativo o director de una institución educativa, cuenta con una serie de herramientas conceptuales que apoyan su accionar. En este artículo se retoma, someramente, algunas de ellas y se concluye con una serie de reflexiones para la gerencia educativa en los nuevos ambientes de la modernidad.

### **1.1.2. Dimensiones de la cultura organizacional**

Según Schein en Louffat (2012) encuentran las siguientes dimensiones:

#### **1.1.2.1. Sistema de creencias y valores**

- Personas claves de la organización (origen social, carrera, posición política, etc.)
- Personalidad de los líderes
- Incidentes críticos que marcaron la existencia de la organización a lo largo del tiempo
- Coherencia entre la Visión, misión, objetivos y principios
- Consistencia y permanencia de las políticas y directrices
- Mecanismos de motivación para el trabajo
- Reacciones a las amenazas, crisis, oportunidades, alteraciones de prácticas y metas de trabajo.
- Ocurrencias sociales (huelgas, acuerdos, beneficios, etc.).

- Etc.

#### **1.1.2.2. Sistema de símbolos y de comunicaciones**

- Héroes (quienes son, cuando, como y porque son ungidos, etc.)
- Ritos, fiestas y ceremonias (intensidad, periodicidad, frecuencia y finalidades)
- Mitología de la organización (su historia o leyenda difundida a través de mitos)
- Tótems
- Imagen y autoimagen de la empresa: lo que se dice de la empresa y lo que ella dice de sí misma.
- Sistema de lenguaje, vocabulario, jergas utilizadas.
- Naturaleza, flujo y dirección de las informaciones
- Medios de comunicación escritos: manuales, oficios, memorandos, circulares, etc. (origen, finalidad, autoría, datos, circunstancias, destino, contenido y estilo).
- Procesos de comunicaciones orales: discursos, reuniones, telefonemas, conversaciones, historias, anécdotas, etc.
- Discursos de la empresa, contenido y estructuración predominante de los argumentos.

#### **1.1.2.3. Sistema de cooperación y competición**

- Nivel de cooperación o de competición, entre personas y grupos.
- Intensidad de compartir de los sentimientos personales
- Cómo y por quién los conflictos son admirados.

#### **1.1.2.4. Artefactos visibles y proceso decisorio**

Muestran elementos observables que pueden dar una señal inicial y perceptiva sobre el tipo de cultura que impera.

- El nombre de la organización
- Slogan
- El logotipo
- El uniforme
- Los colores
- La arquitectura
- El tipo de mobiliario, etc.

#### **1.1.2.5. Sistema gerencial administrativo**

Presenta:

- Estilo de gerencia
- Énfasis del trabajo: calidad, costos, clientes, productividad, creatividad, etc.
- Uso del tiempo: puntualidad, tiempo dedicado a pasear, leer, reuniones, escribir, etc.
- Importancia de la autoridad y del status
- Coordinación e interdependencia horizontal (intergerencial)
- Naturaleza de las relaciones verticales (superior-subordinado)
- Estructura organizacional; indefinida, simple, compleja, rígida, flexible, adaptativa.

### 1.1.3. Gestión institucional

#### 1.1.3.1. Dimensión de gestión

Hay distintas maneras de concebir la Gestión según sea el objetivo del cual se ocupa y los procesos involucrados. Cassasus (2010), manifiesta una visión focalizada en la movilización de recursos, y define la gestión como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. La segunda visión, se ocupa de la supervivencia de una organización desde sus procesos define a la gestión como la generación y mantenimiento de recursos y procesos en una organización para que ocurra, lo que ha decidido la Dirección que ocurra. Schon y Agyriss, tomado de Cassasus, dan una tercera visión de la gestión, donde se considera la perspectiva cerrada de los miembros de una Organización, y definen a la gestión en una organización como una acción deliberada con base cognitiva que refleja normas, estrategias, supuestos y modelos del mundo en el cual se opera.

Las otras visiones de gestión, están referidas al enfoque lingüístico (la capacidad de generar y mantener *conversaciones* para la acción); la que vincula a la gestión con el Aprendizaje (Senge, 1992); la gestión con la generación de valores, la visión compartida, las interacciones y las representaciones mentales. Siguiendo a Cassasus, se considera que Gestión es un concepto más genérico que Administración. La práctica de la gestión va más allá que la ejecución de instrucciones, sino que considera la acción de las personas, ante sus responsabilidades de conducción, de planificación y de ejecución del plan estratégico. Hidalgo (2005), considera que la gestión del Siglo XXI, debe basarse en el aumento del valor de la Organización a través de una correcta gestión del conocimiento. Las organizaciones están constituidas fundamentalmente por personas, muchas de ellas muy calificadas. Considera importantes mejorar y orientar los sistemas de información hacia la cuantificación de los objetivos y la evaluación de los resultados. Para Hidalgo, la calidad viene de la mano de la estandarización,

la sistematización de los procedimientos y el uso de guías de buena práctica educativa.

Hidalgo (2005), considera que la gestión es el mestizaje del conocimiento educativo y el empresarial. Define Gestión como un proceso de toma de decisiones en la práctica educativa orientado a conseguir el máximo beneficio para el estudiante, y su objeto es mejorar la calidad del servicio educativo implicando a todos los profesionales que participan en su realización. La gestión educativa sería el modo de integrar a los docentes, en la utilización efectiva de los recursos y con los financiadores, planificadores y directivos en la gestión de la organización. La gestión educativa requiere de las funciones de coordinación y motivación.

En tal sentido Gestión, semánticamente es la administración, orientación o conducción de un quehacer, de un área del saber humano o de un sistema teórico administrativo. Así como, técnicamente es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines). En consecuencia, la gestión armoniza medios (recursos, procesos y actividades) y fines (objetivos, aspiraciones y propósitos a alcanzar).

#### **1.1.3.2. Dimensiones de la gestión educativa**

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa,

institucional y comunitaria. Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como “ventanas” para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones:

- a) **Organizacional:** se caracteriza por las formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores. Formas de relacionarse y las normas explícita e implícita.
- b) **Administrativa:** se caracteriza por el manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información y el cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.
- c) **Pedagógica:** se caracteriza por las opciones educativo – metodológicas. Planificación, evaluación y certificación. Desarrollo de prácticas pedagógicas y actualización y desarrollo personal y profesional de docentes.
- d) **Comunitaria:** se caracteriza por la respuesta a necesidades de la comunidad. Relaciones de la escuela con el entorno. Padres y madres de familia. Organizaciones de la localidad y redes de apoyo.

Puesto que la investigación está basada en la dimensión organizacional, abarcaremos con amplitud y especificidad este punto.

### 1.1.3.3. Dimensión organizacional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos

aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión organizacional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc. (Senge, 1992).

#### 1.1.3.4. Estructura formal

Schon (2000), señala que, dentro de la estructura organizacional tenemos la organización formal, basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

a) **Los organigramas:** el organigrama es el planteamiento teórico más aproximado a la realidad del modelo de dirección y administración adoptado en cada organización, por lo que su influencia resulta determinante a la hora de establecer los flujos de comunicación en su seno. En palabras de Crespo *et al.* (2015), García Jiménez, los organigramas son “representaciones gráficas y sintéticas de la anatomía

(posición, relación, estructura y funciones) y de la fisiología (procesos e interacción dinámica) de las organizaciones. Pueden ser:

- ✓ **Organigrama estructural**, que representa a los organismos de gobierno de la institución, en forma coherente y jerarquizada, sin especificar nombres ni funciones.
- ✓ **Organigrama funcional**, es la representación gráfica de los órganos y unidades, describiendo la función que compete a cada uno de ellos.
- ✓ **Organigrama nominal**, es el que presenta el nombre de los respectivos responsables de cada órgano de mando, en el organigrama estructural.
- ✓ **Organigrama mixto**, es el que combina el organigrama estructural con cualquiera de los demás organigramas descritos líneas arriba.

Según la estructura de la institución se presentan los siguientes organigramas:

- a) **Estructura Vertical** (pirámide alta), que se caracteriza por tener gran número de cargos intermedios, gran dependencia de cargos, mayor control y burocracia, más filtros de información y mayor dificultad para agilizar procesos.
- b) **Estructura Horizontal** (pirámide chata), que se caracteriza por tener pocos cargos intermedios y relaciones más directas, menos burocracia y control, mayor responsabilidad por el desempeño, menos filtros de información y mayor agilidad de Procesos. También dentro de la organización están: el manual de organización y funciones, que es el componente organizacional que tiene como propósito describir y definir con precisión y claridad las funciones que le toca desempeñar a cada uno de los elementos de la estructura organizativa de la institución. El manual de procedimientos administrativos, que es el instrumento técnico que describe y detalla cada uno de los pasos que debe seguir la persona interesada, en el resultado de una actuación o acto administrativo. Señala además quien debe realizar los respectivos procedimientos. Se ilustra con flujogramas para una mejor orientación

del personal. El reglamento interno, instrumento normativo, basado en normas de mayor jerarquía como son: la Constitución, las leyes, los decretos, las resoluciones, y sus respectivos artículos, etc. Señalan y detallan los deberes y derechos, así como las responsabilidades y atribuciones de las personas que trabajan en la institución educativa.

Alvarado (1999), al respecto nos dice: “Este documento debe contener los derechos de vacaciones, licencias, remuneraciones, permisos, estímulos ascensos, capacitación y bienestar en general, en tanto que en el rubro de obligaciones, se debe precisar además de las responsabilidades propias del cargo, acápite, referentes, al registro y control de asistencia, la jornada y horario de trabajo, las tardanzas, faltas y sus respectivas justificaciones. Un aspecto relevante de este reglamento es el referido a las obligaciones y al régimen disciplinario, donde se indican las faltas y sanciones y sus mecanismos de aplicación”. Efectivamente el Reglamento Interno, constituye un instrumento guía que norma y regula las actividades de los miembros de una institución pública y privada, teniendo como fin que las metas y objetivos se logren dentro del respeto de las normas y leyes vigentes.

#### **1.1.3.5. Estructura informal**

a) **La organización informal:** es la que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal (Guedez, 1998).

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones

innovadoras no previstas por la organización formal, entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida Organizacional (Aguirre, 2004).

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, la formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal. Perel *et al.* (1996), sostiene: Ambas partes son inseparables; son como la cara y ceca de una moneda. Si se corta la moneda en dos, el todo pierde valor. Lo mismo sucede con las organizaciones. Se debe siempre tener en cuenta que la estructura formal deberá reflejar razonablemente el comportamiento real del sistema; es decir, debe ser representativa de la estructura informal. Si esto se altera, esta se convierte en una mera expresión formal de deseos (Perel, 1996).

La organización informal está compuesta por las relaciones que se han establecido entre algunos de los miembros de la institución sin que la dirección intervenga en ello. Es, por este motivo, una organización espontánea, que surge a partir de aficiones comunes y que está fuera del control de la dirección. Las diferencias entre la organización informal y la formal son numerosas (Vásquez, 2010).

La organización formal está determinada por la dirección, mientras que la informal surge de un modo espontáneo; en la formal las relaciones están marcadas por la posición jerárquica en que se encuentra cada uno, en la informal predominan las relaciones de amistad; en la formal las actividades están marcadas por los directivos y persiguen los intereses de la institución, en la informal las actividades se realizan de forma voluntaria y no tienen por qué perseguir los fines de la institución; en la formal la comunicación sigue los cauces marcados por la institución, los grupos están determinados por las unidades o departamentos en los

que los directivos han dividido la institución, y, por último la autoridad es ejercida por los directivos, mientras que en la informal pueden ejercerla otras personas que son consideradas como líderes por sus propios compañeros. La institución debe tener en cuenta la organización informal ya que ésta influye de forma notable en los objetivos perseguidos por la organización formal (Lucas, 2001).

La organización del sistema educativo se estructura de acuerdo con el tipo de función que se realiza en un área determinada. Esto conlleva una división y especialización marcadas del trabajo y obediencia hacia aquellos que tengan funciones importantes o de mayor nivel. Requiere, además, una simple capacitación para desempeñar solo la función a la que estás destinado, subordinación y obediencia a la dirección. Tiene las siguientes desventajas: Se resta énfasis a los objetivos generales de la organización. Como cada persona desempeña sólo una determinada actividad, los objetivos que ella tiene no son los mismos que se perciben en forma global. El punto de vista del personal clave se sobre especializa y estrecha. Se reduce la coordinación entre funciones. Cada función está limitada a desempeñar una actividad y esto conlleva poca comunicación con las demás funciones y poca coordinación. La responsabilidad de los beneficios se concentra exclusivamente en la cima. Esta forma de dividir el trabajo hace que los beneficios sean responsabilidad de los directores, ya que ellos se encargan de coordinar y ejecutar el producto final. Lenta adaptación a nuevas condiciones. El trabajo se hace mecánico y rutinario, lo que dificulta la adopción de innovaciones. Se limita el desarrollo de los gestores generales. Como dice Aguerrondo (2002), en su libro “Cómo piensan las escuelas que innovan”: “Estamos convencidos de que la única manera de responder con coherencia a los cambios actuales y a la crisis de la educación, es volver a pensar hacia donde debe ir y cómo deben organizarse las escuelas y el sistema educativo para brindar la mejor educación, para ofrecer nuevamente una educación de calidad”.

El tipo de organización que debe adoptar el sistema educativo es el matriarcal. Es la organización que se basa en la realización de proyectos

de investigación que se orientan a resultados finales. Sus ventajas son: Se orienta a resultados finales. Se mantiene la identificación profesional. Se precisa la responsabilidad de los beneficios por producto. Sus desventajas: Se dan conflictos en la autoridad organizacional. Posibilidad de fragmentación del mando. Se requiere de administradores con habilidades en relaciones humanas. Esta estructura organizacional está más acorde con lo que se requiere para el cambio en educación.

#### **1.1.4. Dimensión administrativa**

Quichca (2012), la gestión administrativa en educación superior, es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñados para determinar y alcanzara los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos (p. 98), es el proceso mediante el cual se asigna y coordina, de manera óptima, los recursos humanos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos y académicos), para lograr los objetivos y metas de la institución educativa. También se puede definir como conjunto de actividades planificadas y de coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieras y de tiempo para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización, (Delgado & Guzman , 2013). Para Barrionuevo (2015), la gestión administrativa es “el conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica” (p. 121).

#### **1.1.5. Dimensión pedagógica**

A decir de Ezpeleta y Furlán (1992), abordar temas relacionados con la parte pedagogía, conlleva a hacer referencia a aspectos que tiene que ver con la formación integral del hombre como ser humano y ente social ligado a perspectivas culturales, económicas y sociales de su entorno local, regional o nacional. Dentro de este contexto, se ha encontrado que el hombre como ser humano que ha venido evolucionando, como lo recoge la descripción de las diferentes eras o épocas de la historia, su trayectoria ha sido de vivencias, hechos que han impulsado el desarrollo

biológico, psicosocial, científico y cultural, enrubrándolo al logro de mejor vida, vista ahora por los entendidos como calidad de vida.

Este hecho hace pensar, en el interés manifiesto del hombre como ser y como parte de grupos sociales, que esos alcances, se han dado posiblemente por acciones que han sido organizadas para preparar al ser humana para lograr como se dijo antes, mejor convivencia, ayudando de esa manera a sus semejantes a compartir vivencias que lo ubicaran en un plano de defensa frente al entorno que lo circunda.

En este sentido, a consideración del autor, al hablar de pedagogía, hay que hacer alusión a antiguas civilizaciones, como grupos sociales que dieron origen a la organización del conocimiento, etimológicamente pedagogía se desprende según Guanipa (2008), del griego "*paidos*" que significa niño y "*gogia*" que quiere decir, llevar o conducir. Lo cual se podrá traducir en este tiempo, como conducción de niños, encontrándose que la pedagogía en su origen estuvo referida a la actividad laboral ejercida por esclavos de llevar y traer niños para su instrucción personal, de ahí, que en Grecia se hablara de *pandemia* para referirse al desarrollo integral y armónico del hombre ideal.

Sobre esta situación, reseña Machado (2004), que para Platón, la finalidad de la tarea educativa fue organizar la intimidad de cada ciudadano buscándose que en él predominara la virtud, este hecho a consideración del autor trascendió a la época renacentista europea en donde con el surgimiento del humanismo, la formación del hombre se dirigió hacia la humanidad o desarrollo integral y armónico del hombre como un modelo acabado.

Es importante destacar, que sobre pedagogía, actualmente hay muchas concepciones, como la de Fullat (1968), quien la asume como ciencia de la educación, encargada del discurso educacional, mientras que Guanipa (2008), presenta la pedagogía como "conjunto de saberes que se ocupan de la educación, y como ciencia de carácter psicosocial ligada a los aspectos psicológicos del niño en la sociedad", de ahí que esta ciencia haya requerido el apoyo de otras áreas del saber cómo la sociología, economía, antropología, y psicología, como campos sociales relacionados con el hombre como ser social que ha formado parte del contexto histórico de las diversas épocas conocidas.

En otras palabras, la pedagogía ha tenido varias concepciones, de ahí, que algunos la consideren un arte y otros crean que son saberes o ciencia. En relación a estas concepciones, cada posición tendrá su aceptación, dependiendo del enfoque que le den, ya que, como arte, se apoyará en reglas o normas para ejercer la acción educativa que le corresponda, mientras que, como saberes, la idea está referida al cúmulo de teorías que aporta a la formación del hombre como ser social.

Ahora, como ciencia hay que reflexionar basado en consideraciones de Ander-Egg (2004), refiriéndose este a “un conjunto de actividades cuya esencia es investigar problemas”. En este caso, la pedagogía, al ser considerarla como ciencia, deberá entonces definirse como, el conjunto de acciones que se llevan a cabo en el campo educativo, apoyadas en procedimientos y métodos que le dan sistematicidad al estudio de la problemática educativa existente en el ámbito de la enseñanza aprendizaje.

#### **1.1.6. Dimisión comunitaria**

El trabajo comunitario que realizan profesores y directivos escolares hacia su contexto externo inmediato, es una vertiente investigativa no muy explorada, pero que puede arrojar luz sobre la mejora de la escuela, de sus resultados y sobre los modelos de vinculación hacia la comunidad que son construidos en tales procesos. Ezpeleta y Furlán (1992), y posteriormente Elizondo *et al.* (2001), han reiterado la importancia de la dimensión comunitaria en un modelo de gestión para la escuela que busca construir un proyecto compartido de institución que se signifique en el entorno del barrio urbano, en el pequeño pueblo o comunidad de habitantes que la hacen suya, la ven con orgullo y colaboran con ella para fortalecerla y donde la escuela se nutre de dicho vínculo y encuentra en el mismo, su razón de ser recreando a su misión educativa.

#### **1.1.7. Marco conceptual**

- a) **Cultura organizacional:** Hill & Jones (2009), lo define como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

- b) **Clima organizacional:** Según Hall & Gay (1996), el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.
- c) **Dimensión organizativa:** Maroto (2011) dice, Es el modelo que adopta la Organización, acorde a sus mecanismos de interacción y de planeamiento para la toma de decisiones, de información y de comunicación.
- d) **Gestión organizacional:** A decir de Botero (2007), es la habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos organizacionales.
- e) **Clima organizacional:** Se puede definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Que vería de una percepción a otra (Chiavenato, 2009).
- f) **Liderazgo:** El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas o de trabajar en un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos e incentivarles para trabajar por un objetivo común, surge de forma natural, cuando una persona se destaca con el papel de líder, sin necesidad de poseer una posición o un cargo de liderazgo. Este es un tipo de liderazgo informal. Cuando un líder es elegido por una organización y comienza a asumir una posición de autoridad, ejerce un liderazgo formal (Montero, 2013).
- g) **Gestión educativa:** La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales (Eliozondo *et al.*, 2001).

## 1.2. Antecedentes

### 1.2.1. A nivel regional

Huaynacho y Cayo (2002), cuyo objetivo fue determinar la influencia que existe entre el clima institucional y la interacción pedagógica entre docentes por áreas curriculares; asumiendo la metodología de investigación de tipo descriptivo correlacional aplicado a una muestra de 64 docentes. Se arribó a la siguiente conclusión: que el clima institucional influye en la interacción pedagógica por docentes entre áreas curriculares, además el 64% describen al clima institucional como desaprobado frente al 36% de docentes que aprueban y finalmente existe relación directa entre el clima institucional y la interacción pedagógica.

Flores (2007), arribó a la conclusión que el clima organizacional es imprescindible para el desarrollo de una organización, pero depende o se relaciona directamente con el tipo de relación que ejerza quien este al mando; es decir su capacidad de motivación tiene como consecuencia el crecimiento organizacional.

Requena (2017), se formuló como objetivo general, determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas de nivel inicial de la ciudad de Puno, en el año 2017. Por otra parte, se menciona el tipo de investigación, que es descriptivo o no experimental, siendo el diseño correlacional de la población total de 179 docentes, seleccionamos una muestra aleatoria estratificada de 73 docentes distribuidos en 27 instituciones educativas iniciales. Para el procesamiento de datos, se aplicó un diseño estadístico que incluye cuadros de distribución de frecuencias, gráficos estadísticos y prueba de hipótesis de chi-cuadrada y la correlación bivariada de Pearson, también correlación multivariada para probar el objetivo general. El resultado que se llegó en la presente investigación, para el objetivo general es: La prueba de hipótesis, utilizando un coeficiente de correlación de Pearson igual a  $+0.551^{**}$ , indica que existe una correlación significativa alta entre el clima organizacional y el nivel de desempeño laboral que presentan los docentes de las instituciones educativas iniciales de la ciudad de Puno, con un nivel de significancia de 0.05 o 5% error, el grado positivo nos dice que si hay un mejor clima organizacional, el desempeño laboral de los docentes será mayor.

Chipana (2015), en su trabajo tuvo como objetivo: Identificar la relación que existe entre la gestión pedagógica para el mejoramiento de calidad y la unidad de medición en las unidades de gestión educativa local de San Román y Azángaro –2013.

Concluye que, el estadístico obtenido indica que existe relación entre las variables de Gestión pedagógica y calidad educativa.

Mamani (2009), realizó la investigación, Estilo de liderazgo directivo y su influencia en el desempeño docente, donde llegó a la siguiente conclusión: En algunas ocasiones se realiza actividades como la promoción de un adecuado clima institucional, orientación y monitoreo de las actividades pedagógicas así como comunicación fluida entre directivos y docentes.

Zela (2010), sustenta una investigación referida al clima organizacional y nivel de satisfacción laboral. El objetivo del estudio fue determinar la relación existente entre la percepción del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal que trabaja en la UGEL mencionada. El diseño de investigación que se considera es el descriptivo correlacional. La muestra de estudio estuvo constituida por 32 trabajadores. Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron la escala de actitudes y la encuesta, siendo sus instrumentos, la Escala de Likert y el cuestionario. En cuanto a las conclusiones, se destaca que el 53% de los trabajadores se sienten satisfechos laboralmente y el 56% percibe que el clima medianamente favorable. En cuanto al grado de relación entre las dos variables, estadísticamente se demuestra que no existe relación significativa, ya que el estadígrafo obtenido así lo demuestra ( $p=0.115$ ).

Salas (2013), realizó el estudio entre las variables de Influencia de gestión institucional del personal directivo en el desempeño laboral ,donde llegó a la siguiente conclusión: La mayoría de la población docente de la institución educativa poseen experiencias laborales, y conocen la forma de funcionamiento de la dirección, sin embargo, existe también el egoísmo y la mediocridad en el desarrollo progresivo de esta comunidad educativa, ya que de alguna manera planifican sus actividades , pero no todos los actores están involucrados de la misma forma y no hay autoridad con criterio, proactivo y eficiente que puede jerarquizar las necesidades por orden de importancia para una buena marcha de la institución.

### 1.2.2. A nivel nacional

Ramírez (2005), Propuso la necesidad emergente de una sociedad democrática y meritocrática para salvaguardar el liderazgo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y ello mismo se refleje al país. Un liderazgo caracterizado por la promoción de los valores hacia todos los horizontes ante los diversos credos, razas, costumbres géneros, filosofías, grupos sociales porque en conjunto esta es sociedad civil autónoma. Además, la Universidad debe convertirse en ese modelo de sociedad civil moderno.

Laura y Paitan (2016), tuvieron como objetivo determinar la influencia de las relaciones humanas en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2015. De los resultados evidentemente se puede observar que la correlación media está prevaleciendo en lo referente a las Relaciones Humanas, de la misma manera en lo referente a Clima Organizacional. Los resultados han evidenciado que al nivel de las dimensiones también prevalece la correlación media. En el estudio se ha comprobado que existe relación significativa entre las variables Relaciones Humanas y Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica en el año 2015.

Chavez (2013), en su trabajo de investigación busca determinar la influencia de las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión con el objetivo de analizar las relaciones existentes en la institución y proponer soluciones al respecto. Para lo cual se formuló el siguiente problema científico "¿Cómo influyen las relaciones interpersonales en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión?". Planteando la siguiente Hipótesis "Las relaciones interpersonales practicadas apropiadamente por los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión conducen a un armonioso clima organizacional", la cual fue aceptada. De acuerdo al estudio de material y métodos se determinó como muestra a todo el personal que labora en la UGEL Sánchez Carrión conformado 49 trabajadores y como instrumentos de recolección de datos se diseñó una entrevista de 5 cinco preguntas estructuras y una encuesta de preguntas de 23 items. Se utilizó el diseño descriptivo transeccional de una sola casilla; teniendo como variable independiente las relaciones interpersonales, y

como variable dependiente el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión. Producto de esta investigación se encontró que no existen buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la UGEL Sánchez Carrión lo cual ocasiona un clima organizacional desfavorable que no permite un buen desempeño y trabajo entre el personal que labora en esta institución pública.

Huayllani (2018) tuvo como objetivo: Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa. Finalmente concluye que existe correlación significativa entre la gestión institucional y la calidad educativa en la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas, 2018.

Bolívar (2010) con el objetivo de determinar el conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación, y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y de más personas que se desempeñan en la educación. Es decir, las prácticas de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos. Conclusión: lograr aprendizajes potentes y significativos para los estudiantes.

Ortiz (2014), llegó a la siguiente conclusión de la tesis: El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica, es de vital importancia para planificar, llevar a cabo la transformación e Innovaciones de los mismos; para lograr la mejora de los aprendizajes en los alumnos. Se ha iniciado un cambio en la participación para formular la misión, visión, y la planificación estratégica para lograr el desarrollo de los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica.

Así mismo, Montesinos (2018) arribó a la siguiente conclusión: las condiciones mínimas que permitan el éxito escolar es una gestión efectiva y un liderazgo pedagógico de los directores en las escuelas como actor principal para el proceso de mejora escolar.

Panta (2015), en su proyecto de investigación, Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral, tuvo como objetivo establecer la relación

existente entre el Clima Organizacional y desempeño laboral en una muestra de 258 docentes de inicial y primaria. El tipo de investigación es cuantitativo con diseño descriptivo. Los Resultados indican que no existe influencia significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de la plana docente del Consorcio Educativo Talentos de la ciudad de Chiclayo.

### **1.2.3. A nivel internacional**

Rodríguez y Castro (2015), en su investigación sobre el grado de importancia que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral de 240 docentes mexicanos, aplicando un instrumento de recolección de datos consistentes en un cuestionario de encuesta a una investigación de diseño correlacional, llegaron a las siguientes conclusiones: que entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, existe un grado de correlación alta cuyo coeficiente de correlaciones de 0,7969, con la que fundamenta sus resultados.

Núñez y Chiang (2004), quienes realizaron un estudio que tuvo como objetivo general establecer la relación existente entre el clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de informática de la universidades de Chile, cuyos resultados fueron: el grado de correlación entre el clima organizacional y satisfacción en el trabajo es de 0,874, considerada por los autores como un grado de correlación muy alto, ellos manifiestan que se debe tener la relevancia de lograr el bienestar personal, para cumplir bien lo que se espera de un profesor universitario, es importante dejar constancia de la necesidad de satisfacción en los profesores tratando precisamente en el aspecto de la calidad; luego en el aspecto de satisfacción laboral de los profesores reviste singular importancia que desde el ámbito de la gestión de los grupos de trabajo no se debe de desatender, la satisfacción laboral se puede medir y relacionar con el clima organizacional y con ello establecer estrategias para mejorar si es necesario.

Castillo (2003), realizó la investigación sobre clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral. Siendo el objetivo principal de la investigación: Establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la escuela básica bolivariana Simón Planas Municipio Torres - Estado Lara. La conclusión indica que los elementos que intervienen en el clima organizacional prevaleciente en la Escuela Básica Bolivariana “Simón Planas”,

entre los mismos se destaca poca participación de los docentes en las reuniones convocadas por la dirección, poca comprensión en la comunicación, poco estímulo al maestro, y una deficiente motivación que lo limita para mantenerse actualizado y desempeñarse en un clima institucional agradable.

Edel y García (2007), realizaron un estudio sobre Clima y Compromiso Organizacional, llegaron a la siguiente conclusión, Las características organizacionales de la Universidad Veracruzana, reflejadas a través de su Facultad de Pedagogía de Xalapa, permiten identificarla como una organización educativa cuya atmosfera laboral no influye de manera relevante en el compromiso que tienen sus trabajadores hacia la misma, ya que los docentes otorgan mayor importancia a los beneficios laborales que obtienen al formar parte de ella , más que al clima laboral existente. Se puede afirmar que, para este caso no importaría si el clima laboral fuese desfavorable sino importa que beneficios pueda obtenerse en su labor para seguir trabajando.

Balzán (2008), en el trabajo de investigación sobre Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y Desempeño docente, su objetivo es determinar la relación entre acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en Instituciones Educativas Básicas. Llega a la siguiente conclusión: La relación positiva existente entre el acompañamiento pedagógico del supervisor y el desempeño docente demuestra la importancia de la unificación de todos los factores y funciones implícitas dentro de la gestión del supervisor con el fin de lograr los objetivos institucionales, la toma de decisiones y el éxito en la ejecución laboral del docente.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

En el contexto actual, el sistema educativo peruano, tiene una serie de retos y perspectivas propios de un nuevo modelo de desarrollo, donde están a la orden del día las discrepancias e incertidumbres, las mismas que corresponden a los retos y exigencias de un mundo globalizado. En las Instituciones Educativas de investigación, es el factor de dirección y docente en la que se observa una serie de dificultades para que haya una buena cultura organizacional y la gestión institucional, ya que existe desorganización, conflictos internos entre docentes, falta de respeto, no se considera las opiniones; debido a todo ello existe una serie de dificultades para que haya un buen clima institucional y cumplir con la labor de docente y su desempeño en el aspecto académico sea positivo en sus estudiantes.

En la Instituciones Educativas del nivel inicial a nivel de la ciudad de Azángaro, se observa que los docentes solo asisten a cumplir la hora pedagógica y nada más que cumplir, según indican el personal jerárquico de las Instituciones Educativas en referencia; como consecuencia de esto se puede considerar varios factores, pero precisamente con la presente investigación se demuestra que el Director y los docentes tienen una tarea muy importante para cambiar de actitud y así se pueda lograr en equipo el desarrollo de la cultura organizacional y una buena gestión institucional de la Institución Educativa.

Chiavenato (2007), destaca que la cultura organizacional es: "Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización". Por lo que entendida de esa manera el sistema de creencias y

valores que se van formando en las maestras de educación inicial son importantes para una buena gestión institucional. Es importante resaltar que el ejercicio de una buena gestión implica cumplir con una serie de cualidades y exigencias personales; especialmente, de un conjunto de actitudes específicas que ayuden a la gestión exitosa de la institución educativa. En ese sentido el buen manejo de la cultura organizacional es indispensable para una exitosa gestión institucional puesto que es un aspecto que merece una atención especial que se considera fundamental para su funcionamiento eficaz. Es por ello, se deduce que en las instituciones a nivel nacional, regional y provincial la gestión institucional no es tomada en cuenta de forma primordial, particularmente en las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Azángaro donde a diario se puede apreciar más bien la falta de identidad y compromiso para con estas dos variables de estudio, como en muchas instituciones del país, plasmadas en una insatisfacción, desmotivación, descoordinación por parte del personal docente, administrativo y demás miembros de la comunidad educativa; a causa de una deficiente cultura organizacional dentro de la gestión de las instituciones.

Esta preocupación motivo de investigación para la autora del trabajo es que se carece de estrategias organizativas al interior de las instituciones educativas enfocadas desde una Gestión institucional de Calidad, ya que la falta de canales y la mala o la sub-utilización de los mismos genera lentitud en los procesos y en las acciones, así como retardo en las respuestas y un importante nivel de desinformación, que conlleva que no se pueda desarrollar una buena cultura organizacional, que permita obtener mejores resultados dentro de una Gestión Organizacional.

Otra consideración es que las Instituciones Educativas son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización. El comportamiento humano dentro de las Instituciones Educativas es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de las Instituciones Educativas. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si

se está dispuesta a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas en las Instituciones Educativas del Nivel Inicial de Azángaro.

Particularmente a nivel de las instituciones educativas de nivel inicial en el distrito de Azángaro, estos conceptos aún no son entendidos a plenitud, motivo por el cual, mediante el presente estudio, se intenta aportar para su entendimiento acerca de estos temas motivo de estudio.

## **2.2. Enunciados del problema**

### **2.2.1. Enunciado general**

El problema de investigación se enuncia a través de la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la gestión institucional de las Instituciones Educativas del nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017?

### **2.2.2. Enunciados específicos**

- ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional con la dimensión Organizacional de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro?
- ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional con la dimensión Administrativa de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro?
- ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional con la dimensión Pedagógica de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro?
- ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional con la dimensión Comunitaria de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro?

## **2.3. Justificación**

El presente trabajo de investigación se fundamenta en las siguientes razones:

Desde el punto de vista teórico el tema de cultura organizacional está estrechamente ligado al trabajo docente en equipo es una de las estrategias de gestión pedagógica

practicada por directivos y docentes en el quehacer de las instituciones educativas Por lo que el abordaje teórico de estas dos variables, permitirá conocer en profundidad y a la par servir de aporte para futuras investigaciones.

Desde el punto de vista metodológico para el recojo de datos del trabajo en mención, se hará uso una serie de herramientas y estrategias, sobre todo los instrumentos que en lo posterior, las mismas servirán como aporte para otros trabajos similares, las mismas que pasarán por una serie de revisiones y validación por parte de un jurado experto en la validación de los mismos.

Dese el punto de vista práctico las variables en estudio: Cultura organizacional y gestión institucional al ser abordaos teóricamente y recogidos los datos con las docentes de las instituciones educativas de nivel inicial del distrito de Azángaro serán procesados y al final mediante el informe que se alcance a la Escuela de Post Grado así como a las instituciones donde se recogieron los datos, se elevarán a cada una de ellas las sugerencias del caso a fin de que aportar a la solución de los problemas existentes en estos planteles.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

### **2.4.1. Objetivos específicos**

- Identificar la relación que existe entre la cultura organizacional con la dimensión Organizacional de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.
- Identificar la relación que existe entre la cultura organizacional con la dimensión Administrativa de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.
- Identificar la relación que existe entre la cultura organizacional con la dimensión Pedagógica de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

- Identificar la relación que existe entre la cultura organizacional con la dimensión Comunitaria de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

## **2.5. Hipótesis**

### **2.5.1. Hipótesis general**

La cultura organizacional se relaciona directamente con la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

### **2.5.2. Hipótesis específicas**

- La cultura organizacional se relaciona significativamente con la dimensión Organizacional de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.
- La cultura organizacional se relaciona significativamente con la dimensión Administrativa de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.
- La cultura organizacional se relaciona significativamente con la dimensión Pedagógica de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.
- La cultura organizacional se relaciona significativamente con la dimensión Comunitaria de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

La investigación se realizó en las instituciones del nivel inicial de la ciudad de Azángaro en el año 2017.

Ámbito general: Departamento de Puno, Provincia, Distrito, Ciudad de Azángaro.

Azángaro se encuentra localizado en la sierra del sudeste del país en la Meseta del Collao a: 13°00'66"00" y 17°17'30" de latitud sur y los 71°06'57" y 68°48'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich. Limita por el Sur, con la región Tacna. Por el Este, con la República de Bolivia y por el Oeste, con las regiones de Cusco, Arequipa y Moquegua. La región Puno se encuentra en el altiplano entre los 3,812 y 5,500 msnm y entre la ceja de selva y la Selva alta entre los 4,200 y 500 msnm. Cabe mencionar que la capital de la región es Puno, está ubicada a orillas del Lago Titicaca.

Ámbito específico: Instituciones Educativas Iniciales de la ciudad de Azángaro.

#### 3.2. Población

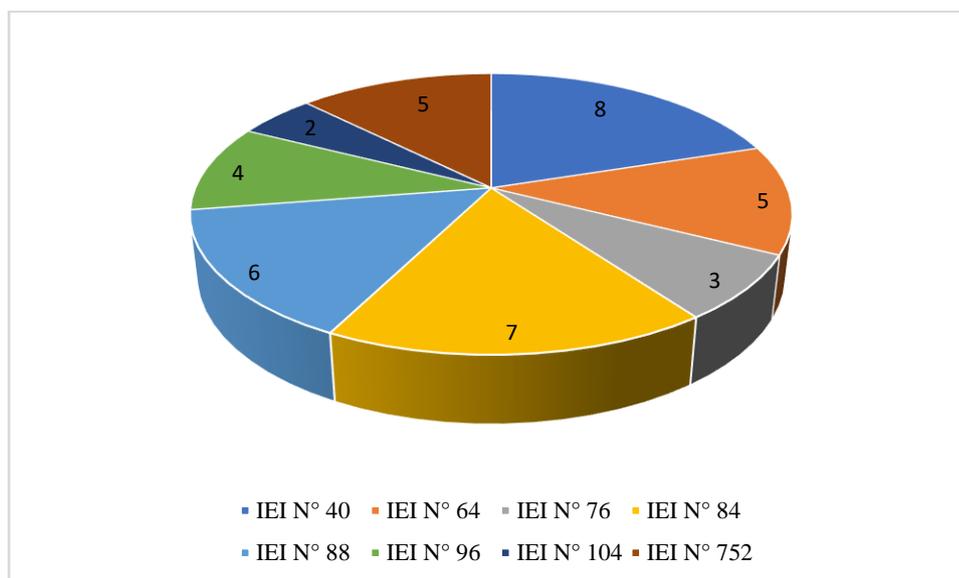
La población, entendida como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones Hernández (2014), lo constituyen todos los docentes las Instituciones Educativas de nivel Inicial de la ciudad de Azángaro. Las que se representan en el siguiente cuadro:

Tabla 1

*Población de docentes de las Instituciones Educativas del nivel inicial de Azángaro, durante el año escolar - 2017*

IIEE	Docente
IEI N° 40	8
IEI N° 64	5
IEI N° 76	3
IEI N° 84	7
IEI N° 88	6
IEI N° 96	4
IEI N° 104	2
IEI N° 752	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

Fuente: CAP (NEXUS) - UGEL Azángaro 2017.



*Figura 1. Número de docentes por institución educativa del nivel inicial de Azángaro, durante el año escolar 2017*

Fuente: CAP (NEXUS) - UGEL Azángaro 2017.

### 3.3. Muestra

La muestra entendida como subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta (Hernández, 2014). Es una muestra de tipo no probabilística, debido a que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Jhonson y Hernández, 2014). Aquí el procedimiento no es mecánico ni se

basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. Elegir entre una muestra probabilística o no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella Hernández (2014).

Según estos criterios la muestra de estudio para el presente trabajo de investigación estará constituida de la siguiente forma:

Tabla 2

*Resultado de la muestra de la población de docentes de Instituciones Educativas del nivel inicial de Azángaro, durante el año escolar – 2017*

IIEE	Docente	Docente de aula/por hora
IEI N° 40	8	8
IEI N° 64	5	5
IEI N° 76	3	3
IEI N° 84	7	7
IEI N° 88	6	6
IEI N° 96	4	4
IEI N° 104	2	2
IEI N° 152	5	5
TOTAL	40	40

Fuente: CAP (NEXUS) - UGEL Azángaro 2017.

### Cálculo de la muestra

N: Tamaño de la población o universo

E: Error muestral deseado

P: proporción muestral de individuos que posee la característica de estudio

$P + q = 1$

$P = 0.5$  (la opción más segura para el nivel de confianza 95%)

Z: Es una constante que depende del nivel de confianza

Z	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95.5%	99%

$$N = 40$$

$$n_0 = \frac{z^2 * pq}{e^2}$$

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.03)^2} = 1067$$

$$n' = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

$$n' = \frac{1067}{1 + \frac{(1067 - 1)}{40}}$$

$$n' = \frac{144045}{1201} = 39,51 = 40$$

$$n' = 40$$

### 3.4. Método de investigación

La investigación es de tipo No experimental – descriptivo de corte cuantitativo el mismo que según Hernandez (2014), Es el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en lo que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” por lo que las variables en estudio: Cultura organizacional y Gestión institucional se estudiarán sin manipular variable alguna.

Población de la investigación, adecuado para esta investigación es de tipo Transeccional - Correlacional – Causal. Las investigaciones transeccionales son definidas como “diseños que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores” (Hernandez, 2014); así mismo también relacionan entre dos o más variables en un momento determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causan efecto (causales).

La investigación es de tipo descriptivo correlacional (causa-efecto), puesto que se describe las características que generan cierta influencia en la variable dependiente (Sánchez & Reyes, 1998). Siendo Cultura Organizacional (Variable Independiente) la causa de la investigación y el efecto es la Gestión Institucional (Variable dependiente).

✓ **Sistema de variables**

Tabla 3

*Sistema de variables*

Variables	Dimensiones
Cultura Organizacional	Sistema de creencias y valores Sistema de símbolos y de comunicaciones Sistema de cooperación y de competición Artefactos visibles y proceso decisorio
Gestión institucional	Dimensión organizacional Dimensión administrativa Dimensión pedagógica Dimensión comunitaria

Fuente: Operacionalización de las variables (anexo 3).

**3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos**

Para la presente investigación se empleará las siguientes técnicas e instrumentos:

- a) **Técnica:** Según (Sierra, 2007) la técnica es el conjunto de procedimientos, formas de actuación científica, procedimientos de actuación práctica., por lo que las técnicas a usar serán la técnica de la encuesta.
- b) **Instrumento:** Según (Hernandez, 2014) el instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables (Sierra, 2007) es que tiene en mente, para el presente trabajo de investigación se harán uso de los siguientes instrumentos:
  - Cuestionario N° 1 para identificar el nivel de Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas del nivel Inicial de Azángaro.
  - Cuestionario N° 2 para identificar el nivel de Gestión Institucional en las Instituciones Educativas del nivel Inicial de Azángaro.

Rodríguez (1980), nos proporciona una lista de exigencias que debe reunir todo instrumento de observación para que sea científico, según los criterios cuantitativos:

- «Definición estricta y concreta de los comportamientos elegidos para ser observados, de tal modo que no quepa incertidumbre sobre la procedencia de recoger o no cierto tipo de acontecimientos».
- «Indicación de las condiciones en las que la observación debe realizarse». Se alude al lugar, al tiempo, a los sujetos observados, a los observadores, a los instrumentos precisos.
- «Posibilidad de un tratamiento cuantitativo, de algún tipo de expresión que sea homogénea con las calificaciones convencionales».
- «Significado y posible inferencia a efectuar sobre lo observado, es decir; la validez de la observación.
- «Por último, el problema de la estabilidad de las valoraciones, su fiabilidad».

Las escalas de valoración, si bien se puede incluir matizaciones respecto al grado de desacuerdo y acuerdo, existencia o no de una determinada cuestión, comportamiento, etc. (Escala de Likert, Thurstone, Osgood y Guttman).

Cabe destacar que los instrumentos de medición previamente serán validados mediante la opinión de expertos, es decir se optará por la evaluación de juicio de expertos.

### **3.5.1. Plan de recolección de datos**

- Se realizarán coordinaciones a nivel institucional con el fin de solicitar la autorización para la ejecución de la presente investigación.
- En coordinación con los directores de las instituciones educativas, se establecerá un cronograma de recolección de datos, buscando horas propicias y no se interrumpa las actividades cotidianas.
- Los sujetos de investigación recibirán el instrumento de recolección de datos (Anexo 01 y 02) en forma individual.
- Se solicitará veracidad en las respuestas, para la cual se dará una explicación breve sobre los objetivos de la investigación y de su importancia.
- Finalmente, la información obtenida se procesará para su respectivo análisis.

### 3.5.2. Plan de tratamiento de datos, incluye el diseño estadístico

Una vez recolectado los datos se ordenan y se clasifican para tabular la distribución porcentual que se traduce en gráficos estadísticos.

#### a) Diseño estadístico

Para comprobar la veracidad de la hipótesis que se plantea en el presente trabajo de investigación de tipo correlacional se utilizará la correlación de Pearson.

La fórmula de correlación de Pearson es el siguiente:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

#### b) Determinación de las hipótesis estadísticas.

H1:  $R_{xy} \neq 0$  (significa que existe algún grado de relación entre las dos variables)

H0:  $R_{xy} = 0$  (significa que no existe relación entre las dos variables)

#### c) Nivel de significancia.

Se usó un nivel de significancia entre el 1% y el 10% cuando no se precisa este nivel, se asume un nivel de significancia del 5% es decir,  $\alpha=0.05$

#### d) Estadística de prueba.

Se usa la distribución T con n-2 grados de libertad.

Donde: 
$$t_c = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$t_c$  : T calculada

n : tamaño de muestra

r : coeficiente de correlación.

#### e) Regla de decisión.

Si  $t_c > t_t$ , entonces se rechaza H0

Para tomar la decisión correspondiente respecto al coeficiente de correlación que se obtiene, como parámetro, se toma en cuenta la siguiente tabla.

Tabla 4

*Baremo al coeficiente de correlación de Pearson*

<b>Niveles de correlación</b>	<b>Intervalos de correlación</b>
Correlación positiva muy baja	$r \leq 0,25$
Correlación positiva baja	$0,26 \leq r \leq 0,50$
Correlación positiva moderada	$0,51 \leq r \leq 0,75$
Correlación positiva alta	$0,76 \leq r \leq 0,90$
Correlación positiva casi perfecta o perfecta	$0,91 \leq r \leq 1,00$

Fuente: Diseño estadístico.

### 3.5.3 Plan de análisis e interpretación de datos

Para analizar e interpretar los datos recogidos se realizarán las siguientes acciones:

- ✓ Se tabularán y organizarán los datos según los baremos que se determinaron para el presente trabajo de investigación.
- ✓ Se presentarán los cuadros de distribución porcentual correspondientes y, luego, se analizarán describiendo los datos que contiene y se analizarán considerando las hipótesis y el marco teórico presentados en el presente trabajo de investigación.
- ✓ Se ilustraron los cuadros estadísticos con los gráficos de barras que sean necesarios.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del presente trabajo de investigación se presentan en base a la aplicación de dos instrumentos, sobre “La Cultura Organizacional y su relación con la Gestión Institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017”.

Se procedió a la recolección de datos previa autorización de los señores directores de las instituciones educativas.

En base a los instrumentos de investigación se procedió a la sistematización de la información en cuadros estadísticos comparativos entre ambas variables, cultura organizacional y gestión institucional.

#### **4.1. Resultados para el objetivo específico N° 1**

Identificar la relación de la cultura organizacional de parte de los docentes de las instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Azángaro.

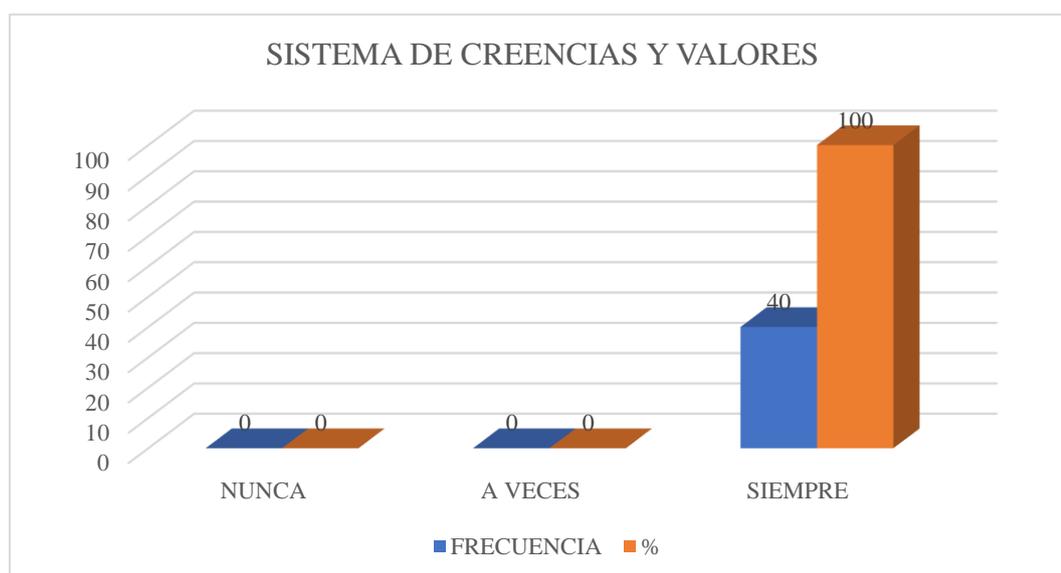
Lo cual se presenta a continuación:

#### 4.1.1. Variable cultura organizacional

Tabla 5

*Nivel de cultura organizacional en la dimensión de sistema de creencias y valores de la Instituciones Educativas del nivel Inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Escala de Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Siempre	40	100%
Total	40	100%



*Figura 2. Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de símbolos y de comunicaciones de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Los resultados aplicados a los 40 docentes, según la variable de estudio: Nivel de Cultura Organizacional en la dimensión sistema de creencias y valores de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017. Según la tabla 05 y figura 02. Se observa los siguientes resultados:

40 docentes que representan el 100%, indican que siempre el sistema de creencias y valores se practica en las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

Por lo que se puede deducir que en su totalidad las docentes practican este aspecto en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

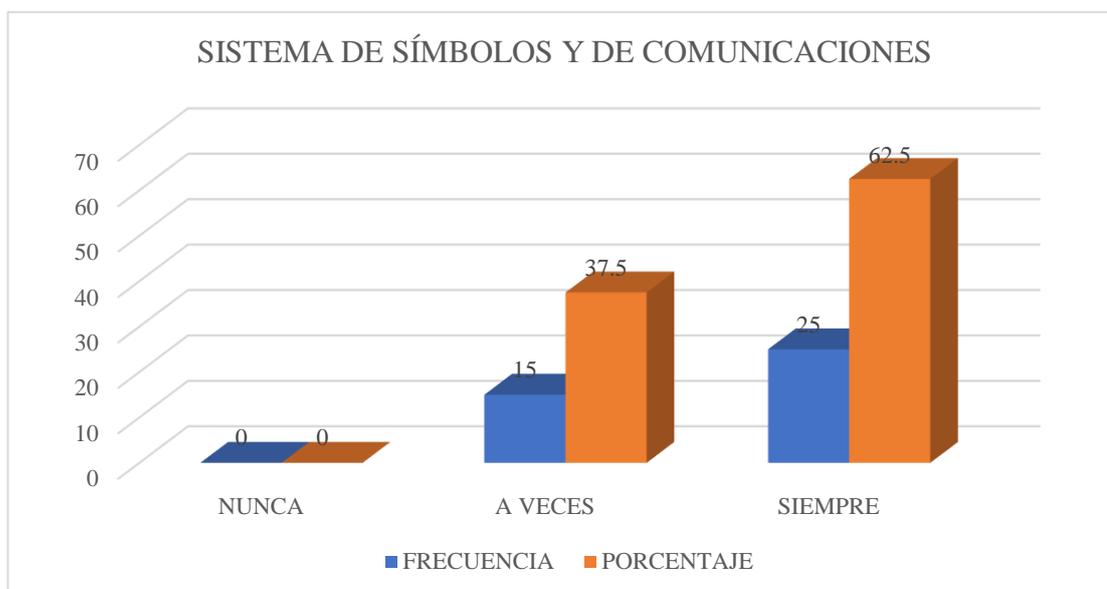
A propósito, Requena (2017), El clima organizacional en un medio laboral. Resulta ser la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a los colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura, entre otras.

Chiavenato (2007), presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

Tabla 6

*Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de símbolos y de comunicaciones de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Escala de Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	15	37,5%
Siempre	25	62,5%
Total	40	100%



*Figura 3.* Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de símbolos y de comunicaciones de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017

Los resultados aplicados a los 40 docentes, según la variable de estudio: Nivel de Cultura Organizacional en la dimensión sistema de símbolos y de comunicaciones de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017. Según la tabla 06 y figura 03. Se observa los siguientes resultados:

25 docentes que representan el 62.5%, indican que siempre el sistema de símbolos y de comunicaciones se practica en las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

15 docentes que representan el 37.5%, indican que a veces el sistema de símbolos y de comunicaciones se practica en las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

Por lo que se puede inferir que en su mayoría las docentes practican este aspecto en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

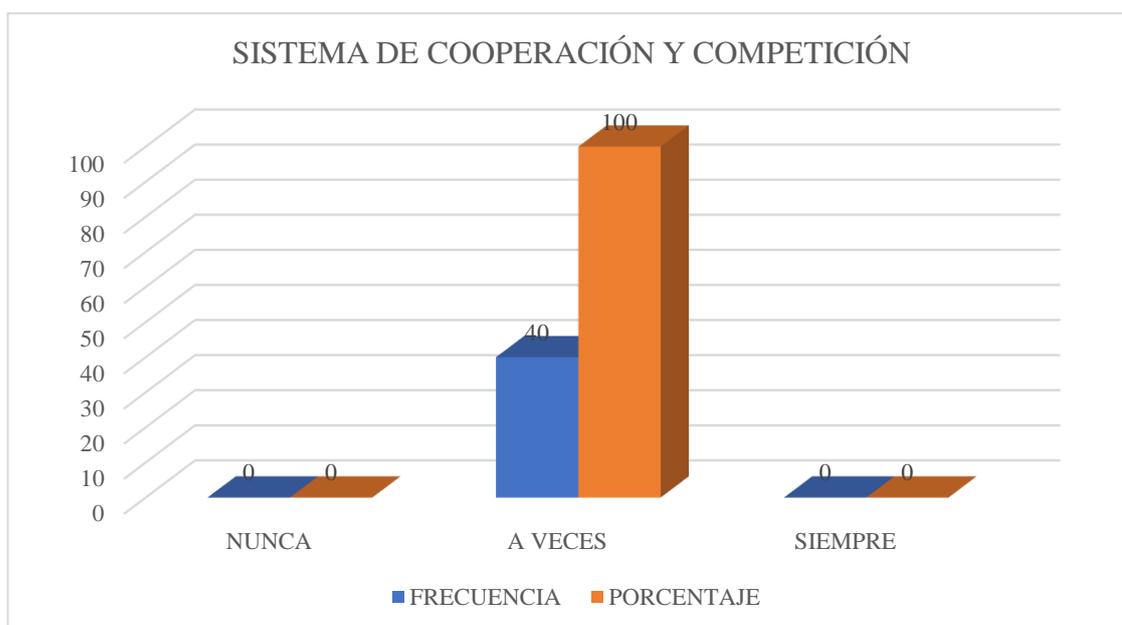
Laura y Paitan (2016), tuvieron como objetivo determinar la influencia de las relaciones humanas en el clima organizacional de los trabajadores administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica para el año 2015. De los resultados evidentemente se puede observar que la correlación media está prevaleciendo en lo referente a las Relaciones Humanas, de la misma manera en lo referente a Clima Organizacional. Los resultados han evidenciado que al nivel de

las dimensiones también prevalece la correlación media. En el estudio se ha comprobado que existe relación significativa entre las variables Relaciones Humanas y Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos en la Asociación Religiosa Caritas Diocesana Huancavelica en el año 2015.

Tabla 7

*Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de cooperación y competición de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Escala de Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	40	100%
Siempre	0	0%
Total	40	100%



*Figura 4. Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de cooperación y competición de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Los resultados aplicados a los 40 docentes, según la variable de estudio: Nivel de Cultura Organizacional en la dimensión sistema de cooperación y competición de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017. Según la tabla 7 y figura 4. Se observa los siguientes resultados:

40 docentes que representan el 100%, indican que a veces el sistema de cooperación y competición se practica en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

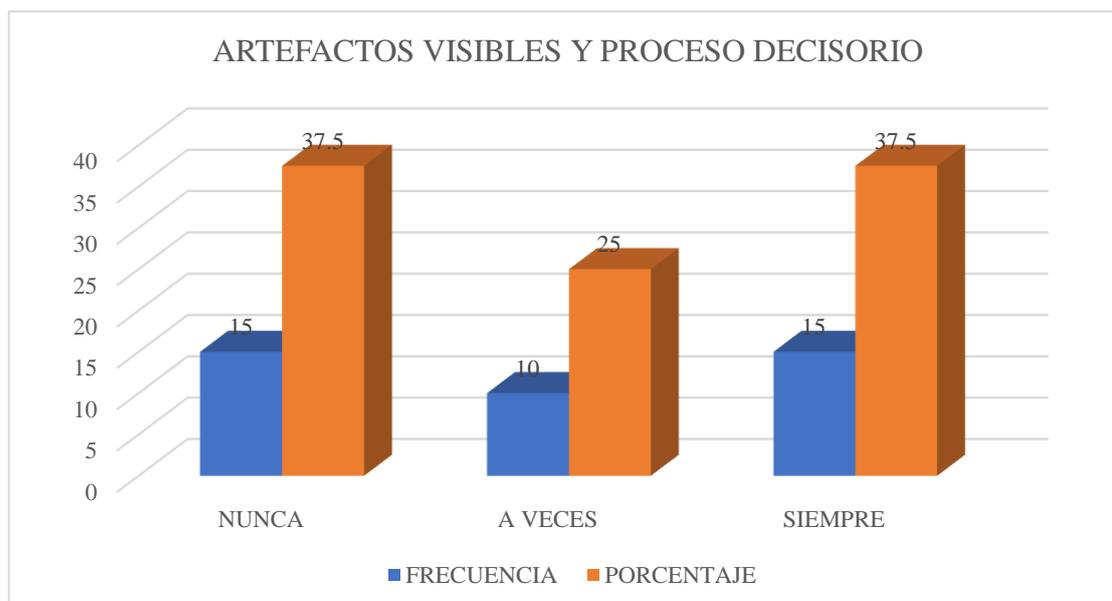
Por lo que se puede deducir que en su totalidad las docentes practican este aspecto en las IIEE de nivel inicial de Azángaro.

Drucker (1990), manifiesta que “Mantener un clima organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la Administración de Recursos Humanos y es un tema que vienen ganando cada vez más la atención de los empresarios. Diagnosticarlo permite evitar problemas a corto y largo plazo”.

Tabla 8

*Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de artefactos visibles y proceso decisorio de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Escala de Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	37,5%
A veces	10	25%
Siempre	15	37,5%
Total	40	100%



*Figura 5.* Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema de artefactos visibles y proceso decisorio de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017

Los resultados aplicados a los 40 docentes, según la variable de estudio: Nivel de Cultura Organizacional en la dimensión sistema de artefactos visibles y proceso decisorio de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017. Según la tabla 8 y figura 5. Se observa los siguientes resultados:

15 docentes que representan el 37.5%, indican que siempre el sistema de artefactos visibles y proceso decisorio se practica en las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año 2017.

15 docentes que representan el 37.5%, indican que nunca el sistema de artefactos visibles y proceso decisorio se practica en las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año 2017.

10 docentes que representan el 25.00%, indican que a veces el sistema de artefactos visibles y proceso decisorio se practica en las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año 2017.

Por lo que se puede deducir que en su mayoría las docentes practican este aspecto en las IIEE de nivel inicial de Azángaro.

Fernández (2002), Sostiene que: “Se puede decir que el clima organizacional hace referencia a la percepción común. Es por ello que puede existir un clima de satisfacción, resistencia y participación.

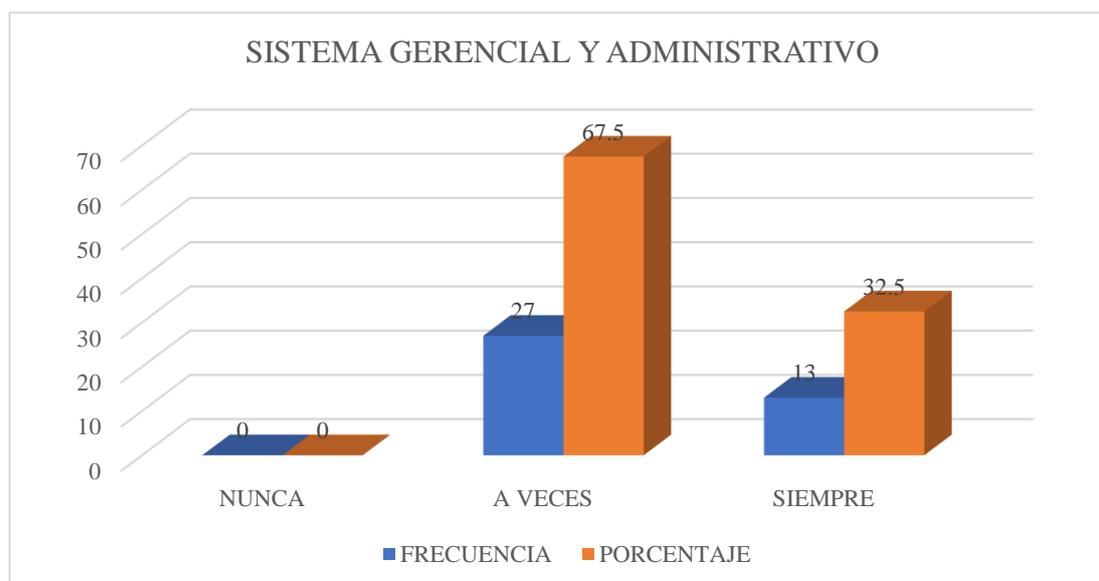
Los factores que intervienen en este proceso son: internos y externos. Los primeros son propios o absolutos, es decir individuales; los segundos son identificados como colectivos, son aquellos que no dependen del individuo sino de otros, son relativos y comparativos cuyo criterio de aceptación es la norma, sea esta clásica o postmoderna.

El factor individual básico es la personalidad, con sus componentes intelectivos, emocionales y afectivos cuyos contenidos han sido internalizados del entorno. Diferenciados ontogénicamente, desde donde se acepta, se resiste, se cambia o se enfrenta a la cultura institucional”.

Tabla 9

*Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema gerencial administrativo de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Escala de Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	27	67,5%
Siempre	13	32,5%
Total	40	100%



*Figura 6.* Nivel de cultura organizacional en la dimensión sistema gerencial administrativo de las IIEE del nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017

Los resultados aplicados a los 40 docentes, según la variable de estudio: Nivel de Cultura Organizacional en la dimensión *sistema* gerencial administrativo de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017. Según la tabla 9 y figura 6. Se observa los siguientes resultados:

27 docentes que representan el 67.5%, indican que a veces el *sistema* gerencial administrativo se practica en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año 2017.

13 docentes que representan el 32.5%, indican que siempre el *sistema* gerencial administrativo se practica en las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año 2017.

Por lo que se puede deducir que en su mayoría las docentes practican este aspecto en las IIEE de nivel inicial de Azángaro.

Fernández (2002), Sostiene que: “Se puede decir que el clima organizacional hace referencia a la percepción común. Es por ello que puede existir un clima de satisfacción, resistencia y participación.

Los factores que intervienen en este proceso son: internos y externos. Los primeros son propios o absolutos, es decir individuales; los segundos son identificados como colectivos, son aquellos que no dependen del individuo sino de otros, son relativos

y comparativos cuyo criterio de aceptación es la norma, sea esta clásica o postmoderna.

El factor individual básico es la personalidad, con sus componentes intelectivos, emocionales y afectivos cuyos contenidos han sido internalizados del entorno. Diferenciados ontogénicamente, desde donde se acepta, se resiste, se cambia o se enfrenta a la cultura institucional”.

Tabla 10

*Resumen del nivel de cultura organizacional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Escala de Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	6	15%
A veces	28	70%
Siempre	6	15%
Total	40	100%

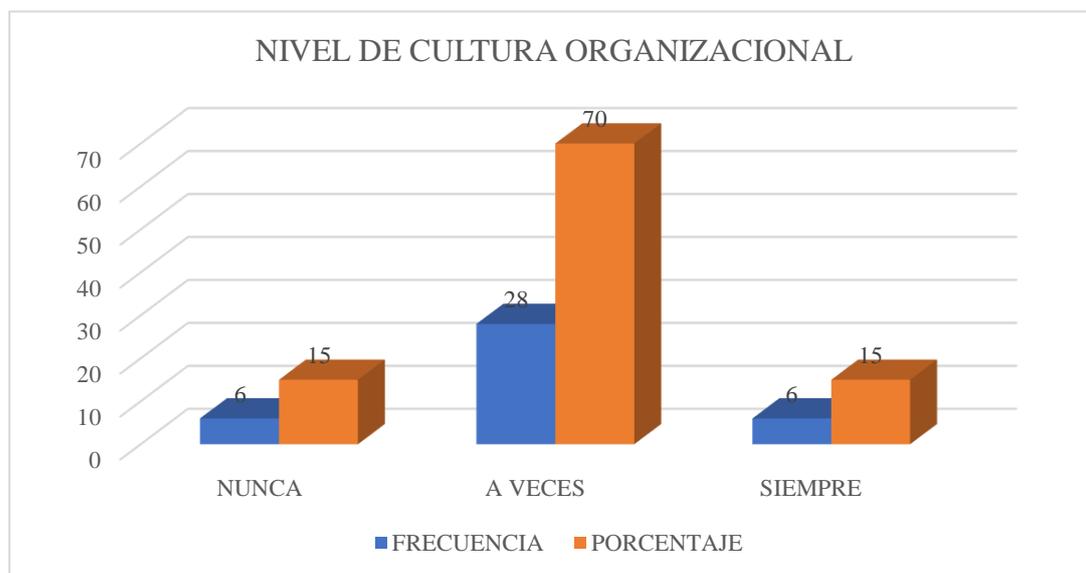


Figura 7. Nivel de cultura organizacional de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017

Los resultados aplicados a los 40 docentes, según la variable de estudio: Nivel de Cultura Organizacional en forma de resumen de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017. Según la tabla 10 y figura 07. Se observa los siguientes resultados:

28 docentes que representan el 70%, indican que a veces el Nivel de Cultura Organizacional se practica en las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

06 docentes que representan el 15%, indican que siempre el Nivel de Cultura Organizacional se practica en las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

Hidalgo (2005), la cultura organizacional se caracteriza por las formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores. Formas de relacionarse y las normas explícita e implícita. De ahí que podemos colegir que la cultura organizacional es crucial en las instituciones educativas para un funcionamiento organizado y dinámico.

#### 4.1.2. Variable gestión institucional

Tabla 11

*Nivel de gestión institucional en la dimensión organizacional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Escala de Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	25%
A veces	15	37,5%
Siempre	15	37,5%
Total	40	100%

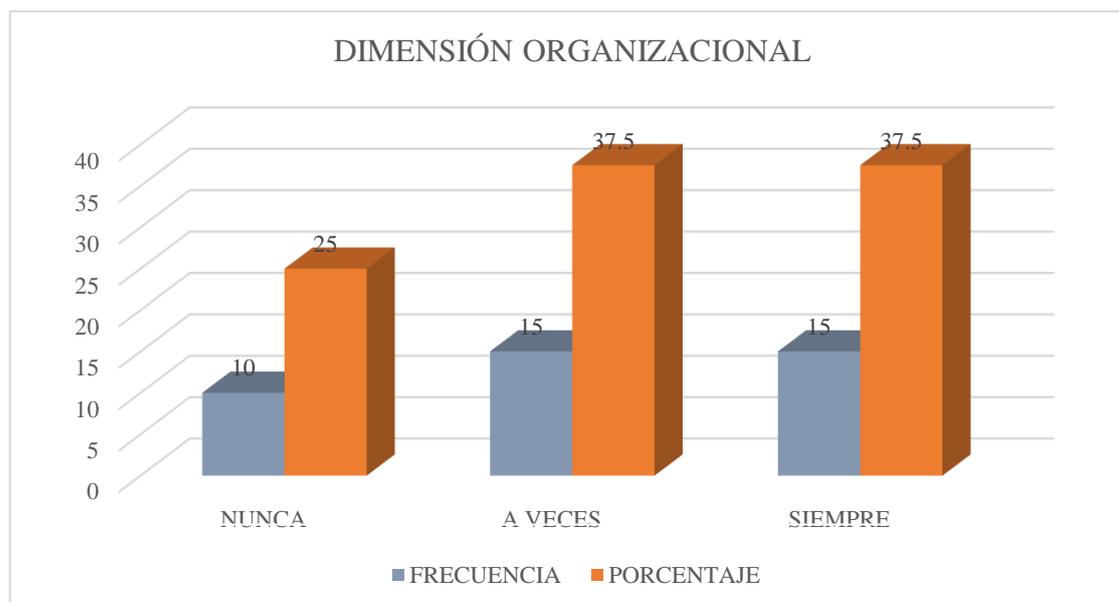


Figura 8. Nivel de gestión institucional en la dimensión organizacional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017

Los resultados aplicados a los 40 docentes, según la variable de estudio: Nivel de Gestión institucional en la dimensión *organizacional* de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017. Según la tabla 11 y figura 08. Se observa los siguientes resultados:

15 docentes que representan el 37.5%, indican que siempre la dimensión *organizacional* se practica en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro en el año 2017.

15 docentes que representan el 37.5%, indican que a veces la dimensión *organizacional* se practica en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro en el año 2017.

Por lo que se puede deducir que en su mayoría las docentes practican este aspecto en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

A decir de Senge (1992), en la dimensión organizacional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía

a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión.

Tabla 12

*Nivel de gestión institucional en la dimensión organizacional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Escala de Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	25%
A veces	15	37,5%
Siempre	15	37,5%
Total	40	100%

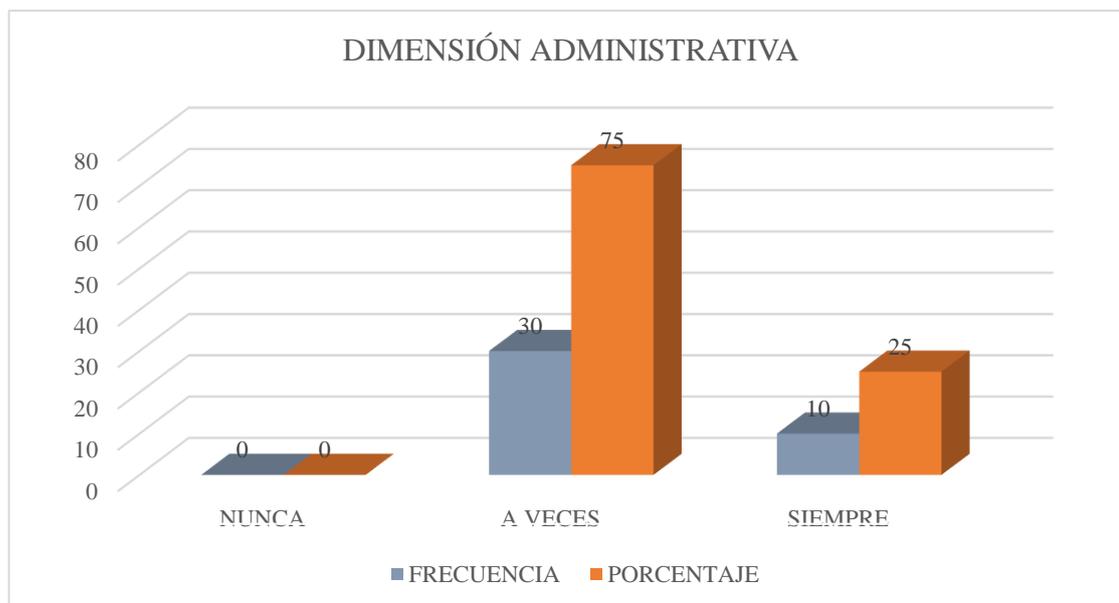


Figura 9. Nivel de gestión institucional en la dimensión administrativa de las IIEE de nivel inicial de la ciudad de Azángaro durante el año escolar 2017

Los resultados aplicados a los 40 docentes, según la variable de estudio: Nivel de Gestión Institucional en la dimensión adminisitrativa de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017. Según la tabla 12 y figura 09. Se observa los siguientes resultados:

30 docentes que representan el 75%, indican que a veces la dimensión adminisitrativa se practica en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año 2017.

10 docentes que representan el 25%, indican que siempre la dimensión administrativa se practica en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año 2017.

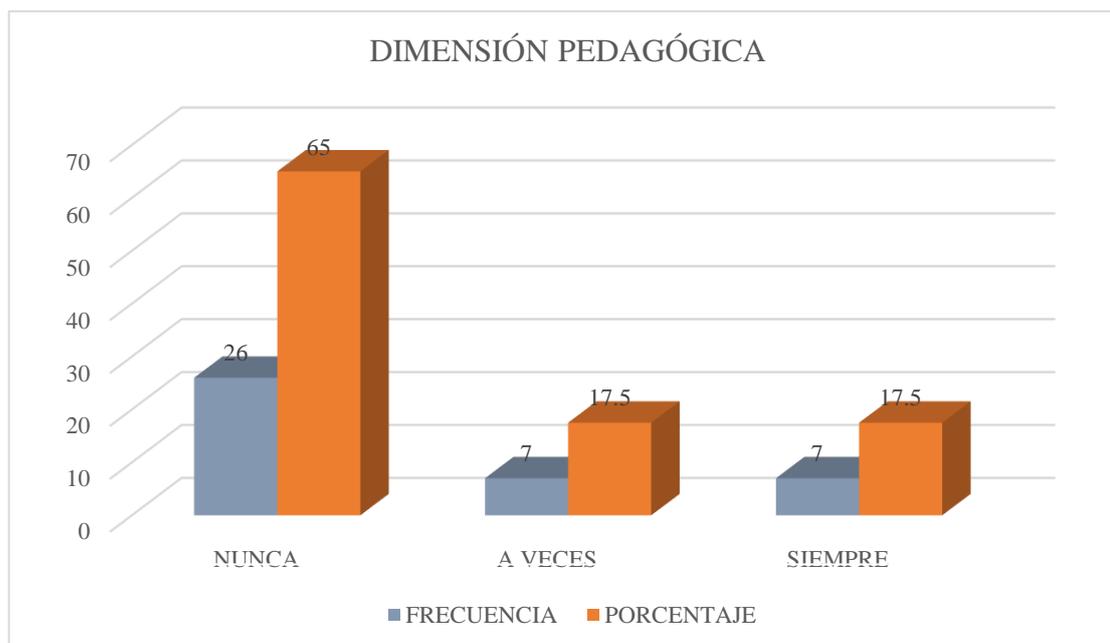
Por lo que se puede deducir que en su mayoría las docentes practican este aspecto en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

Quichca (2012), la gestión administrativa en educación superior, es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñados para determinar y alcanzara los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos (p. 98), es el proceso mediante el cual se asigna y coordina, de manera óptima, los recursos humanos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos y académicos), para lograr los objetivos y metas de la institución educativa.

Tabla 13

*Nivel de gestión institucional en la dimensión pedagógica de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Escala de Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	25%
A veces	15	37,5%
Siempre	15	37,5%
Total	40	100%



*Figura 10.* Nivel de gestión institucional en la dimensión pedagógica de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017

Los resultados aplicados a los 40 docentes, según la variable de estudio: Nivel de Gestión institucional en la dimensión *pedagógica* de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017. Según la tabla 13 y figura 10. Se observa los siguientes resultados:

26 docentes que representan el 65%, indican que nunca la dimensión *pedagógica* se practica en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año 2017.

07 docentes que representan el 17.5%, indican que a veces la dimensión *pedagógica* se practica en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año 2017.

Por lo que se puede deducir que en su mayoría las docentes practican este aspecto en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

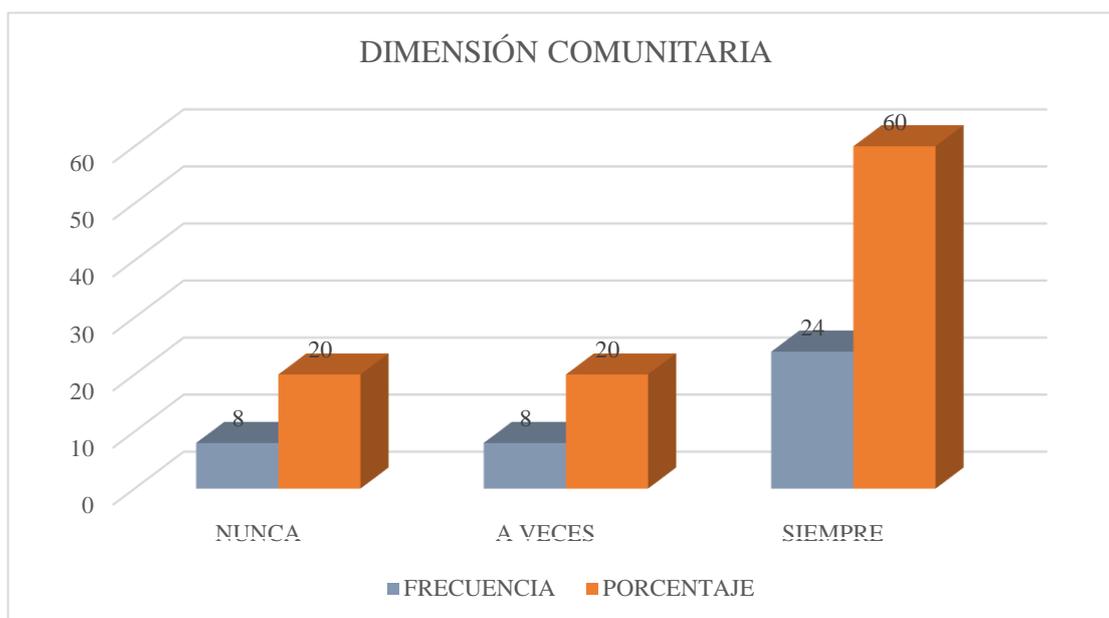
MINEDU (2016), “Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

Planifica la enseñanza de forma colegiada garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión”.

Tabla 14

*Nivel de gestión institucional en la dimensión comunitaria de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Escala de Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	20%
A veces	8	20%
Siempre	24	60%
Total	40	100%



*Figura 11. Nivel de gestión institucional en la dimensión comunitaria de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Los resultados aplicados a los 40 docentes, según la variable de estudio: Nivel de Gestión institucional en la dimensión *comunitaria* de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017. Según la tabla 14 y figura 11. Se observa los siguientes resultados:

24 docentes que representan el 60%, indican que siempre la dimensión *comunitaria* se practica en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año 2017.

08 docentes que representan el 20%, indican que a veces la dimensión *comunitaria* se practica en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año 2017.

Por lo que se puede deducir que en su mayoría las docentes practican este aspecto en las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

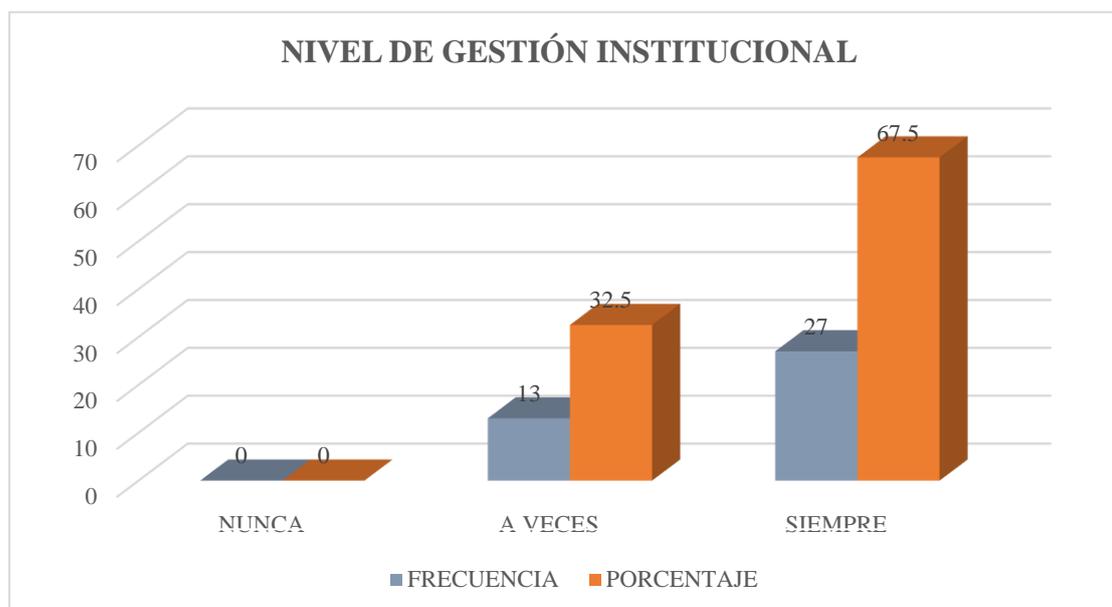
MINEDU (2016), “Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.

Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados”.

Tabla 15

*Resumen del nivel de gestión Institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017*

Escala de Valores	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	13	32,5%
Siempre	27	67,5%
Total	40	100%



*Figura 12.* Resumen del nivel de gestión institucional de las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017

Los resultados aplicados a los 40 docentes, según la variable de estudio: Nivel de Gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017. Según la tabla 15 y figura 12. Se observa los siguientes resultados:

27 docentes que representan el 65.5%, indican que siempre la variable de estudio: Nivel de Gestión institucional se practica en las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

13 docentes que representan el 32.5%, indican que a veces la variable de estudio: Nivel de Gestión institucional se practica en las IIEE de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

Por lo que se puede deducir que en su mayoría las docentes practican este aspecto en las IIEE de nivel inicial de Azángaro.

Hidalgo (2005), considera que la gestión es el mestizaje del conocimiento educativo y el empresarial. Define Gestión como un proceso de toma de decisiones en la práctica educativa orientado a conseguir el máximo beneficio para el estudiante, y su objeto es mejorar la calidad del servicio educativo implicando a todos los profesionales que participan en su realización.

En consecuencia, la gestión armoniza medios (recursos, procesos y actividades) y fines (objetivos, aspiraciones y propósitos a alcanzar).

#### 4.1.3. Resultados de correlación

##### a) Hipótesis específica 1

La cultura organizacional se relaciona con la dimensión **Organizacional** de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

		Nivel de cultura organizacional	Dimensión Organizacional
Nivel de cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,702**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Dimensión Organizacional	Correlación de Pearson	,702**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

Los resultados de la correlación realizada según la hipótesis general planteada, se observa que la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.702 es decir que, la cultura organizacional se relaciona con la dimensión organizacional de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

##### b) Hipótesis específica 2

La cultura organizacional se relaciona con la dimensión Administrativa de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

		Nivel de cultura organizacional	Dimensión Administrativa
Nivel de cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,632**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Dimensión Administrativa	Correlación de Pearson	,632**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

Los resultados de la correlación realizada según la hipótesis general planteada, se observa que la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.632 es decir que La cultura organizacional se relaciona con la dimensión administrativa de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro 2017.

**c) Hipótesis específica 3**

La cultura organizacional se relaciona con la dimensión Pedagógica de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

		Nivel de cultura organizacional	Dimensión Pedagógica
Nivel de cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,707**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Dimensión Pedagógica	Correlación de Pearson	,707**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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



Los resultados de la correlación realizada según la hipótesis general planteada, se observa que la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.707 es decir que La cultura organizacional se relaciona con la dimensión pedagógica de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

**d) Hipótesis específica 4**

La cultura organizacional se relaciona con la dimensión Comunitaria de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.

		Nivel de cultura organizacional	Dimensión Comunitaria
Nivel de cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,685**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Dimensión Comunitaria	Correlación de Pearson	,685**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

Los resultados de la correlación realizada según la hipótesis general planteada, se observa que la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.685 es decir que, la cultura organizacional se relaciona con la dimensión comunitaria de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

e) **Correlación general**✓ **Hipótesis general**

La cultura organizacional se relaciona con la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

		Nivel de cultura organizacional	Nivel de gestión Institucional
Nivel de cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,585**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Nivel de gestión institucional	Correlación de Pearson	,585**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

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

Los resultados de la correlación realizada según la hipótesis general planteada, se observa que la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.585 es decir que, la cultura organizacional se relaciona con la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.

## CONCLUSIONES

- La cultura organizacional se relaciona significativamente con la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017, tal como se evidencia en la prueba de hipótesis donde la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.585 es decir que existe una correlación significativa alta entre ambas variables.
- La cultura organizacional se relaciona significativamente con la dimensión Organizacional de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro. Tal como se evidencia en la prueba de hipótesis específica N° 01, se observa que la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.702 es decir que existe una correlación significativa.
- La cultura organizacional se relaciona significativamente con la dimensión Administrativa de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro. Tal como se evidencia en la prueba de hipótesis específica N° 02, se observa que la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.632 es decir que existe una correlación significativa.
- La cultura organizacional se relaciona significativamente con la dimensión Pedagógica de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro. Tal como se evidencia en la prueba de hipótesis específica N° 03, se observa que la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.707 es decir que existe una correlación significativa.
- La cultura organizacional se relaciona significativamente con la dimensión Comunitaria de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro. Tal como se evidencia en la prueba de hipótesis específica N° 04, se observa que la correlación significativa al nivel 0.01, cuyo resultado arroja 0.685, es decir que existe una correlación significativa.

## RECOMENDACIONES

- A las autoridades del sector educación. Implementar talleres y cursos de cultura organizacional y gestión institucional a fin de promover mejores relaciones humanas y climas institucionales que coadyuven en la mejora de la calidad de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.
- A los directivos de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro. Promover eventos de sensibilización en cultura organizacional y gestión institucional a fin de mejorar la calidad educativa en cada una de las instituciones educativas.
- A los docentes de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro. Participar en eventos sobre cultura organizacional y gestión institucional, a fin de mejorar su desempeño docente y que esta a su vez repercuta en la mejora de la calidad educativa de la provincia de Azángaro.
- A los trabajadores administrativos de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro. Participar en eventos de capacitación y talleres en temas como cultura y gestión institucional, a fin de mejorar la atención y por ende la calidad educativa de la educación de la provincia de Azángaro.
- A los tesisistas y futuros tesisistas, investigar sobre temas de cultura organizacional y gestión institucional, a fin de buscar mayor información sobre estos temas que por hoy son la agenda en todas las instituciones educativas.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Aguerrondo, I. (2002). *Cómo piensan las escuelas que innovan*. Buenos Aires: Papers Editores.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Alarcón, C., & Romagnoli, C. (2016). *El clima escolar como plataforma del cambio*.
- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa*. Lima: Universidad de Lima.
- Ander-Egg. (2004). *Métodos y técnicas de investigación social*. Buenos Aires: Lumen.
- Arévalo, E. (1990). *Estudio acerca de los rasgos de personalidad en la clasificación grupal de aceptados, rechazados y aislados en estudiantes secundarios de ambos sexos*. Lima: Concytec.
- Arón, A., & Milicic, N. (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento*. Santiago: Andrés Bello.
- Balzán, Y. (2008). *Acompañamiento Pedagógico del Supervisor y Desempeño docente en la Escuelas Básicas, Venezuela*, trabajo para optar el grado de magister en Supervisión Educativa.
- Barrionuevo, D. (2015). *Gestión administrativa y desempeño docente en el instituto de educación*. Juliaca: Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”.
- Bolívar, A. (2010). *Como un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos*. España: Magis.
- Caligiore, C. I., & Diaz, S. J. (2003). Clima organizacional y desempeño de docentes en la ULA. *Revista Venezolana de Gerencia*, 644-658.
- Cassasus. (2010). *El estocástico rendimiento de la comodidad implícito de los futuros de materias primas y las tasas de interes*. Lima: Pontifice Universidad Católica del Peru.
- Castillo, R. (2003). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la escuela básica bolivariana simón Planas Municipio Torres - Estado Lara*.
- Chiavenato. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw-Hill.

- Chipana, M. (2015). *Gestión Pedagógica y la calidad Educativa en las unidades de Gestión Educativa local de San Román y Azángaro – 2015 (Tesis de doctorado)*. Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez, Juliaca, Perú.
- Crespo Martínez, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *La comunicacion interna en la Administracion Pública Española*. Instituto Nacional de Administracion Pública.
- Delgado, J., & Guzman, L. (2013). *Gestión administrativa*. Mexico.
- Drucker (1990). *El clima organizacional*. Disponible en: [www.gestiopolis.com/obra-peter-drucker-mr-management/](http://www.gestiopolis.com/obra-peter-drucker-mr-management/)
- Edel & García (2007). *Clima y Compromiso Organizacional* (Versión electrónica gratuita ed., Vol. I). Obtenido de <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Eliozondo, A., Bocanegra, N., Gómez, S., Gonzáles, J., Lara, L., Mendieta, M., . . . Sánchez, R. (2001). *La nueva escuela I*. México : Paidós.
- Ezpeleta, J., & Furlán, A. (1992). *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile: UNESCO/OREALC.
- Falcones, G. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Flores. (2007). *Aplicacion de los estímulos organizacionales. Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Facultad de Ciencias Administrativas 2007*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Fullat, O. (1968). *La escuela Activa a la hora actual*. En. Luzuriaga: Losada.
- Genesca, E. (1977). *Motivacion y enriquecimiento del trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad*. Barcelona: Hispano Europea.
- Guanipa, M. (2008). *Guía de estudio*. Maracaibo: Universidad Rafael Bellosos Chacín.
- Guedez. (1998). *La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico*. Lima: Peruvian Institucional .
- Hall, S., & Gay, P. (1996). *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires-Madrid: Amorrortu.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mg Graw Hills.

- Hernandez, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. México: Mc Graw Hill.
- Hidalgo, V. (2005). *Recursos humanos para la salud: suficiencia, adecuación y mejora*. España : Pirámide.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* . Mexico: McGraw-Hill.
- Huayllani, M. (2018). *La gestión institucional y la calidad educativa de la Institución Educativa Patrón Apóstol Santiago del distrito de Lucanas* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación, Lima, Perú.
- Huaynacho, & Cayo. (2002). *El clima institucional y su influencia con la interacción pedagógico entre docentes en la Institución Educativa Industrial 32 de la ciudad de Puno*. Puno: Repositorio UNA Puno.
- Koontz, & Weihrick. (2004). *Administración una perspectiva global* . México: McGrawHill.
- Louffat, E. (2012). *ADMINISTRACIÓN: Fundamentos del Proceso Administrativo*. Buenos Aires: Cengage Learnig.
- Lucas, A. (2001). *La cultura de las Organizaciones en la construcción de las organizaciones: La cultura de la empresa, UNED, Madrid*. Madrid: UNED.
- Machado, A. R. (2004). *O ensino como trabalho: uma abordagem discursiva*. Londrina: EDUEL.
- Mamani, W. (2009). *Estilo de liderazgo directivo y su influencia en el desempeño docente en las Instituciones Educativas Secundarias de la Unidad de Gestión Educativa el Collao - Ilave- 2009*. (Tesis de maestría). UNA Puno.
- Milán, B. (2009). *Clima escolar y su relación con la calidad educativa en la IE. N° 3043 Ramon Castilla de San Matin de Porres* . Lima.
- Ministerio de Educación. (2016). *Marco de Buen Desempeño Docente*, Perú.
- Montero, M. (2013). *Comunicación interna y gestión organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos*. Iquitos: Universidad Nacional Amazonía Peruana.

- Montecinos, C. (2018). *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: Notas técnicas para orientar sus acciones* (Vol 2). Valparaíso, Chile: LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Morales, A. (1997). *Análisis de las organizaciones. Fundamentos, diseño y aplicaciones*. Córdoba: Etea.
- Núñez, & Chiang. (2004). *Relacion existente entre el clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de informatica de las unirsidades de Chile*. Santiago: Universidad de Chile.
- Ortiz, A. (2014). *El liderazgo pedagógico en los procesos de Gestion Educativa en los centros de Educación Básica*. Honduras: UPFM.
- Panta, L. (2015). *Análisis del clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de la plana docente del consorcio educativo "talentos" de la ciudad de Chiclayo* (tesis para optar el título de licenciado en administración de empresa). Universidad católica santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo - Perú.
- Perel, V., Krasuk, J. L., López Cascante, J., & Magdalena, F. (1996). *Organizacion y control de empresas*. Buenos Aires: Macchi. Buenos Aires s.f.
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial.
- Quichca, G. (2012). *Relación entre la calidad de gestión administrativa y el desempeño docente*. Ayacucho: La Pontificia.
- Ramírez, E. (2005). *Organizacion burocratica, gestion eficiente y modernizacion de la Universidad Pública*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Requena, J. (2017). *Relación entre Clima Organizacional y desempeño laboral de los docentes en las IIEE del nivel inicial de la ciudad de Puno-2017*. Repositorio UNA Puno-2017.
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodriguez Diéguez, J. L. (1980). *Didáctica general*. Madrid: Cincel.
- Rodríguez, & Castro. (2015). Grado de importancia del Clima Organizacional: Un análisis cuantitativo riguroso de su relacion. *AD-minister*, 5-15.

- Salas, J. (2013). *Influencia de gestión institucional del personal directivo en el desempeño laboral de los docentes de la institución educativa mixto Santo Tomas*.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (1998). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima-Perú: Mantaro.
- Schon, & Agyriss. (2000). *Organizaciones inteligentes Instituto de economía de la Pontifice Universidad Católica del Peru*. Lima: Universidad Católica del Peru.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Granica.
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R.
- Sierra, B. R. (2007). *Técnicas de Investigación Social*. México: SA Ediciones Paraninfo.
- Stoner, C. (1996). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- Valle. (1995). *"Gestión estratégica de recursos humanos"*. Estados Unidos: Adison Wesley Iberoamerica.
- Vargas. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos de la Pontifice Universidad Católica de Lima- año 2010*. Lima: Pontifice Universidad Católica de Lima.
- Vásquez, M. (2010). *La Cultura Organizacional presente en Daycon Telecom, Una estrategia el proyecto fortalecimiento del estilo Haycohost a través de su liderazgo gerencial*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Vigotsky. (1992). *Pensamiento y lenguaje. Teoría del desarrollo cultural de las funciones psíquicas*. México: Alfa y Omega.
- Villa, A. (1990). *Autoconcepto y educación. Teoría, medida y práctica pedagógica*. Vasca: Servicio Central de Publicaciones.
- Villalta. (2000). *Aportes de la administracion moderna a la gerencia educativa*. Lima: San Marcos.
- Wankel, C. (1990). *Administracion*. Mexico : Prentice-Hall.
- Zela, O. (2010). *Percepción del clima organizacional y nivel de satisfacción laboral del personal de la Unidad de gestión educativa Local-Puno 2009*. (Tesis de maestría). UNA Puno.

# ANEXOS

Anexo 1.

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS IIEE DE NIVEL INICIAL DE AZÁNGARO

**CUESTIONARIO N° 1: PARA DOCENTE**

1) DATOS INFORMATIVOS.

- 1.1. NOMBRE DE LA IE : .....
- 1.2. LUGAR : .....
- 1.3. UGEL : .....
- 1.4. SEXO : M( ) F( )
- 1.5. FECHA : .....

2) **INSTRUCCIONES:**

Estimada colega docente: A continuación le presento un cuestionario que busca identificar el **nivel de cultura organizacional** en vuestra Institución educativa. Para ello debe leerlo en forma detallada y marcar una de las cinco alternativas que viere por conveniente:

NUNCA	A VECES	SIEMPRE
0	2	4

Sistema de creencias y valores	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	0	2	4
Todos los miembros de la comunidad educativa son respetadas no obstante su origen social, carrera , posición política, etc.			
Se promueve el liderazgo con todos los miembros de la comunidad educativa.			
Toda incidencia y/o problema de convivencia han sido resueltos en su oportunidad.			
Existe coherencia entre la Visión, misión , objetivos y principios			
Las políticas y directivas de la IIEE han sido propuestas en coordinación con todos los miembros.			
Existe mecanismos de motivación para el trabajo			
Todo conflicto sea reacciones, amenazas, crisis, oportunidades, alteraciones de prácticas entre otros son resueltos en forma pacífica y oportuna.			
Sistema de símbolos y de comunicaciones			
Existe política de resaltar las fechas y acontecimientos históricos nacionales como la gesta heroica de nuestros personajes.			
Se promueve la práctica de las costumbres y tradiciones como ritos, fiestas y ceremonias.			
La historia, mitos o leyendas de la comunidad o el entorno son conocidos por la comunidad educativa.			
El lenguaje utilizado es el adecuado y se procura que sean claros y sencillos.			

Existen adecuados medios de comunicación como manuales, oficios, memorandos, circulares, etc.			
Se practica también otras formas de comunicación como comunicaciones orales: discursos, reuniones, conversaciones, historias, anécdotas, etc.			
<b>Sistema de Cooperación y competición</b>			
Existe un adecuado nivel de cooperación o de competición, entre personas y grupos a nivel de la IIEE.			
Existe intensidad de compartir de los sentimientos personales así como el espíritu de resolver los conflictos a nivel de la IIEE.			
<b>Artefactos visibles y Proceso decisorio</b>			
El nombre de la institución, está en un lugar visible y tiene una adecuada presentación.			
Existen distintivos que son practicados a nivel institucional como slogans y logotipos propios.			
El uniforme que portan los niños de la IIEE refleja la realidad del contexto.			
Los colores que simbolizan a la comunidad educativa son los adecuados.			
Los mobiliarios y equipamiento son los adecuados para la formación integral de los estudiantes.			
<b>Sistema gerencial administrativo</b>			
El estilo de gerencia a nivel directivo es el más adecuado.			
Existe una política de control acerca del ingreso, puntualidad, permanencia y tiempo a la labor educativa.			
Existe el consenso acerca de la importancia de la autoridad y del status que tiene.			
El nivel de coordinación e interdependencia son de tipo horizontales.			
La estructura organizacional de la IIEE está definida de forma simple y de fácil acceso para todos.			

*Muchas gracias por su colaboración*

Anexo 2.

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EL NIVEL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS IIEE DEL NIVEL INICIAL DE AZÁNGARO

**CUESTIONARIO N° 2: PARA DOCENTE**

1.- **DATOS INFORMATIVOS.**

- 1.1. NOMBRE DE LA IE : .....
- 1.2. LUGAR : .....
- 1.3. UGEL : .....
- 1.4. SEXO : M( ) F ( )
- 1.5. FECHA : .....

2.- **INSTRUCCIONES:**

Estimado colega docente: A continuación le presento un cuestionario que busca identificar el **nivel de GESTION INSTITUCIONAL** en vuestra Institución educativa. Para ello debe leerlo en forma detallada y marcar una de las cinco alternativas que viere por conveniente:

NUNCA	A VECES	SIEMPRE
0	2	4

Dimensión Organizacional	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
	0	2	4
La IIEE está organizada de acuerdo a lo establecido según normas vigentes.			
La estructura organizativa corresponde a los estándares establecidos para toda IIEE.			
El organigrama estructural y nominal está actualizado adecuadamente.			
Los instrumentos de gestión están organizados de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada miembro.			
Los instrumentos de gestión han sido elaborados con participación plena de los miembros de la comunidad educativa.			
Dimensión Administrativa			
Los recursos económicos están adecuadamente administrados.			
Se cuenta con los materiales educativos necesarios.			
El personal docente y administrativo cumple adecuadamente sus funciones.			
Los procedimientos administrativos son conocidos por los miembros de la comunidad educativa.			
Existen normas de seguridad que están debidamente actualizadas y socializadas.			

Se cuenta con una oficina de control de la información y cumplimiento de la normatividad.			
<b>Dimensión Pedagógica</b>			
Todos los docentes presentan oportunamente sus instrumentos de planificación curricular.			
Se realiza el proceso de acompañamiento pedagógico.			
Existe la política de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.			
Los certificados de estudios son entregados en su oportunidad.			
Existe política de actualización docente permanentemente.			
Se promueve eventos de capacitación y actualización docentes.			
<b>Dimensión Comunitaria</b>			
Las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad educativa son atendidas en su oportunidad.			
Las relaciones de la IIEE con los padres de familia son las adecuadas.			
Existe coordinación entre la comunidad y la escuela.			
Los padres de familia, son informados permanentemente acerca del rendimiento académico de sus hijos.			

*Muchas gracias por su colaboración.*

Anexo N° 3.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE 1: CULTURA ORGANIZACIONAL.

VARIABLE	DIMENSIONES.	INDICADORES	ESCALA DE VALORES
<p><b>Variable.1.</b></p> <p><b>Cultura organizacional</b> Es el conjunto de supuestos e implícitos que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que sus integrantes perciben sus diversos entornos, piensan respecto a ellos y reaccionan ante otros. (Schein, 1996 en Louffat, 2010)</p>	<p>Sistema de creencias y valores.</p>	<p>Personas claves de la organización (origen social, carrera, posición política, etc.). Personalidad de los líderes. Incidentes críticos que marcaron la existencia de la organización a lo largo del tiempo. Coherencia entre la Visión, misión, objetivos y principios. Consistencia y permanencia de las políticas y directrices. Mecanismos de motivación para el trabajo Reacciones a las amenazas, crisis, oportunidades, alteraciones de prácticas y metas de trabajo. Ocurrencias sociales (huelgas, acuerdos, beneficios, etc.).</p>	<p><b>0=Nunca</b> <b>2=A veces</b> <b>4=Siempre</b> (Escala de Likert)</p>
	<p>Sistema de símbolos y de comunicaciones</p>	<p>Héroes (quienes son, cuando, como y porque son ungidos, etc.). Ritos, fiestas y ceremonias( intensidad, periodicidad, frecuencia y finalidades) Mitología de la organización( su historia o leyenda difundida a través de mitos) Imagen y autoimagen de la empresa: lo que se dice de la empresa y lo que ella dice de sí misma. Sistema de lenguaje, vocabulario, jergas utilizadas. Naturaleza, flujo y dirección de las informaciones Medios de comunicación escritos: manuales, oficios, memorandos, circulares, etc.(origen, finalidad, autoría, datos, circunstancias, destino, contenido y estilo). Procesos de comunicaciones orales: discursos, reuniones, telefonemas, conversaciones, historias, anécdotas, etc. Discursos de la empresa, contenido y estructuración predominante de los argumentos.</p>	
	<p>Sistema de Cooperación y competición</p>	<p>Nivel de cooperación o de competición, entre personas y grupos. Intensidad de compartir de los sentimientos personales Cómo y por quién los conflictos son admirados.</p>	
	<p>Artefactos visibles y Proceso decisorio.</p>	<p>Muestran elementos observables que pueden dar una señal inicial y perceptiva sobre el tipo de cultura que impera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nombre de la organización</li> <li>• Slogan</li> <li>• El logotipo</li> <li>• El uniforme</li> <li>• Los colores</li> <li>• La arquitectura</li> <li>• El tipo de mobiliario, etc.</li> </ul>	

	Sistema gerencial administrativo.	<p>Estilo de gerencia                  Énfasis del trabajo: calidad, costos, clientes, productividad, creatividad, etc.                  Uso del tiempo: puntualidad, tiempo dedicado a pasear, leer, reuniones, escribir, etc.                  Importancia de la autoridad y del status                  Coordinación e interdependencia horizontal( intergerencial)                  Naturaleza delas relaciones verticales(superior-subordinado)                  Estructura organizacional; indefinida, simple, compleja, rígida, flexible, adaptativa.</p>	
--	-----------------------------------	--	--

**VARIABLE 2: GESTION INSTITUCIONAL.**

VARIABLE	DIMENSIONES.	INDICADORES	ESCALA DE VAL.
<p><b>Variable.2. Gestión Institucional</b></p> <p>“La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas.(Senge y otros, 2002: 19-22)</p>	<p><b>Organizacional</b></p>	<p>La IIEE está organizada de acuerdo a lo establecido según normas vigentes.                  La estructura organizativa corresponde a los estándares establecidos para toda IIEE.                  El organigrama estructural y nominal está actualizado adecuadamente.                  Los instrumentos de gestión están organizados de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada miembro.                  Los instrumentos de gestión han sido elaborados con participación plena de los miembros de la comunidad educativa.                  Los recursos económicos están adecuadamente administrados.                  Se cuenta con los materiales educativos necesarios.                  El personal docente y administrativo cumple adecuadamente sus funciones.</p>	<p><b>0=Nunca                  2=A veces                  4=Siempre</b>                  (Escala de Likert)</p>
	<p><b>Administrativa</b></p>	<p>Los procedimientos administrativos son conocidos por los miembros de la comunidad educativa.                  Existen normas de seguridad que están debidamente actualizadas y socializadas.                  Se cuenta con una oficina de control de la información y cumplimiento de la normatividad.</p>	
	<p><b>Pedagógica</b></p>	<p>Todos los docentes presentan oportunamente sus instrumentos de planificación curricular.                  Se realiza el proceso de acompañamiento pedagógico.                  Existe la política de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.                  Los certificados de estudios son entregados en su oportunidad.                  Existe política de actualización docente permanentemente.                  Se promueve eventos de capacitación y actualización docentes.</p>	
	<p><b>Comunitaria.</b></p>	<p>Las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad educativa son atendidas en su oportunidad.                  Las relaciones de la IIEE con los padres de familia son las adecuadas.                  Existe coordinación entre la comunidad y la escuela.                  Los padres de familia, son informados permanentemente acerca del rendimiento académico de sus hijos.</p>	

Anexo N° 4. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL INICIAL DE AZÁNGARO DURANTE EL AÑO ESCOLAR 2017.

ENUNCIADO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DISEÑO METODOLÓGICO
<p><b>ENUNCIADO GENERAL</b></p> <p>El problema de investigación se enuncia a través de la siguiente interrogante: ¿Qué relación existe entre la cultura organizacional y la gestión institucional de las Instituciones Educativas del nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017?.</p> <p><b>Enunciados Específicos:</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la cultura organizacional con la dimensión <b>Organizacional</b> de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro?.</p> <p>¿Qué relación existe entre la cultura organizacional con la dimensión <b>Administrativa</b> de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro?.</p> <p>¿Qué relación existe entre la cultura organizacional con la dimensión <b>Pedagógica</b> de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro?.</p> <p>¿Qué relación existe entre la cultura organizacional con la dimensión <b>Comunitaria</b> de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro?.</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro durante el año escolar 2017.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Identificar la relación que existe entre la <b>cultura organizacional</b> con la <b>dimensión Organizacional</b> de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.</p> <p>Identificar la relación que existe entre la <b>cultura organizacional</b> con la <b>dimensión Administrativa</b> de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.</p> <p>Identificar la relación que existe entre la <b>cultura organizacional</b> con la <b>dimensión Pedagógica</b> de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.</p> <p>Identificar la relación que existe entre la <b>cultura organizacional</b> con la <b>dimensión Comunitaria</b> de la gestión institucional de las Instituciones Educativas de nivel inicial de Azángaro.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <p>La cultura organizacional tiene una relación directa con la gestión institucional en las Instituciones Educativas del nivel inicial del distrito de Azángaro durante el año escolar 2017.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b></p> <p>La <b>cultura organizacional</b> se relaciona significativamente con la <b>dimensión Organizacional</b> de la gestión institucional en las Instituciones Educativas del nivel inicial de Azángaro.</p> <p>La <b>cultura organizacional</b> se relaciona significativamente con la <b>dimensión Administrativa</b> de la gestión institucional en las Instituciones Educativas del nivel inicial de Azángaro.</p> <p>La <b>cultura organizacional</b> se relaciona significativamente con la <b>dimensión Pedagógica</b> de la gestión institucional en las Instituciones Educativas del nivel inicial de Azángaro.</p> <p>La <b>cultura organizacional</b> se relaciona significativamente con la <b>dimensión Comunitaria</b> de la gestión institucional en las Instituciones Educativas del nivel inicial de Azángaro.</p>	<p><b>V1 Cultura organizacional</b></p> <p><b>DIMENSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de creencias y valores.</li> <li>• Sistema de símbolos y de comunicaciones</li> <li>• Sistema de Cooperación y competición</li> <li>• Artefactos visibles y Proceso decisorio.</li> </ul> <p>Sistema gerencial administrativo.</p> <p><b>V2 Gestión Institucional</b></p> <p><b>DIMENSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacional.</li> <li>• Administrativa.</li> <li>• Pedagógica.</li> <li>• Comunitaria.</li> </ul>	<p><b>Tipo de Investigación:</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Diseño de la Investigación:</b></p> <p>Transecional - Correlacional – Causal.</p> <p><b>Técnica</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encuesta</li> <li>2. Observación</li> </ol> <p><b>Instrumentos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuestionario para identificar relaciones humanas</li> <li>2. Cuestionario para identificar el Clima Institucional</li> </ol> <p><b>Población:</b></p> <p>Docentes de las IEI. de Azángaro.</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>40 Docentes de las IEI. de Azángaro.</p>