



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



### TESIS

#### CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE LA I.E. N° 50719 DE TINKE - OCONGATE - CUSCO - 2019

PRESENTADA POR:

BIANCA PALOMINO DELGADO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN EDUCACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO – PERÚ

2021



## DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen María que me dio su bendición y fortaleza para continuar mis estudios de postgrado.

A mis padres, hermanos y hermanas por su paciencia y comprensión cuando no podía ir a verlos por estar en mis clases de la maestría.

A mis amados hijos por darme fortaleza y también tomen como ejemplo de superación profesional.

A mis colegas y estudiantes de mí querida institución educativa 50719 de Tinke por todo el apoyo brindado.

A todos los que me apoyaron con sus palabras de aliento en este camino para lograr una metas más dentro mi carrera profesional.



## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradecer a Dios por haberme permitido culminar mis estudios de postgrado, a mi familia por su comprensión por ausentarme durante mis estudios.

El agradecimiento sincero a las autoridades y docentes de la Escuela de Postgrado de Maestría en Educación de la Universidad Nacional del Altiplano por las cátedras y enseñanzas brindadas, por el apoyo y comprensión durante el tiempo que duro mi paso por la universidad.

También agradecer a la Dra. Gabriela Cornejo Valdivia asesora de la investigación por su apoyo y hacer posible la culminación de la investigación.

Al director y los docentes de la Institución Educativa N° 50719 de Tinke Ocongate, por su colaboración en el proceso de recolección de información, con el cual fue posible recabar los datos de acuerdo a la problemática encontrada.

A todas aquellas personas que directa o indirectamente han aportado en el desarrollo de la investigación

La autora



## 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	i
ABSTRACT	ii
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1	Marco teórico	2
1.1.1	Concepto de cultura organizacional	2
1.1.2	Importancia de la cultura organizacional.	4
1.1.3	Características de la cultura organizacional	5
1.1.4	Tipos de Cultura Organizacional	6
1.1.5	Elementos de la Cultura Organizacional.	9
1.1.6	Rol de los directivos en la cultura organizacional.	11
1.1.7	Desarrollo de la cultura organizacional educativa.	13
1.1.8	Factores que influyen en la cultura organizacional	14
1.1.9	Dimensiones de la cultura organizacional	17
1.2	Antecedentes	18
1.2.1	Antecedente Internacional	18
1.2.2	Antecedente Nacional	23



## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1	Identificación del problema	27
2.2	Enunciados del problema	28
2.2.1	Problema General	28
2.2.2	Problemas Específicos	29
2.3	Justificación	29
2.4	Objetivos	30
2.4.1	Objetivo General	30
2.4.2	Objetivos Específicos	30
2.5	Hipótesis	30
2.5.1	Hipótesis General	30
2.5.2	Hipótesis Específicos	31

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

3.1	Lugar de estudio	32
3.2	Población	32
3.3	Muestra	33
3.4	Método de investigación	33
3.4.1	Nivel de investigación	33
3.4.2	Tipo de Investigación	33
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos	34
3.5.1	Técnicas	34
3.5.2	Instrumento	34
3.5.3	Técnicas de análisis de datos	34
3.5.4	Operacionalización de variables	34



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Datos generales	37
4.2	Descripción de las relaciones interpersonales de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate	41
4.3	Descripción de la capacidad organizativa de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate	42
4.4	Descripción del nivel de satisfacción en el desempeño de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate	43
4.5	Análisis del nivel de compromiso de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate	45
4.6	Descripción de la cultura organizacional	48
4.7	Discusión	52
	CONCLUSIONES	55
	RECOMENDACIONES	57
	BIBLIOGRAFÍA	59
	ANEXOS	64

Puno, 11 de junio de 2021

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** Cultura organizacional en docentes de la I.E N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-2019.

**LINEA:** Relaciones humanas y clima institucional.



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Población del personal de la Institución Educativa N° 50719	33
2. Operacionalización de variable	35
3. Edad	37
4. Sexo	38
5. Años de servicio	39
6. Condición Laboral	40
7. Relaciones interpersonales	41
8. Capacidad organizativa	42
9. Satisfacción en el desempeño	43
10. Compromiso institucional	45
11. Variable Cultura Organizacional	46
12. Edad / Variable Cultura Organizacional	48
13. Sexo / Variable Cultura Organizacional	49
14. Condición Laboral / Variable Cultura Organizacional	50
15. Años de servicio /Variable Cultura Organizacional	51



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Edad	37
2. Sexo	38
3. Años de servicio	39
4. Condición Laboral	40
5. Relaciones interpersonales	41
6. Capacidad organizativa	42
7. Satisfacción en el desempeño	43
8. Compromiso institucional	45
9. Variable Cultura Organizacional	47



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario	65
2. Matriz de consistencia	67
3. Data	68

## RESUMEN

El propósito de la investigación es conocer la cultura organizacional de los docentes, lo que permitió evaluar el manejo en la eficiencia, satisfacción y el clima del personal que labora en la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco- 2019? y el Objetivo del presente trabajo de investigación es describir La cultura organizacional en los docentes de la I.E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco- 2019. La Metodología utilizada es el Método deductivo e inductivo, el tipo es descriptivo, la población y muestra son 20 docentes con una muestra no probabilística intencional; el Instrumento aplicado es la Escala de Laura Gisella Deza Cabanillas y María Yuliana Albitres Gil, los datos son procesados con el estadístico SPSS 25, con los estadísticos descriptivos presentando tablas, figuras e interpretación. Los resultados hallados nos muestran que la cultura organizacional como resultado de una interacción de los miembros de una institución y que tiene como finalidad el trabajo conjunto para el cumplimiento de metas de los docentes de la institución educativa 50719 de Tinke- Ocongate es moderada de acuerdo al 50% de ellos, apreciando una limitada identificación con su institución y actividades que se desarrolla al interior de ella, el 45% presenta un nivel bajo, realizando solo trabajos que como docentes les incumbe mas no como parte de un equipo de trabajo, solo el 5% de ellos presenta un nivel adecuado.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, clima personal, docentes, eficiencia, satisfacción.



## ABSTRACT

The purpose of the research is to know the organizational culture of the teachers, which allowed evaluating the management in the efficiency, satisfaction and the climate of the staff that works, which leads to the problem: How is the organizational culture in the teachers of the Institution Educational N ° 50719 of Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019? and the Objective of this research work, which is to describe the organizational culture in the teachers of the Educational Institution N ° 50719 of Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019. The methodology used is the deductive and inductive method, the type is descriptive, the population and sample are 20 teachers with an intentional non-probabilistic sample; The instrument applied is the Laura Gisella Deza Cabanillas and María Yuliana Albitres Gil Scale, the data is processed with the SPSS 25 statistic, with descriptive statistics presenting tables, figures and interpretation. The results found show us that the organizational culture as a result of an interaction of the members of an institution and that its purpose is the joint work for the fulfillment of goals of the teachers of the educational institution 50719 of Tinke-Ocongate is moderate according to the 50% of them, appreciating a limited identification with their institution and activities that are developed within it, 45% present a low level, doing only jobs that as teachers are incumbent on them but not as part of a work team, only the 5% of them present an adequate level.

**Key Words:** Organizational culture, personal climate, teachers, efficiency, satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación busca medir la Cultura Organizacional, de los docentes de la Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate quienes no muestran empatía con la institución, ya que los docentes y el trabajador administrativo presentan falta de compromiso, identidad y responsabilidad con su Institución en los trabajos en equipo, por ello la importancia del estudio busca evaluar la medición del cumplimiento de metas y objetivos propuestos, los resultados nos permiten conocer las falencias y contrastando con la teoría alcanzar sugerencias estrategias de mejora, la que beneficiará al personal que labora, así como la comunidad educativa. El trabajo que se presenta se encuentra dentro del área educativo, con línea de investigación Educación y dinámica educativa de los Programas de la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional del Altiplano, para el desarrollo de la investigación se ha aplicado el método deductivo, iniciando realidad internacional, América latina, Perú y la realidad en estudio.

Para el desarrollo de la investigación, se presenta en los siguientes capítulos:

**-En el Capítulo I,** Contiene la revisión de literatura, donde se presenta el marco teórico y las perspectivas teóricas de la variable Clima organizacional

**-En el Capítulo II,** Contiene el planteamiento del problema, la formulación del problema, la justificación, objetivos de la investigación y las hipótesis planteadas

**-En el Capítulo III,** Corresponde al marco metodológico, tipo de investigación, población, muestra, muestreo, las técnicas e instrumentos, y el método de análisis de datos.

**-En el capítulo V,** Corresponde a los resultados de la investigación a través de la estadística, seguido de la discusión de los resultados.

Finalmente las Conclusiones, las recomendaciones de investigación y las referencias bibliográficas utilizadas.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 Concepto de cultura organizacional

Malinowski (1948), se refiere a los elementos que componen la cultura, se habla de una suma de elementos como instrumentos, bienes, leyes y normas, ideas, creencias, hábitos y costumbres, etc.

Para fundamentar de manera teórica esta variable, se consideró los aportes de varios autores que definen la Cultura Organizacional, Robbins & Judge (2009), quienes establecen que la Cultura Organizacional “Es un sistema de significados compartidos por los miembros, el mismo que distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p530). Mueller (2014), por su parte establece que esta cultura corporativa es una suerte de moderador entre las personas que son miembros de una organización con el fin de lograr una eficiencia en la consecución de objetivos comunes pues eleva las potencialidades de los empleados y genera un desarrollo laboral que de otra forma encontraría trabas al momento de todo el proceso, desde el diseño inicial, la internalización de los integrantes, hasta el resultado final.

La colaboración, y la eficiencia, es muy importante dentro de las actividades que el personal realiza en una institución ya que según Arthur y Huntley (2005), manifiesta que eso promueve la optimización de actividades, la creatividad aplicada a los productos o servicios que se ofrecen, y la mejora general de la organización que se traduce finalmente en un éxito en las ventas. Daft (2011), por

otro lado añade al concepto de la cultura organizacional indicando que todos los principios y valores que orientan una dirección compartida de los participantes de una organización; dentro de ellas se encuentran además las reglas, implícitas o explícitas y que además de compartirse entre los miembros actuales, serán pasados a nuevos integrantes de ella para el adecuado funcionamiento. La cultura organizacional pues no solo consiste en un conjunto de normas de comportamiento, sino que trasciende la conducta e involucra también el tema emocional y cognitivo. Tal sistema además es particularmente importante dentro de las normas no escritas y que se transmiten de manera informal y que se orientan a un buen desempeño de los integrantes de la organización y traducida en el logro de las metas organizacionales de las que todos forman parte (p. 374-375).

Shao *et al.* (2012), muestran a la cultura organizacional como parte de las creencias del colectivo y valores y principios comunes y la consecución de nuevos conocimientos a través de interacciones entre los miembros de una asociación que la motiva mientras exista el apoyo, la colaboración y empatía entre los miembros que puedan generar y facilitar su intercambio. Allameha *et al.* (2011), mencionan que el arraigo cultural guía los aspectos conductuales en cuanto al conocimiento se refiere, eso implica que las personas como entes individuales y su cultura, van a determinar seriamente sobre la forma y las personas con las que se va a compartir el conocimiento por lo que cada organización se presenta como un universo particular.

Para Abad (1994), la cultura organizacional, no se limita al conjunto de acciones, valores o sistemas de pensamiento individual, sino que es el resultado final de la interacción de los integrantes y sus particulares formas de pensar que deviene del aprendizaje del colectivo a través de diseñar soluciones a problemas comunes, involucra también al nivel de adaptación mutua del equipo para formar una unidad.

Armengol (2001), evita definir claramente a la cultura organizacional ya que considera que es un concepto más complejo ya que la teoría nos presenta dos corrientes de pensamiento, una nace a raíz de lo que se puede aprender de la observación directa de la heterogeneidad de las individualidades de participantes de una comunidad u organización tales como su actividad conductual, formas de

comunicación, su conducta en el uso de herramientas y materiales; mientras la otra se refiere a los aspectos más homogéneos que ocurren en el sistema de pensamiento de los miembros de la comunidad; dicho de otra forma, los valores, creencias, principios, costumbres, etc. comunes a todos los participantes.

Sin embargo, existe la posibilidad abierta a argumentar que tanto las organizaciones o comunidades poseen un sistema de valores, de actitudes y conductas que los orientan en una dirección deseada y que las muestran como entes orgánicos, individuales y sistemáticos y donde los integrantes conforman el motor de tal unidad. En el caso particular de instituciones de educación, los docentes son el núcleo vital sobre el que gravitan los demás componentes organizacionales y logrando un propio estilo cultural (Armengol, 2001).

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

Según Chiavenato (2011), el origen de la cultura organizacional surge de la motivación individual en conjunto actuando en conjunto. Las personas que se encuentran involucradas en el proceso se enfrentan a diversos retos que los obligan a adaptarse en fin de procurar la satisfacción de sus necesidades básicas o vegetativas tales como las necesidades de alimentación, cobijo, sueño o las de protección, sino que además a otras necesidades superiores como la auto realización de forma que esas formas de adaptación deben ser materia de estudio y comprensión.

La necesidad de innovación en un mundo cada vez más cambiante y con ritmos más acelerados se junta ahora a la necesidad de la calidad para mantener una competitividad. Las empresas que luchan cada vez más con la necesidad de fomentar una forma de comportamiento acorde con la misión y visión de la institución de forma que las relaciones sociales, colaboraciones y eventuales conflictos deben ser valorados en su real dimensión y que la cultura institucional se muestra como una herramienta invaluable para lograr una gestión de calidad orientada a la excelencia (Charón, 2007).

Según Arnoletto (2010), afirma que la Cultura Organizacional no es otra cosa que la forma como se desarrollan las actividades en una empresa, donde la cultura individual es crucial para la generación de la cultura del grupo (p. 176).

Podríamos entonces concluir en que la importancia y razón de ser de la Cultura Organizacional se basa en una función interna de cada parte de la Organización que se integra a la cultura y una externa en la que se adapta a su medio, de forma que cada nuevo integrante no solo debe adoptar nuevos conceptos y hacerlos propios, sino que además debe encontrar un lugar dentro del sistema para formar parte armónica de tal; todo acorde a hechos que la van a determinar tales como su formación académica y empírica, experiencia laboral, paradigmas y otros aspectos personales e individuales que deben adaptarse al nuevo medio para poder nutrirse de ella y robustecer con sus aportes (Darnell, 2001, p. 99).

Cuando se refiere a la importancia de la cultura Organizacional hace hincapié en la importancia del impacto de los valores y principios además de los lineamientos que guían el comportamiento de sus integrantes en la que cada miembro pueda internalizarlos e identificarse con la organización y además con los demás integrantes que la conforman dentro de la dinámica de trabajo y relaciones sociales, laborales y de afinidad y ser consciente de su lugar y obligaciones, lo cual facilitará el compromiso además de los demás miembros también para mantener el rumbo de objetivos institucionales perdurable en el tiempo. La cultura organizacional por lo tanto puede orientar al grupo de manera comunitaria a una adecuada toma de decisiones y un compromiso individual de funciones y responsabilidades que fortalezcan el sistema del organismo (Darnell, 2001).

### **1.1.3 Características de la cultura organizacional**

Chiavenato (2011), citando y adaptando el texto de LUTHANS, FRED. *Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill Higher Education, 2002, menciona que la Cultura Organizacional es el espejo en el que se refleja la forma particular como cada institución se adaptó para encontrar un balance en su ambiente, una composición de valores y principios, pero también de prejuicios y creencias; en fin, una suma de ideas que son la base de cómo funciona la organización. La cultura organizacional por lo tanto debe cumplir con ciertas características que incluyen primeramente una constancia en los comportamientos de los integrantes incluidos un eventual lenguaje propio y particular, un conjunto de normas y reglas que orientan la dirección de la organización a fin de conseguir las metas propuestas, una serie de valores que la organización y sus integrantes tomen como propios basado en una filosofía de relación con el cliente y los

trabajadores. La filosofía y los valores deben además ser materializados en un conjunto de reglas que marcan las pautas conductuales en la organización y que su cumplimiento es cercano a un requisito para cada nuevo integrante para ser recibido por el conjunto; finalmente, el ambiente de trabajo expresado en la forma de interacción de los integrantes entre ellos, con los clientes, agentes externos y finalmente para con la organización (p.73).

Robbins (1994), por su parte describe otras características que muestran los atributos de la cultura organizacional, que involucran a la identificación de los miembros para con el conjunto en el que no solo se reconocen como individuos cumpliendo un trabajo en el grupo sino que como parte del todo que representa la organización, tal identidad debe generar una fortaleza de grupo que es la base del avance en conjunto y no individual; aun así el autor menciona que la alta gerencia debe tener un enfoque hacia las personas como individuos y el cuidado hacia el impacto que podría tener en cada una de ellas e ir construyendo la unidad a partir del bienestar individual y pueda actuar con armonía a través de un buen clima organizacional y retribuciones tales como distinciones, premios, incrementos salariales, promociones según la eficiencia y efectividad del trabajador y su rol en la organización. Se propone que debe ser al mismo tiempo controlada a través de reglamentos, protocolos y procedimientos supervisados para evaluar y conducir el comportamiento de cada uno de los integrantes de la organización pero que cuente con la suficiente flexibilidad ante el riesgo. Finalmente, se propone que debe tener una característica de sistema abierto que muestre por un lado el nivel de reacción de la organización ante amenazas externas y la forma de aprovechamiento de oportunidades en cuanto a externalidades, como también la resolución de conflictos internos y su capacidad de darle salida.

#### **1.1.4 Tipos de Cultura Organizacional**

Febles y Oreja (2008), manifiesta lo complejo y multidimensional de todos los elementos que intervienen en la Cultura Organizacional y que hacen que sea congruente una aproximación hacia ello a través de una evaluación y valoración de realidad de organizaciones reales y una valoración en cuanto a su tamaño, orientación, sector, etc. A propósito de ellos, se han determinado cuatro tipos principales de cultura organizacional:

- a) **Cultura de Participación:** Se permite y motiva la independencia personal a fin de promover la autonomía y la creatividad de forma que la capacidad individual hace es el inicio del proceso de generación de las metas organizacionales y de la toma de decisiones a través de una iniciativa individual. Adicionalmente, Aparicio y Osuna (2013), cuando trata sobre la cultura de participación especialmente aplicada a contextos educativos permite generar oportunidades de desarrollo del aprendizaje y diversificación de respuestas de cómo lo abordaría una persona individualmente; propone además que existen modelos horizontales comunicativos en los que cada persona tiene la capacidad de compartir sus propios puntos de vista e ideas particulares como base para constructo de colaboración. Las redes sociales y plataformas digitales en general son espacios propicios para tal fin ya que las interacciones no directas permiten una generación distinta de interacción y resultados distintos a los tradicionales en reuniones presenciales (Aparicio y Osuna, 2013).
- b) **Cultura de compromiso:** Está esencialmente relacionada a espacios donde se motiva la identificación de los integrantes en cuanto a tres tipos de compromisos, el afectivo que es la identificación afectiva con la que cuenta el miembro para con la organización y de la cual se desprende la necesidad de la organización para generar una satisfacción de necesidades emocionales a sus empleados y estar atentos a las expectativas que el individuo tiene y lograr en cada uno el orgullo de estar trabajando en tal empresa. Otro compromiso es el relacionado a las Normas con las que cuenta el colectivo, ya sea explícitas, pero sobre todo por las implícitas como la moralidad con la que se actúa al desarrollar las actividades dentro de la empresa y el nivel de gratitud. Tal nivel debe contar con acciones tomadas por la Organización que sean recíprocas para que el modelo sea sostenible y la cultura colaborativa genere. Un último compromiso de continuidad en el proceso colaborativo entre empresa e individuo. A diferencia de lo que ocurre en las empresas de mayor tamaño, en las pequeñas y medianas empresas predomina esencialmente el compromiso antes de las demás, pues, por el tamaño de estas, las personas tienen una gran interrelación en todos los niveles y por lo tanto un nivel colaborativo y empático también.

- c) **Cultura de adaptación:** El tercer tipo de cultura organizacional está referida a la adaptación de la empresa a su entorno interno y externo y a la flexibilidad para poder adaptarse a la formación de nuevas realidades, con una adaptación constante y sostenida. El autor menciona la carencia de tal cultura a la en la orientación estratégica de la mayoría de empresas en las que la visión preponderante es la de corto plazo y que es una de las principales razones para con las que se ven comprometidos el futuro y competitividad. Burnes (1997), menciona al respecto que existen diferentes respuestas que la empresa puede tener ante cambio y es muy variable con respecto a las condiciones; mientras en algunas circunstancias se puede tomar el rumbo de adaptar la organización a los cambios externos, en ciertas circunstancias también la de alterar y adaptar el entorno a una condición a acorde a la que empresa. Queda claro entonces que la adaptación está directamente relacionada a la manera como las empresas hacen frente a la constante necesidad de reacción ante la dinámica entrópica del entorno.
- d) **Cultura de Formación:** Este tiene una característica de las empresas grandes por sobre las medianas o pequeñas por su mayor exigencia necesidad y ocurre cuando la organización quiere dotar de ciertas capacidades y de divulgar objetivos concretos a los trabajadores para poder ser guiados en una dirección que adecuada y así prevenir la resistencia al cambio. Febles y Oreja (2008), muestran claramente como una orientación interna, que dirige los flujos de trabajo interno de la empresa; se hace un enfoque especial en cuanto la formación del trabajador para el espacio que va a ocupar y aunque es preponderante de las empresas de mayor envergadura, no es ajena a las demás ya que todos los aspectos de la organización serán internalizados por los trabajadores a través de la formación de los Recursos Humanos. Rodríguez *et al.* (2006), además, evalúan la importancia de la formación en los recursos humanos de una organización y mencionan que dentro de la gestión de la innovación, se debe contar con tres principales integrantes, un Director, Ejecutivo y Líder, todos ellos son los que deben estar al frente de la formación y capacitación de los trabajadores; Si bien cada uno aporta distintas características a la Cultura Organizacional de la empresa, los valores es la parte de la cultura que debe ser el centro gravitatorio y son también las que le van a proveer a la empresa de sus cualidades individuales frente a otras. Dentro

de otros elementos esenciales se debe contar con, comunicación que consiste en hacer parte a los demás integrantes del equipo sobre aspectos laborales aunque personales también; motivación, que consiste en la estimulación con la que se comunica algo para que alguien más realice una acción con una cierta convicción de lo que está haciendo y además Creatividad para que el talento individual pueda ser puesto al servicio de la Empresa, de forma que su efecto en la formación de nuevos productos (Castañeda *et al.* 2006).

Robbins y Judge (2012), identificaron la existencia de sub-culturas, particularmente en organizaciones grandes en las que existe una homogeneidad de problemas, experiencias y búsqueda de soluciones y que tienen a ser de la misma área o departamento, y por otro lado la existencia de una cultura dominante que aglutina los principales principios y la esencia misma de la organización y que además le provee de su identidad individual (p. 514). Los mismos autores en Robbins y Judge (2012), clasificaron, dentro de las sub-culturas, como culturas fuertes que son aquellos elementos en conjunto que es compartido por la mayoría de la colectividad en cuanto a objetivos, valores, principios orientados hacia la misión, por otro lado existe una cultura débil que son, en suma, elementos de la cultura que escapa de una internalización general.

### 1.1.5 Elementos de la Cultura Organizacional.

Méndez (2019), basada en una investigación bibliográfica, concibe una serie de elementos que caracterizan la cultura organizacional, en las que destacan:

- a) **Dirección conductual para la interacción:** Son las medidas que dirigen el comportamiento de los integrantes de la organización en una suerte de conciencia colectiva; se consideran como tales a los valores, la ideología, responsabilidad, la ética, así como políticas, normas, creencias, mitos y clima organizacional entre otros.
- b) **Identidad:** Es el grado de cohesión de los integrantes, basada en la identidad colectiva que luego genere una organización a través de la integración del conjunto, colaborando mutuamente y participando en comunidad y que se traduce en compromiso. Es aquí donde se reflejan los valores, ética, normas,

etc. tanto como el sentido de identidad y la interiorización de su responsabilidad como individuo en la labor que se les es asignada.

- c) **Diferenciación:** Es un elemento importante pero también inherente ya que una organización raramente puede ser exitosa basada en imitar a otra y que incluso tal unicidad se da en empresas que son similares aun cuando tienen un mismo fundador en común.
- d) **Normas de acción:** Se tratan de las normas que forman la estructura de la organización y que involucra todos los procesos, en los que sus protocolos y procedimientos van a ser guiados por manuales y pretenden evitar acciones que estén fuera de lo previamente concebido y estipulado; todo esto se consigue a través de establecer normas que guíen la acción (Mendez, 2019).

Schein (2012), por otro lado, los distingue a través de tres niveles; el Nivel 1 se trata sobre las producciones y es el más general, tiene que ver con la espacialidad física, la tecnificación y el tema conductual en los integrantes de una organización. El Nivel 2 trata sobre los principios y valores y que se trata de aquellos que la organización toma como suya, individual y colectivamente. No solo la forma de actuar, sino de cómo se debe actuar. Finalmente el Nivel 3 trata de una serie de conjeturas intangibles e inconscientes que forman parte inherente de la organización y que son internalizadas y asimiladas por los integrantes de forma que se considera que ciertas acciones o decisiones son una forma ya que no pueden ser de otra manera. El tema de elementos de la cultura organizacional abarca lo que la empresa tiene a su alrededor que se podrían llamar factores externos, es decir que no tiene un control directo porque depende de otras personas como son los clientes, proveedores, competidores, autoridades que crean, modifican o derogan leyes, entre otros; y los que maneja intra empresa, como factores internos. En este último encontramos a los empleados más antiguos que han aportado con las bases de la cultura de la organización; los valores que se constituyen en la base moral de acción de la organización, las creencias cuya base empírica no tiene sustento pero que influye de manera significativa; los tabúes que tiene que ver con el actuar, pero también con la forma de presentación de cada colaborador (forma de vestir); los conocimientos compartidos por los empleados respecto al mejor desempeño de las funciones direccionadas hacia los objetivos institucionales; la normativa que los rige que es de aplicación basada en la práctica de valores; los

símbolos; los ritos que se constituyen en las actividades que se realizan en forma rutinaria, y ceremonias por los éxitos alcanzados por la empresa o empleados; un sinnúmero de mitos, leyendas o historias que narran la historia de la organización y que puede servir de elemento motivante para el mejor manejo de las relaciones interpersonales (Schein, 2012).

#### **1.1.6 Rol de los directivos en la cultura organizacional.**

Amorós (2007), menciona que todos existimos en una serie de organizaciones, donde somos criados, educados y donde nos desarrollamos profesionalmente y que ellas nos dejan impresiones importantes a través del control, la recompensa y el castigo de forma que su influencia es innegable en el ser humano pero que para que una organización se forme, se necesita más que solamente un grupo de personas o propósitos similares entre ellas; hace falta una orden y coordinación y una elaborando una dirección de resultados. Es ahí donde la función de los directivos se hace crucial de forma que los directivos supervisan y ayudan a lograr metas a través de las acciones conjunta (Amorós, 2007).

De acuerdo a Robbins y Judge (2009), indican que la función de un Director General Ejecutivo, nuevo en funciones, debe ser capaz de brindar un nuevo esquema de funcionamiento y normas para el comportamiento de la organización aunque este debe presentar e introducir rápidamente su nueva perspectiva para ella involucrando a todos los trabajadores y miembros para que pueda ser interiorizada; otra acción que debe tomar es la de colocar a personas que guarden lealtad a esta visión en los puestos claves para poder desarrollarla (p. 414).

El autor además indica que existe evidencia que existen situaciones de conflicto que favorecen el crecimiento en los que la organización guiada por una sola dirección que establece el Director General, enfrentan y vencen el *statu quo* a través de ideas innovadoras y a su vez aportan a la institución con creatividad y originalidad (p.413).

Stilman (2001), menciona que el liderazgo está muy relacionado con el nivel de influencia que una persona o un grupo de personas sobre un grupo colectivo y con la función que cumplen al desarrollarse esas características, y que si bien es cierto que en los albores de la humanidad el líder era concebido como un ser superior desde una perspectiva mágico religiosa y además heredables en línea familiar con

una transmisión de conocimientos cerrada, hoy la perspectiva preponderante es que tales habilidades son comunes a todos y que los líderes las tienen desarrolladas en mayor grado. Esos líderes además tienden a contar un criterio más desarrollado por la experiencia, mayor resiliencia al trabajo bajo presión y una mejor decisión para tomar la dirección de una empresa y consecuentemente unas mejores decisiones. Dentro de una organización el líder es el resultado de una necesidad de una colectividad para poder direccionar sus acciones y mientras la organización sea más grande, más alta será la necesidad de un líder acorde, de forma que hoy en día el líder es un instrumento de la colectividad y no al revés, así un líder no lo es por su propia percepción ni por las habilidades que tenga sino porque esas son consideradas como importantes por el colectivo para lograr una meta y objetivo; con eso queda claro que la importancia del líder radica en la función que desempeña en el colectivo. Su diferenciación, por otro lado, viene a través la influencia que pueda conseguir en las acciones que se tomen y el status que consiga mientras sea capaz de lograr las metas. El autor considera que, aunque aún se cree que existen líderes natos, su evolución, posición y experiencia hacen una gran labor para forjar al líder (Stilman, 2001).

Kurt (1935), muestra en un estudio temprano sobre el liderazgo que los estilos son variados, listando principalmente a, líder autocrático con una escasa delegación de autoridad y donde las decisiones están centradas sobre él y la dirección de la organización gravita exclusivamente sobre él; el líder paternalista que aunque es el centro focal, genera una mayor participación que el anterior, aunque es él es que formula las ideas y toma las decisiones, se denomina paternalista por la constante creación de la idea de que los integrantes quieren ser los favoritos del líder para contar con su aprobación y la de filtrar la información y decidir cuál de ellas y cuál no, los trabajadores están listos para conocer creando una zozobra constante creando una inmadurez por el paternalismo; el líder participativo por el contrario es aquél que tiene características democráticas y promueve un liderazgo del grupo donde él es un facilitador de las ideas creativas de los integrantes para, juntos, buscar soluciones y genera espacios adecuados para que los subordinados deseen participar voluntaria y libremente en todos los procesos. Adicionalmente existe el líder *laissez-faire*, o el líder permisivo que es aquel que designa una gran cantidad de decisiones a los subordinados cediendo responsabilidades a otros

integrantes, este líder debe además contar con un equipo de alta calidad y confianza que pueda responder a las exigencias de este modelo (Kurt, 1935).

Posteriormente Gomez (2008), presenta de dos tipos de liderazgo básicos, independientemente de sus características; el líder positivo, cercano al colectivo, flexible, con una visión audaz y responsable, que compete y colabora, fiel a su filosofía y estrategia inteligente, que genera una red colaborativa y que promueve la recompensa; el Liderazgo negativo por otro lado, enfatiza los castigos, dominante y alejado de los integrantes y que son considerados más jefes que líderes.

Robles *et al.* (2016), menciona que los líderes son los que promueven los cambios a través de alcanzar niveles de eficiencia que se vean reflejadas en su gestión; ya sea una renovación a anteriores procesos o a una continuidad de una gestión anterior los directivos deben ser capaces de tener el compromiso con la constante innovación para el crecimiento y adaptación. El reto de la innovación además no solo requiere recursos humanos de calidad, sino que una claridad de qué papel juega cada componente en la organización y sus individuales talentos y competencias, y como se relacionan unas con otras. El directivo debe promover un buen clima que propicie la innovación y la buena relación que se menciona antes, la clara manifestación de necesidades de clientes y la forma de adaptación a tales requisitos, la ejecución de la planeación estratégica, la continua implementación de procesos adecuados a las nuevas realidades y la existencia de la comunicación y la confianza no solo descendente en que los integrantes puedan recibir información de los directivos, sino que también ascendente en la que la directiva pueda recibir las necesidades, proyectos, inquietudes y necesidades de los empleados.

### **1.1.7 Desarrollo de la cultura organizacional educativa.**

Según Amorós (2007), la cultura organizacional se desarrolla como una respuesta a que la organización enfrente cambios del ambiente externo y una necesidad de integración dentro de la organización de forma que esta encontrará un nicho. En cuanto a la adaptación externa, la organización en sí debe desarrollar una cultura organizacional en la que se haga énfasis en, las metas, Misión, Estrategia y Medición de forma que se pueda identificar objetivamente la misión principal y

desarrollar estrategias para lograrlas mediante metas particulares, específicas y materializables al mismo tiempo que se diseñan las formas de lograrlas y finalmente una evaluación objetiva de los logros y deficiencias. Mientras que el cuanto, a la integración interna, se deben tratar temas como La comunicación, los conceptos, límites, poder y estatus y recompensas; en la que se pueda encontrar las vías semánticas adecuadas y comprensibles que promuevan la comprensión de conceptos cruciales para el desarrollo, estableciendo además normas para poder ascender o descender en posición y premiar el desempeño o castigar en su defecto ciertas acciones. De la suma de ambos procesos se generará que los integrantes compartan conocimientos acordes a sus descubrimientos y el desarrollo de sus procesos de adaptación e integración anteriormente mencionados.

Según Marcone y Martín (2002), establece la cultura organizacional educativa desde la perspectiva de los docentes como parte de la organización educativa, comprendiendo que la cultura organizacional educativa al sistema de principios que generan las condiciones necesarias para cumplir las metas educativas de los estudiantes, así mismo guiar el sistema de comunicación y costumbres que muestren los estudiantes y docentes y finalmente estableciendo el nivel de compromiso e identificación de estudiantes y docentes para con la institución a través de la cooperación y apoyo a la consecución de los objetivos educativos institucionales. (p.351).

Para Calmet (2005), el desarrollo de la cultura organizacional educativa se da a través del tiempo en el que va afirmando a través de un contexto un responde a un proceso histórico a través del cual se va consolidando en un contexto social multidimensional, en el que prima lo educativo en el que se considera una misión y visión conjunta y los actores tengan el impacto necesario para darle continuidad a la organización.

### **1.1.8 Factores que influyen en la cultura organizacional**

Evan (1976), menciona que existen elementos determinantes en las interacciones sociales que definen la cultura y que en esencia pertenece a los procesos de sistema abierto y que mantienen un balance entre las presiones externas e internas que enfrenta la asociación. Además, Daft y Steers (1992), indica que tales factores provienen de elementos esencialmente externos, donde la organización responde

a los cambios de las fuerzas del ambiente externo del que la misma empresa es parte y directamente sobre las fuerzas que directamente son responsables del cambio. Jurado y Calderón (2006), por su parte animan al estudio pormenorizado externo e interno de la organización en cuanto a lo que genera las motivaciones que guían la acción, las políticas, normas, principios, para ser conscientes y coadyuvar a la consolidación de la organización.

Morelos y Fontalvo (2014), muestran una serie de factores que deben ser considerados:

- a) **Estrategia:** Consiste en una posición particular en la que se ubica la empresa representada por el conjunto de actividades que la hacen única frente al entorno y donde debe localiza su espacio para cumplir sus metas, esto basado en la forma como la diseñe el que realiza la estrategia y los pasos que son propicios para materializar su visión para la organización. La cultura organizacional en este punto es una herramienta muy importante para poder desarrollar una unicidad y generar un clima adecuado para la planificación y consecución de metas con entorno de colaboración de todos los miembros.
- b) **Estructura:** Se considera un conjunto de variables que se generan para realizar un adecuado flujo de trabajo entre todos los actores de la organización en las que la segmentación del trabajo y la formación de rutinas especializadas para poder controlar su proceso y predecir su resultado, la Cultura organizacional en este sentido conseguir adaptarse a la estructura planteada para que todos los esfuerzos sumen a un mismo propósito.
- c) **Trabajo en grupo:** La orientación del trabajo en equipo y la participación son quizás una de las labores más duras de conseguir para llevar a cabo los procesos previamente diseñados en la estrategia y estructura para que la visión organizacional sea tomada como propia por todos los integrantes como una meta individual y común simultáneamente. La promoción del trabajo colectivo es lo que permite la adecuada comunicación y conseguir también una cultura colectiva colaborativa.
- d) **Estilo de liderazgo de los Managers:** El tipo de liderazgo tiene un impacto importante por sobre el colectivo y su cultura, ya que la manera como la desarrolla es un modelo que va a influir favorable o contraproducente en el trabajo del colectivo. La cultura del colectivo, además, y probablemente en

menor medida, tiene también un impacto por sobre el líder y su perspectiva e incluso hacia las metas y sus estrategias de forma que la influencia es recíproca entre el líder y el colectivo co-evolucionando en el tiempo.

- e) **Características de la organización:** Son las características más primarias tales como el tamaño, complejidad y particularidades que por lo general tienen un gran impacto por sobre la formación de su cultura organizacional como las empresas pequeñas que naturalmente genera un clima adecuado para el espíritu colaborativo, mientras que el sello de las más grandes es el de la alta especialización y diversidad de pensamiento. Su nivel de formalización de normas también se va a ver impactados ya que en organizaciones más pequeñas es suficiente un código ético implícito las más grandes tenderán por una normatividad clara y explícita. Las particularidades de la empresa podrían hacer que los directivos evalúen una forma particular de la promoción del aprendizaje y de los talentos y además del sistema colaborativo y adaptándolos a las metas y las formas de cómo conseguirlas.
- f) **Fundadores y propietarios:** Usualmente la filosofía de la organización nace con un fundador y evoluciona con los nuevos propietarios, ejerciendo una influencia sobre los gerentes. La mayoría de los integrantes se adecúan a los elementos culturales de la organizacional a través de un acuerdo por los valores generados por las personas que ejercen el liderazgo y que corresponde a fundadores y propietarios.
- g) **Ambiente:** Los actores internos y externos en lo que respecta al ambiente general de la organización en temas legales, económicos, ambientales, de tecnología, principios y valores son los que también influyen por sobre la cultura organizacional y el diseño de los gerentes para conseguirla de forma que sus fluctuaciones obligan a la organización a adaptarse con ellos, y que tales variables deben ser comprendidas y analizadas para evitar la incertidumbre, que es uno de los principales problemas de organizaciones más grandes.

Por otro lado, Falcones (2014), encuentra que los factores principales que influyen por sobre la cultura organizacional están divididos en:

- a) **Factores organizacionales:** en el cual el ambiente de la organización tales como sus principios, valores y características innatas se unen a las

características circunstanciales y fluctuantes como las regulaciones o la tecnología necesaria para la operación. Los factores físicos como la ubicación física (o virtual) de la organización y su accesibilidad al mercado sumado a sus factores geográficos circundantes son importantes elementos a valorar como elementos que influyen en la cultura organizacional.

- b) Factores del entorno:** Que es la parte más perceptiva o subjetiva como la comodidad, beneficios, nivel de compromiso que se les pueda proporcionar a los actores, sumado a esto, el pasado y legado de la organización y su filosofía. Dentro del tema social, la idiosincrasia y las costumbres y actitudes del entorno influyen en la cultura de la organización también. Finalmente, los líderes y su diseño de procesos son elementos intervinientes muy importantes en la que normas muy duras y poco flexibles dificultarían y asfixiarían un desarrollo natural, por el contrario, unas normas demasiado permisivas determinarían el fracaso de la consecución de objetivos.

### 1.1.9 Dimensiones de la cultura organizacional

Robbins (1994), establece cuatro dimensiones para la cultura organizacional:

- a) Relaciones interpersonales:** Comprendemos conexiones relacionales para destacar entre las maravillas más esenciales en la vida de cualquier individuo: la socialización con sus compañeros en diversas circunstancias, condiciones y cualidades. Como su nombre lo indica, las conexiones relacionales se representan al estar entre al menos dos individuos, son aquellas que aceptan que una persona interactúa con otra y consecuentemente entra en su vida al mismo tiempo que permite que esa otra persona ingrese la suya. Las conexiones relacionales son el inverso de las conexiones intrapersonales, aquellas que un hombre construye en su interior y que significan fortalecer su ser individual.
- b) Compromiso institucional:** es cuánto se relaciona un representante con una asociación específica y sus objetivos, y desea mantener su asociación con ella. Por lo tanto, la inclusión en el trabajo implica reconocer y centrarse en una ocupación particular, mientras que el deber jerárquico es la prueba distintiva de la persona con la asociación que lo utiliza.

- c) **Satisfacción en el desempeño:** Es el grado que tiene un trabajador sobre la ejecución de sus funciones en el trabajo, para ello el individuo debe autoevaluar su desempeño y estar contento con él.
- d) **Capacidad organizativa:** Es habilidad que se tiene para organizar un grupo de personas en función a un trabajo o labor desplegada. La capacidad organizativa redundante en el logro de objetivos institucionales por cuanto prevé un trabajo en equipo y debidamente organizado.

## 1.2 Antecedentes

### 1.2.1 Antecedente Internacional

Falcones (2014), en la tesis Estudio Descriptivo de la Cultura Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador. Los investigadores plantean como objetivo principal fue determinar las características de la cultura organizacional dominante en la Unidad de Negocio de Supply Chain de Nestle Ecuador y concluye que el clima organizacional en relación la organización donde se realiza el estudio es favorable que además influye de una forma positiva en la cultura de organización. Se verifica que en su mayoría, los trabajadores y sus expectativas están conscientes y concuerdan con la cultura organizacional y que existe un 89% de aceptación de los empleados hacia la Organización, además se pudo evaluar que el personal siente una alta motivación con la cultura organizacional de la empresa y que se sienten representados por la directiva, además que sienten que están siendo actualizados ante las expectativas del personal coinciden plenamente con la percepción de la cultura organizacional. Existe un 89% de favorabilidad de los empleados hacia la organización. Por otra parte, el personal está motivado con la cultura organizacional de Nestle, porque se sienten alineados y actualizados frente a las fluctuaciones externas y las exigencias internas. El líder genera confianza y promueve el desarrollo de los empleados con presencia participativa y además sienten que sus esfuerzos no tienen un efecto individual sino que sinérgico

No se ha podido evidenciar debilidades importantes en la cultura organizacional de Nestle que tengan un impacto contraproducente en la unidad de negocio Supply Chain, y aun así se verificó un factor importante a revisar que se trata de la percepción de los trabajadores que no hay un equilibrio entre los temas laborales

y personales del personal ya que las exigencias profesionales de la compañía son altas haciendo que los trabajadores pongan las prioridades de la empresa por encima de las suyas propias en cuanto a la familia y sus vidas personales y privadas. Se ha evidenciado también que la organización tiene un ambiente adecuado y que cumple con la normativa y los requerimientos adecuados para la realización del trabajo; arquitectura acorde, espacios de vestuario para el personal, tecnología, etc.; en cuanto a los principios y valores, el corporativo representa el de Nestlé y es la principal guía para la manera de hacer los negocios. La buena alimentación, acceso a agua y desarrollo rural son los puntos más importantes.

Se muestra también que los trabajadores tienen piensan y actúan acorde a las normas y principios básicos de la Nestlé los mismos que se han interiorizado adecuadamente. Se evidencia que los trabajadores consideran tales como verdades para ellos y para todos los demás miembros y cuya adecuación en nuevos miembros serán importantes para validarlos; de forma que la cultura organizacional de Nestlé, bien adaptada, le permite adaptarse constantemente a su entorno, la integración e internalización de procesos y estructuras, la identificación de cualidades y la formación de equipos de trabajo adecuados y una estandarización de resultados y consecución de objetivos institucionales

Roca (2016), a través del estudio presentado en la tesis La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), tiene un objetivo de caracterizar la cultura del INTA durante el cambio organizacional desde el proceso de internalización del Plan Estratégico Institucional y evalúa su incidencia en el proceso de cambio organizacional de las cuales se desprenden ciertas conclusiones: Se hizo un diagnóstico de la cultura de la organización de estudio durante un punto clave de su desarrollo para poder describir y evidenciar sobre todo que los integrantes sienten orgullo de formar parte, las formas, arquitectura, la vestimenta, espacios son aceptados con agrado por los trabajadores y se percibe también que las relaciones laborales y vínculos en la organización son adecuadas mediante un lenguaje científico que se ha implantado con éxito. En cuanto a los valores se puede evidenciar el orgullo, respeto y aceptación por la organización además del compromiso con los objetivos institucionales; los vínculos laborales y personales muestran una proximidad entre los integrantes que comprueban una relación estrecha forjada a través de muchos años y por la baja rotación de

personal. Se ha visto durante el cambio organizacional ciertos antivalores como nivel de autoritarismo, paternalismo y rigidez organizacional donde se puede observar que, en lugar de una flexibilidad laboral y apertura, es el empleado el que se subordina al poder y que existe cierto nivel de resistencia; se evidencia un carácter paternalista en la nueva propuesta que prima por sobre las propuestas de los demás líderes, lo que causaría un problema pues su influencia sobre la organización es fuerte y difícil de romper. Existe una porción de trabajadores que se sienten identificados a tal actitud paternalista en la que se marca un camino inflexible por un mandato autoritario sin compartir los logros. Lo anteriormente expuesto se refleja en una nueva actitud pasiva aceptada sin cuestionamiento por los integrantes de la organización. Se menciona también que seguramente estudios en el futuro podrían aportar más a la comprensión sobre este tema.

Calero (2018), presenta una investigación titulada: La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador. La investigación tiene el objetivo de Determinar la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador, con la intención de proponer un modelo evaluativo para el desempeño en el sector de manufactura del atún. Los resultados nos permiten un análisis de encuestas con la que se ha podido inferir que existe una relación entre la Cultura Organizacional y el desempeño del personal de las empresas propuestas en el trabajos, *ergo*, la consecución de resultados demuestra que se podría lograr una optimización de recursos económicos mediante la implantación de cambios en su cultura organizacional en la que se priorice la sensación de bienestar del trabajador por encima del tema económico puramente para lograr que los trabajadores se integren de una forma más adecuada.

Se demuestran a través de la investigación que el trabajo en equipo beneficia y coadyuva el desempeño, de forma que es adecuado que las empresas procuren conseguir el trabajo colaborativo del equipo donde todos muestren sus habilidades y conocimientos y que consecutivamente mostrará beneficios para llegar a los objetivos organizacionales. Se evidencia que los medios y el clima adecuado para promover una comunicación en la organización es el centro fundamental que promueva un desempeño óptimo por parte de los trabajadores y que además será

verificable si es que se relaciona con el flujo adecuado de la información de forma ascendente, descendente y horizontal para conocer e involucrarse la realidad de los retos de la empresa. La empresa mostró que los valores de la organización motivan a los empleados y así los internalicen y pongan en práctica a pesar que no todos los hayan incorporado antes como valores habituales.

Carrillo (2016) presenta la tesis “Medición de la Cultura Organizacional”, como objetivo medir la cultura organizacional y su impacto en el análisis documentario, quien concluye la importancia que se tiene el conocer el estudio para evidenciar las falencia que se tiene en la unidad de estudio para que se pueda brindar alternativas de solución como presentación de modelos, métodos de trabajo, instrumentos, los cuales permitir conlleva a cambios económicos, tecnología, políticas en beneficio de la institución a la que representan. El estudio se realizó con la base empírica, observando los comportamientos de los agentes laborales y cómo el comportamiento de los trabajadores incide en el logro de los fines institucionales.

Rivera *et al.* (2018) presenta la investigación “Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables”, el fin de investigación de los autores fue realizar una revisión documental de la cultura organizacional basado en una tesis cualitativa comprendiendo los años 2000 y 2017, quienes en las conclusiones indicaron que el comportamiento dentro de la empresa tiene una incidencia directa en el funcionamiento de éstas, analizando sus comportamiento en base a valores, creencias, esfuerzo con relación al clima y las prácticas profesionales.

Serrate *et al.* (2014), en la tesis “Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal”, Es una investigación teórica complementada con la práctica, cuyos resultados le han posibilitado diagnosticar que los aspectos culturales que influyen en la efectividad de trabajo en grupo y las estrategias de mejorar a través un programa de injerencia es efectiva, potenciando el trabajo en grupo como fundamento de lograr una adecuada cultura organizacional.

Reyes y Moros (2019) presenta el artículo “La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio”, la investigación establece un acercamiento a principios principales y debates en el ámbito de cultura organizacional, que concluye: Indica que actualmente el estudio de la

organización laboral se centralizan en la producción y comercialización de los bienes y/o servicios, buscando mejorar los ingresos, bajo ese criterio la planificación y dirección están direccionadas, para lo cual utilizan optimizar su tecnología, sistema de producción, canales de comercialización, y es a través de una cultura organizacional articulada a través del comportamiento de cada uno de los trabajadores es que pueda lograr hacer efectivo.

Pedraza, *et al.* (2015) presenta la tesis “Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico”. La investigación realizada a través de una categorización de la cultura organizacional en instituciones del ámbito educativo en Colombia, siendo el propósito describir la cultura organizacional, donde evidencian dinámicas de trabajo en el desarrollo de actividades en las instituciones, a través de un estudio fenomenológico, se hizo un estudio a través de entrevista semi estructura, observación directa, los resultados muestran que en las instituciones en estudio se encuentran en un nivel de cultura elemental 1, lo que de acuerdo a los resultados los resultados está en proceso y les falta integración para poder contar con trabajo constituido de acuerdo a las perspectivas institucionales..

Llanos (2016), realiza la compilación de la Investigación “La Cultura Organizacional – eje de la acción de la gestión Humana”, quien indica que la jerarquía ocupacional debe estar organizada de acuerdo a las necesidades institucionales, que todos los miembros de la empresa deben conocer la estructura ocupacional, donde cada quien sepa qué actividad realizar y mejorar su desempeño, y que para que los resultados de actividades desarrolladas en la institución logre las metas, se debe contar con lineamientos claros, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación.

Florez (2015), en la tesis “La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos”, la autora indica que la innovación dentro de la cultura organizacional se ha tomado en cuenta por la necesidad de logros de metas, a lo que la investigadora concluye la innovación que proviene de la actividad científica con tecnología moderna tiene una relación moderada con la capacidad de innovación, indicando que si es y el presupuesto asignado para ello, sin embargo indica que lo que es concluyente para lograr la estimulación es la organización,

la flexibilidad de los directores, una actitud abierta hacia nuevas experiencias que fomenten el talento del equipo de trabajo, para lo que presenta un análisis teórico-reflexivo de la innovación como cultura de trabajo sustentada principalmente en procesos humanos, concluyendo que para lograr en forma exitosa la cultura de innovación, es importante pensar en equipo, innovación conjunta con metas comunes y fines de acuerdo los parámetros institucionales.

### **1.2.2 Antecedente Nacional**

Fernández (2018), en la tesis Taller de estrategias gerenciales en la cultura organizacional de los servidores de la institución educativa N° 80386. Chepén – 2017, propone el objetivo de , determinar en qué medida el taller de estrategias gerenciales administrativas mejora la cultura organizacional de los servidores de la institución educativa N° 80386 de Chepén, 2017, y concluye que: La realización del taller de estrategias gerenciales administrativas mejoró significativamente la cultura de la organización de la Institución Educativa N° 80386 de Chepén, 2017.

Una evaluación antes de la aplicación del taller, la mitad de los integrantes mostraron un nivel deficiente y la otra mitad, un nivel regular, dicho de otro modo la institución educativa N° 80386 de Chepén, consiguió ubicarse entre los niveles deficiente y regular. El taller procuró considerar estrategias para conseguir mejorar la cultura organizacional en la institución educativa N° 80386 de Chepén, ya que el resultado del pre test la media fue de 64,30 lo que determina un nivel medio y bajo, considerando que el dato máximo es 80, en tanto que la desviación estándar fue de 14,46 y el coeficiente de variación equivale al 22,49%, lo que evidenció una elevada dispersión de los datos, respecto a la media. En el post test la media incrementó a 118,83 lo que indica una diferencia sustancial a un nivel bueno de cultura organizacional de la Institución educativa N° 80386 de la ciudad de Chepén, si se considera que el dato mínimo es 114 y el máximo es 120, con una desviación estándar fue de 2,10 y el coeficiente de variación equivale al 1,77%, con lo que se consiguió reducir la dispersión considerablemente, acabando por ser un grupo mucho más homogéneo en cuanto a la cultura organizacional.

Tineo (2019), en el trabajo de investigación denominado: Cultura Organizacional y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Andrés Bello de Tacapisi Yunguyo, el objetivo de la investigación es determinar la relación

existente entre la Cultura Organizacional y la Gestión pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Andrés Bello de Tacapisi-Yunguyo, quien concluye: La cultura de la organización planteada está relacionada directamente con la gestión pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Andrés Bello de Tacapisi, como se evidencia en la prueba estadística de Chi cuadrada de independencia,  $33,44 > 16,92$ ; en la que se rechaza la hipótesis nula. El 66% de profesores y personal administrativo de la institución educativa secundaria Andrés Bello de Tacapisi consideran que la cultura organizacional es buena y muy buena; mientras que solo el 16% de los docentes y 18% personal administrativo para los que la cultura organizacional es inadecuada y regular respectivamente; Aun así, se recomienda seguir el trabajo de fortalecer la cultura organizacional con miras de continuar con el desarrollo institucional. El 84% de profesores y personal administrativo de la organización educativa planteada, la evaluación pedagógica es buena y muy buena respectivamente; por otro lado, 16% de profesores y personal administrativo, los que consideran que la gestión pedagógica es inadecuada y regular respectivamente; una vez más, se recomienda la continuación del fortalecimiento de la gestión pedagógica para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

De la Torre y Themme (2017), presentan la tesis “Cultura Organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca Nacional del Perú”. El propósito es ver cómo la Cultura Organizacional a través de su cultura, normas, inciden en el desempeño de los trabajadores, los resultados nos indican que han hallado la presencia de una relación directa entre las variables, analizando los valores incide en el desempeño laboral, por otro lado la cultura de trabajo también se correlaciona con el desempeño, las normas laborales son cumplidas por el personal lo cual incide también en su desempeño, finalmente la filosofía que se maneja en la institucional es un eje donde se enmarca el cumplimiento de actividades a desarrollar, por lo que podemos concluir que los autores indican que la cultura organizacional, si tiene una incidencia en su desempeño.

Calderón y Pérez (2018), presenta la Investigación, “Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018”, quienes concluyen la existencia de una relación significativa entre

las variables de estudio, mostrando un alto nivel de satisfacción (71%), el 49% que el tipo de Cultura Organizacional es clan, sin embargo indican que no han hallado una significación entre la cultura organizacional Adhocracia y mercado con la Satisfacción Laboral, determinando que los autores determinan que una cultura se da cuando existen grupos organizados.

Martínez y Yépez (2017) en la tesis: “Cultura organizacional en empresas constructoras limeñas y su influencia en el clima laboral en obra: estudio de casos” La investigación busca conocer los tipos de cultura que influyen en el clima laboral, estudiando a seis empresas, concluyendo que no hay una adecuada calidad de colaboradores, se observó una dirección jerárquica, donde existe un orden de mando, y que los trabajadores trabajan bajo control y organización establecida para lograr objetivos, en síntesis se ha mostrado que el clima laboral es agradable, provocando un ambiente amable, sin embargo la rotación de puestos de trabajo genera un descontento; sin embargo existe un trabajo organizado que tiene logros eficientes.

Condori (2018), presenta la tesis: “Cultura Organizacional en los servidores Administrativos de la Dirección Regional de la Producción en la Provincia de Tambopata – 2018”. La investigación busca describir la Cultura Organizacional, evaluando el comportamiento, los valores, manejo de regla, como conclusión indica que el 92% indican que la cultura organizacional se cumple con las normas, no siendo e comportamiento un indicador adecuado el 43.3% indica que ha sido bueno, en lo concierne al cumplimiento de normas el 46.7% va desempeñando adecuadamente, el 73.3% practican los valores que la institución pide, lo que determina que existe una adecuada coordinación de las jefaturas y los trabajadores para lograr una adecuada cultura organizacional que beneficia para los logros de metas institucionales.

Chung (2017), presenta la investigación “ Impacto de la cultura organizacional en relación entre el liderazgo y la gestión de conocimientos en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo”. Los resultados que el tesista alcanza mide la cultura organizacional de acuerdo a los comportamientos de los liderazgos transformacional y transaccional, los cuales forjan incidencia en la práctica de gestión del conocimiento, demostrando que la

incidencia de dichos comportamientos va a depender de los tipos de cultura organizacional, concluyendo que “la cultura organizacional no modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento; sin embargo, sí modera la relación entre el comportamiento del liderazgo transaccional y las prácticas de gestión del conocimiento”

Ayala (2018), presenta la investigación Cultura organizacional en el personal de almacén de la Empresa Deltron Periodo de enero – marzo, 2018. Quien concluye que los trabajadores de la empresa Deltron, aprecian una Cultura organizacional de 60.7%, que corresponde a un nivel bajo, la implicación en actividades laborales que la determina como una dimensión indica que se encuentra con un nivel bajo de acuerdo al 78.6%, la adaptabilidad que se tiene a nivel profesional los trabajadores de acuerdo al 92.9% está en el rango de promedio, en el cumplimiento de la misión el 75% se encuentra en nivel bajo, indicando que el estudio sobre el nivel de Cultura Organizacional, no es el adecuado siendo necesario la aplicación de programas de intervención para mejorarla.

Mejía (2018), presenta la tesis “Cultura organizacional en los colaboradores de una empresa privada dedicada a la Asistencia Funeraria en el distrito de Surco, 2017”, en las conclusiones que alcanza indican que en la empresa se maneja de acuerdo al 73% una cultura jerárquica, la cohesión en las actividades laborales de acuerdo al 78% es moderada, respecto al énfasis estratégico predominante de la empresa indica de acuerdo al 38% es la labor de cumplimiento de horarios y no de metas necesariamente, el éxito de acuerdo al 55% es moderado.

Llacchua (2015), en la tesis “Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuallas”. La tesista en la investigación indica dentro del clima organizacional, el trabajo colectivo y de bienestar laboral no incidiendo demostrando insatisfacción, las remuneraciones, premios que engloba a la dimensión materialismo, no tiene una relación directa, así como tampoco existe una relación con la formalidad basada en el lenguaje corporal y comunicación demostrando que el clima organizacional no tiene una relación directa con el bienestar social, demostrando un nivel de 0.415.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

En la evolución histórica de la cultura organizacional se han dado con el tiempo en base a ciertas adaptaciones y cambios, como datos iniciales se muestran dentro del paleolítica, el sedentarismo, la revolución en el neolítico, es así que los primeros pobladores buscaron organizaciones sociales sólidas, siendo esta una característica humana. (Alvear Acevedo, 2000).

Desde los ochenta, la cultura enfoca la importancia dentro de la gestión empresarial. Se inicia en Japón, que tomaron como ejemplo los resultados de empresas norteamericanas que era una de las mejores a nivel mundial, cuya base era el trabajo en equipo, buscando eficacia, sin embargo como conocemos, la ideología japonesa fue ver, copiar y mejorar, por lo que la cultura japonesa obtiene mejores logros donde introducen la disciplina, cumplimiento estricto de metas y buscar la perfección logra mejores resultados. (Hofstede, 2012).

En América Latina, las reformas sociales respecto a la modernización del mundo dentro de la actividad empresarial buscan la eficiencia, sin embargo la cultura organizacional son temas recientes y que se han ido incorporando (Chiavenato, 2002).

En el Perú, la cultura organizacional va iniciándose y buscando introducirse dentro del funcionamiento de las organizaciones para una mejor prestación de servicios. Las organizaciones en la actualidad toman importancia el manejo de los aspectos físicos, motivacionales, recursos humanos, donde la cultura organizacional tiene gran importancia, por lo que es uno de los principales canales para lograr las metas dentro del proceso productivo.

El trabajo de investigación se desarrolla en la Institución Educativa N°50719 nivel primaria del centro Poblado de Tinke, del distrito de Ocongate, provincia de Quispicanchi, región Cusco, según el análisis FODA consignado en el PEI (Proyecto Educativo Institucional 2016 – 2018) y los informes de evaluación de las diferentes comisiones, documentos en las se puede evidenciar la existencia de problemas relacionados a la cultura organizacional, ya que los docentes y el trabajador administrativo presentan falta de compromiso, identidad y responsabilidad con su Institución en los trabajos en equipo.

Las Instituciones Educativas cada año están sujetas a cumplir diversas actividades de Gestión pedagógica o institucional a nivel local, distrital, provincial y/o regional, los cuales están plasmados en la Norma técnica de inicio del año escolar, en el PAT y en el PEI, dichas actividades están organizadas en comités conformados por equipos de trabajo. Dentro de la organización de cada equipo de trabajo o comité se evidencia desorganización, desinterés e incumplimiento de las actividades programadas, demostrando la carencia de valores y actitudes, dichos comportamientos evidencian el desconocimiento de la cultura organizacional, puesto la mayoría de los docentes que vienen a trabajar a esta institución educativa provienen o tienen experiencias previas en Instituciones unidocentes o multigrados de zonas netamente rurales motivo por el cual se resisten a trabajar en equipo o no tienen costumbre de hacerlo, identificando la problemática del clima organizacional se evidencia en mayor porcentaje en los docentes nombrados. No demuestran interés y compromiso en cumplir con los compromisos de gestión escolar y diversas actividades del PAT y Comités.

Tomando en cuenta la identificación del problema, surge la necesidad de tomar en cuenta la importancia de tener una buena cultura organizacional ya que es uno de los factores para la eficiencia, satisfacción y buen clima del personal docente, directivo y administrativo que labora en la Institución Educativa N°50719 de Tinke.

## **2.2 Enunciados del problema**

### **2.2.1 Problema General**

¿Cómo es la cultura organizacional en los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke-Ocongate - Cusco - 2019?

### **2.2.2 Problemas Específicos**

- ¿Cómo son las relaciones interpersonales de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco- 2019?
- ¿Cómo es la capacidad organizativa de los docentes de la I.E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco- , 2019?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción en el desempeño de los docentes de la I.E. N° 50719 de Tinke – Ocongate - Cusco- 2019?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso institucional de los docentes de la I.E. N° 50719 de Tinke – Ocongate - Cusco- 2019?

## **2.3 Justificación**

### **2.3.1 Justificación teórica.**

Se ha tomado referencias bibliográficas para brindar el sustento teórico a partir de la investigación bibliográfica realizada se ha encontrado información sobre la Cultura Organizacional que es el soporte teórico, de acuerdo a Abad (1994), la denomina con la interacción de las personas frente a acciones que realizan en la empresa para poder brindar un adecuado servicio, el mismo que permitirá evaluar las actividades que se desarrolla al interior de la Institución Educativa N° 50719 de Tinke – Ocongate en el año 2019.

### **2.3.2 Justificación práctica.**

De acuerdo a los resultados obtenidos, la investigación va a permitir conocer las fortalezas y debilidades que se tiene en el manejo institucional, para poder alcanzar propuestas para mejorar la convivencia y el trabajo a nivel institucional, buscando la eficacia en las actividades y lograr una adecuada prestación de servicios educativos, con lo cual los beneficiarios directos serán los mismos docentes y de manera indirecta los estudiantes, quienes son los agentes importantes dentro de la función educativa.

### **2.3.3 Justificación metodológica.**

La metodología que se ha utilizado para el desarrollo de la investigación, se inició con la observación directa, para evaluar los problemas de la cultura organizacional que enfrentaba la institución, para luego aplicar un instrumento

Escala para el nivel de mejoramiento de la cultura organizacional fue elaborado por las Mg. Laura Gisella Deza Cabanillas y María Yuliana Albitres Gil, donde se ha medido las Relaciones interpersonales, el Compromiso institucional, la Satisfacción en el desempeño y la Capacidad organizativa.

### **2.3.4 Justificación Social.**

El trabajo de investigación a través del conocimiento y manejo institucional sobre la cultura organizacional, permitirá evaluar las dificultades que presentan, para que se pueda conocer las causas y efectos que conllevan, y brindar un aporte para mejorar el manejo, lo que permitirá mejorar el manejo institucional en beneficio de la comunidad educativa.

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo General**

Describir La cultura organizacional en los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke-Ocongate – Cusco - 2019.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

- Describir las relaciones interpersonales de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco- 2019.
- Describir la capacidad organizativa de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate – Cusco – 2019.
- Evaluar el nivel de satisfacción en el desempeño de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke – Ocongate- Cusco - 2019.
- Analizar el nivel de compromiso institucional de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke - Ocongate - Cusco - 2019.

## **2.5 Hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis General**

La cultura organizacional en los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke-Ocongate- Cusco- , 2019, es moderada.



### 2.5.2 Hipótesis Específicos

- No existe adecuadas relaciones interpersonales entre los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco- 2019.
- La capacidad organizativa de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco- , 2019 está en proceso.
- El nivel de satisfacción en el desempeño de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco- , 2019 es poco satisfactorio.
- El nivel de compromiso institucional de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco- , 2019 es moderado.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

La investigación se desarrollará en la Institución Educativa N° 50719 ubicado en el Centro Poblado de Tinke, del distrito de Ocongate, provincia de Quispicanchi, Región Cusco ubicado a 3750 metros sobre el nivel del mar, ubigeo 081210.

Institución Educativa del nivel primario, corresponde a la institución de educación pública, del área rural, tiene una población de 289 estudiantes del nivel primario.

#### 3.2 Población

De acuerdo a Carrasco (2014), la población son el conjunto de todos los elementos que pertenecen al ámbito espacial, donde se desarrolla el trabajo de investigación.

La población son el personal directivo, docentes y administrativo que trabajan en la Institución Educativa N° 50719.

Tabla 1  
*Población del personal de la Institución Educativa N° 50719*

Población	Cantidad
Directivo	1
Docente	19
Administrativo	1
Total	21

### 3.3 Muestra.

La muestra se ha tomado a 20, entre docentes y un directivo, el total de la población es 21 pero solo se consideró a docentes y directivo, para la selección de la muestra se ha tomado una muestra no probabilística a criterio del investigador.

### 3.4 Método de investigación

#### 3.4.1 Nivel de investigación

El tipo de investigación es descriptivo, porque está orientada al conocimiento de la realidad como se presenta en un tiempo espacial específico (Sanchez y Reyes, 2015).

Para desarrollar la presente investigación, se utilizó el método deductivo e inductivo, que es propio de las ciencias empíricas, porque permitirá el análisis teórico de carácter general a lo particular, porque se dirige a la caracterización de las variables involucradas, las cuales están representadas, por los docentes de la Institución Educativa N° 50719 de Tinke (Hernandez *et al.*, 2014).

A partir del método deductivo, esta investigación se sitúa en el enfoque cuantitativo, ya que se utiliza la recolección de datos y su procesamiento estadístico, en base a la medición numérica para poder establecer patrones de comportamiento y probar las teorías desarrolladas en esta investigación.

#### 3.4.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es básica, porque no tiene afines aplicativos prácticos inmediatos, en la presente investigación se analizará la variable en estudio de acuerdo a la realidad en la que se presenta.

### 3.5 Descripción detallada de técnicas de métodos por objetivos

#### 3.5.1 Técnicas

Son técnicas que permitieron obtener la recopilación de información que contienen los documentos relacionados al objetivo de la investigación (Carrasco, 2014).

La técnica utilizada fue la encuesta dirigida a los docentes de la Institución Educativa 50719 de Tinke – Ocongate – Cusco desarrollado en el año 2020.

#### 3.5.2 Instrumento

Son los métodos a través de los cuales se obtendrán los datos. Algunos instrumentos son: cuestionario, evaluaciones entre otros. (Hernandez *et al.*, 2014).

El instrumento es la Escala para el nivel de mejoramiento de la cultura organizacional fue elaborado por las Mg. Laura Gisella Deza Cabanillas y María Yuliana Albitres Gil, validado por la Dra. Carola Calvo (2012) y adaptado por la investigadora.

#### 3.5.3 Técnicas de análisis de datos

El cuestionario aplicado a los docentes, son vaciados en una data los cuales fueron procesados en el programa SPSS 23, presentados en tablas, figuras, interpretación teórica, estadística y analítica.

#### 3.5.4 Operacionalización de variables

**a) Variable:**

- Cultura organizacional

**b) Variable interviniente:**

- Edad
- Sexo
- Condición laboral
- Años de servicio

a) Variable: Cultura organizacional

Tabla 2

*Operacionalización de variable*

Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Proposiciones
Es el resultado de la interacción de personas y estándares de pensamiento y de pensamiento que relaciones humanas, han aprendido a compromiso solucionar como institucional, equipo, sus satisfacción laboral y problemas de la capacidad adaptación externa e organizativa integración interna. (Abad, 1994).	Interacción de personas y estándares de pensamiento en base a las dimensiones que relaciones humanas, han aprendido a compromiso	<b>Relaciones interpersonales</b>	Trabaja con miembros del equipo Muestra tolerancia	P1, P2, P3, P4,
		<b>Capacidad organizativa</b>	Considera que fomenta el trabajo en equipo Puede contar con sus compañeros Presenta empatía Planifica trabajo en equipo Tiene relación adecuada Considero	P5, P6, P7, P8, P,9, P10.
			Apoya en el trabajo. Participa en forma activa. Respeto el organigrama institucional. Coordina con sus pares. Planifica trabajo técnico pedagógico. Promueve organización y unidad institucional. Se identifica con la institución. Promueve el trabajo conjunto. Evita la improvisación. Considera importante la organización.	P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21

---

<b>Satisfacción en el desempeño</b>	Muestra empatía. Se siente a gusto trabajar en el colegio. Apoya a sus colegas. Considera importante el trabajo en pares. Muestra satisfacción con su trabajo y esfuerzo. Apoya a sus colegas. Se siente recompensado por su desempeño.	P22, P 23, P24, P25, P26, P27, P18, P29, P30
<b>Compromiso institucional</b>	Detecta dificultades y hace frente. Verifica el cumplimiento. Participa activamente en el logro de objetivos. Acepta las opiniones de los demás Promueve el compromiso institucional. Busca la identificación con sus pares. Se preocupa por el cumplimiento de los objetivos institucionales. Participa en actividades extra laborales. Cumple con compromisos acordados.	P32, P32, P33, P34, P35, P36, P37, P38, P39, P40.

---

## CAPÍTULO IV

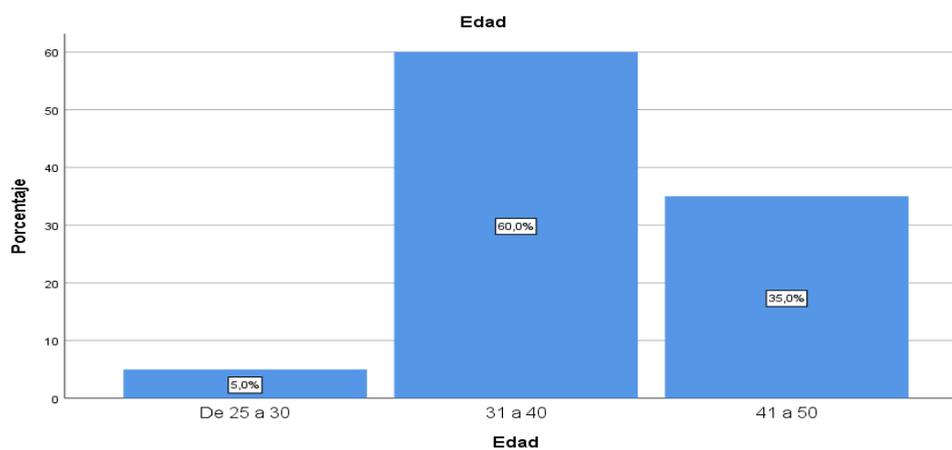
### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Datos generales

Tabla 3

*Edad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 25 a 30	1	5,0	5,0	5,0
31 a 40	12	60,0	60,0	65,0
41 a 50	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



*Figura 1. Edad*

## Interpretación y análisis

De acuerdo a los resultados, la edad de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke-Ocongate- Cusco, aplicado en el año 2019, de los cuales el 60% corresponde a edades de 31 a 40 años, el 35% corresponde a las edades de 41 a 50 años son mayores de 41 con un máximo de 50 años. El 5% corresponden a docentes que tienen edades de 25 a 30 años.

Tabla 4

*Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	12	60,0	60,0	60,0
Masculino	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

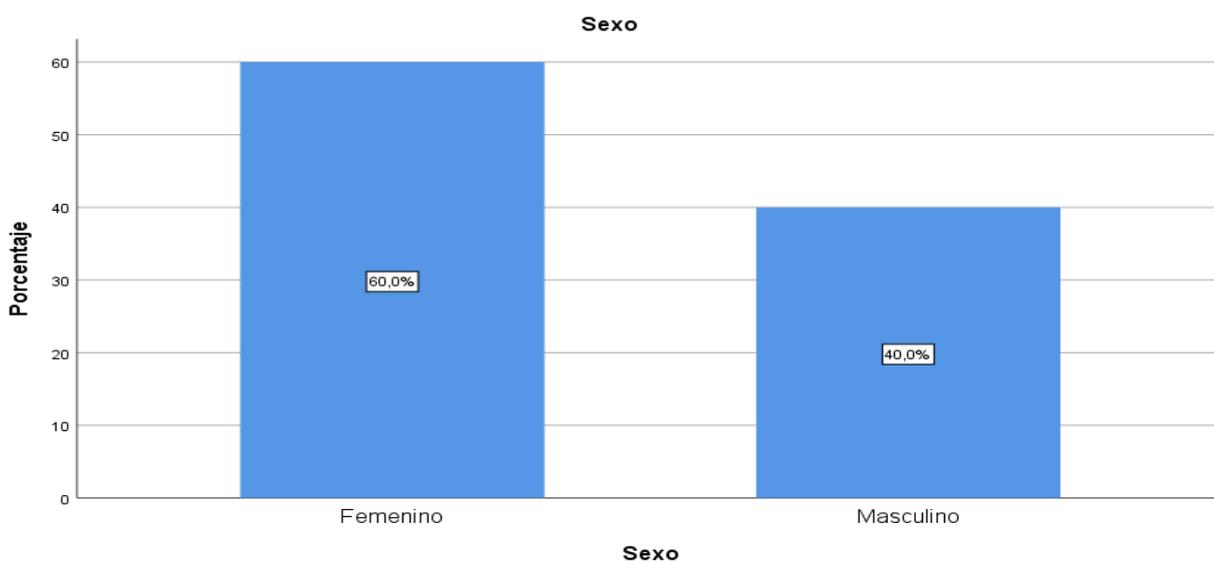


Figura 2. Sexo

## Interpretación y análisis

De acuerdo a la tabla el 60% de docentes corresponde al sexo femenino y el 40% al masculino.

Tabla 5

*Años de servicio*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menor a 5	1	5,0	5,0	5,0
6 a 10	10	50,0	50,0	55,0
11 a 15	4	20,0	20,0	75,0
16 a 20	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

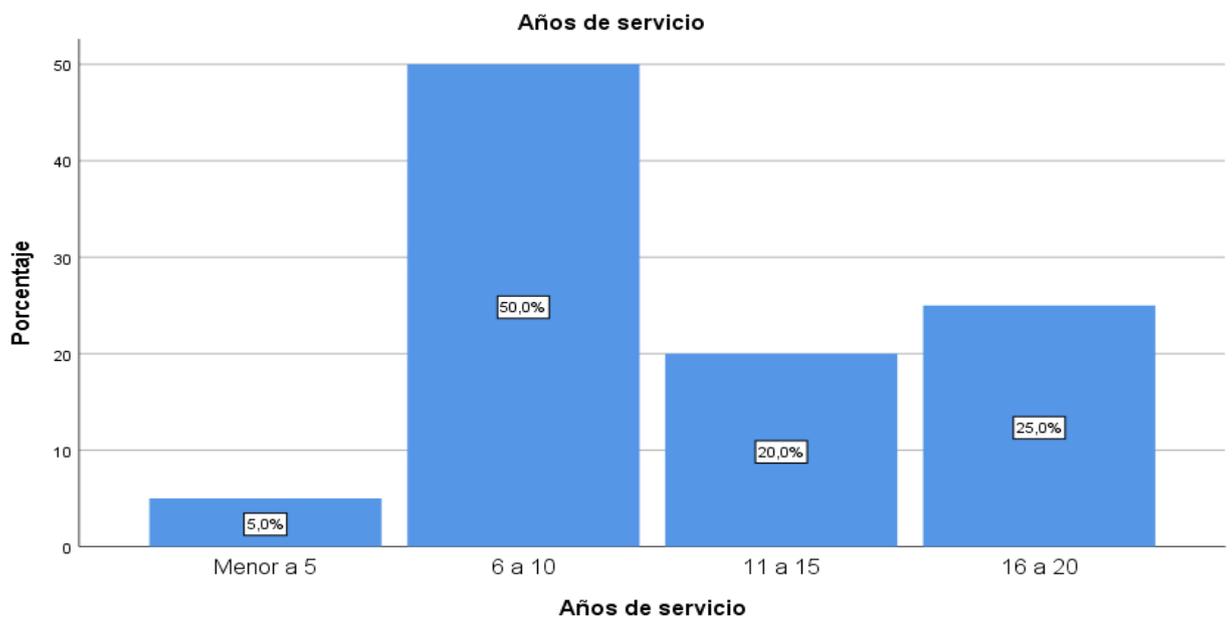


Figura 3. Años de servicio

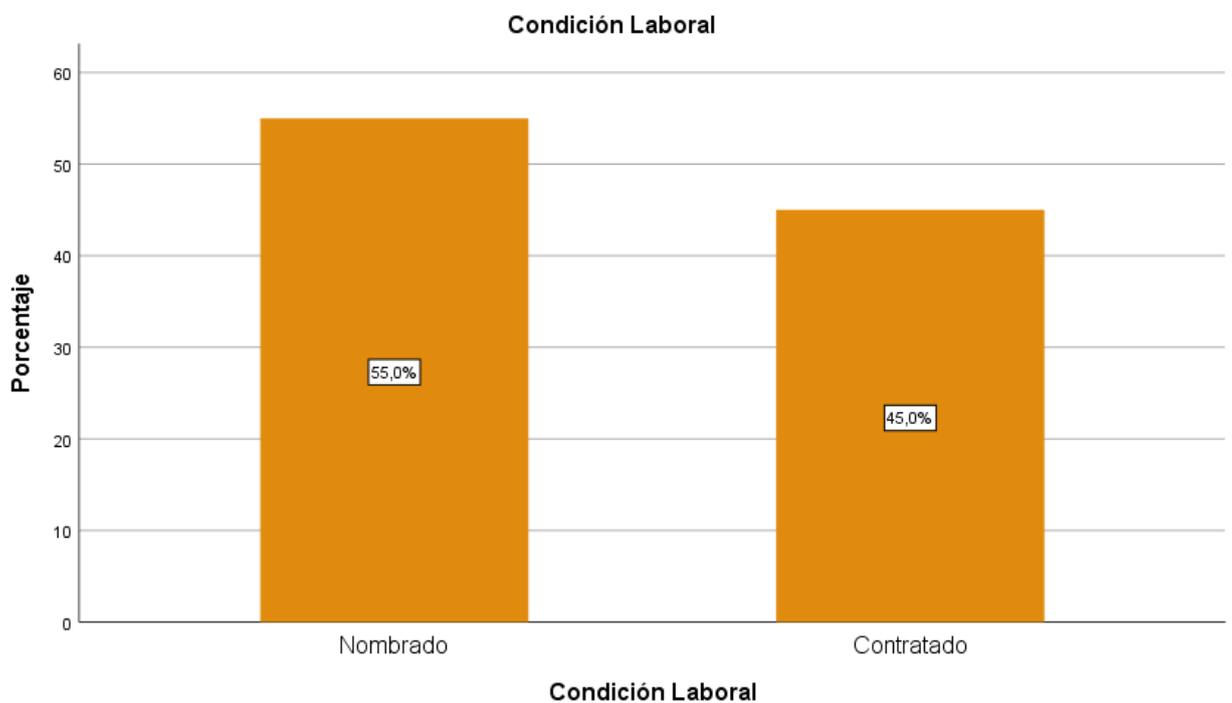
**Interpretación y análisis**

Los años de servicio que tienen los docentes dentro de la labor pedagógica, el 50% tienen entre 6 a 10 años de servicio, el 25% de 16 a 20 años de servicio, el 20% de 11 a 15 años de servicio y el 5% menor a 5 años, determinando que ya tienen un tiempo de permanencia en la labor magisterial.

Tabla 6.

*Condición Laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nombrado	11	55,0	55,0	55,0
Contratado	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



*Figura 4. Condición Laboral*

La condición laboral de los docentes, el 55% corresponde a docentes nombrados y el 45% a contratados, observando que tienen una mayoría de docentes que tienen una estabilidad laboral.

## 4.2 Descripción de las relaciones interpersonales de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate

Tabla 7

*Relaciones interpersonales*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuada	1	5,0	5,0	5,0
Moderada	10	50,0	50,0	55,0
Baja	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



Figura 5. Relaciones interpersonales

### Interpretación y análisis

En los resultados sobre la dimensión de relaciones interpersonales como uno de los aspectos de una cultura organizacional, se refiere a la interacción que tienen los docentes con sus pares, que le permita desarrollar un trabajo coordinado, de los cuales el 50% de ellos tiene un manejo moderado respecto al trabajo coordinado con sus compañeros de trabajo, el 45% indica que es baja, no existe empatía, tolerancia entre ellos, solo el 5% de los docentes encuestados indica que es adecuada, indicando que el nivel de relación interpersonal entre los docentes no es buena o adecuada.

### 4.3 Descripción de la capacidad organizativa de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate

Tabla 8

*Capacidad organizativa*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuada	1	5,0	5,0	5,0
Moderada	10	50,0	50,0	55,0
Baja	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

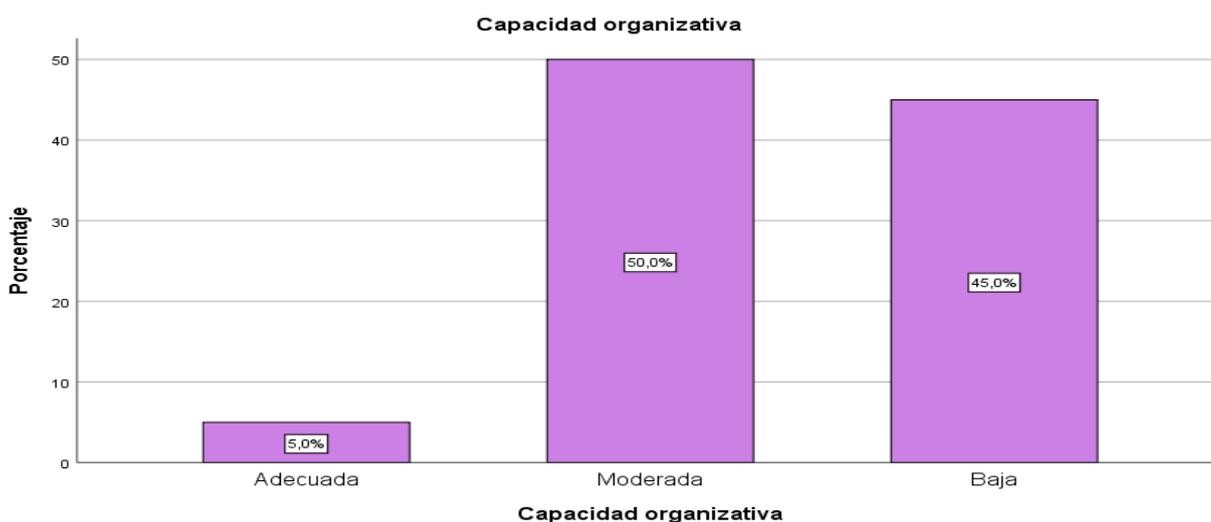


Figura 6. Capacidad organizativa

#### Interpretación y análisis

Observando los resultados de la tabla y figura 6 se tiene la siguiente interpretación y análisis. La capacidad organizativa como habilidad de organización para el logro de los objetivos institucionales con aportes, participación y planificación para el trabajo colegiado en equipo, el 50% de los docentes indican que es moderada, el 45% baja, y el 5% adecuada, en tal sentido a partir de los resultados obtenidos de la encuesta se puede interpretar que el 45% de los docentes no contribuyen con la organización, planificación, ejecución de metas institucionales, realizando trabajos aislados cumpliendo sus

actividades propias desligándose de la organización de actividades en equipo, mientras que el 50% de docentes encuestados participan de forma moderada en la organización de las actividades planificadas en el PAT de la institución educativa de esta forma no demuestran un compromiso firme con la organización de metas de la institución, por otro lado solo el 5% de docentes participan de forma adecuada en todas las actividades programadas siendo así un mínimo de docentes el cual no contribuye en la capacidad organizativa de la institución educativa por tal razón es conveniente motivar y fortalecer la capacidad organizativa en los docentes de la institución educativa N° 50719 de Tinke.

#### 4.4 Descripción del nivel de satisfacción en el desempeño de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate

Tabla 9

*Satisfacción en el desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	2	10,0	10,0	10,0
Medianamente satisfecho	10	50,0	50,0	60,0
Satisfecho	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

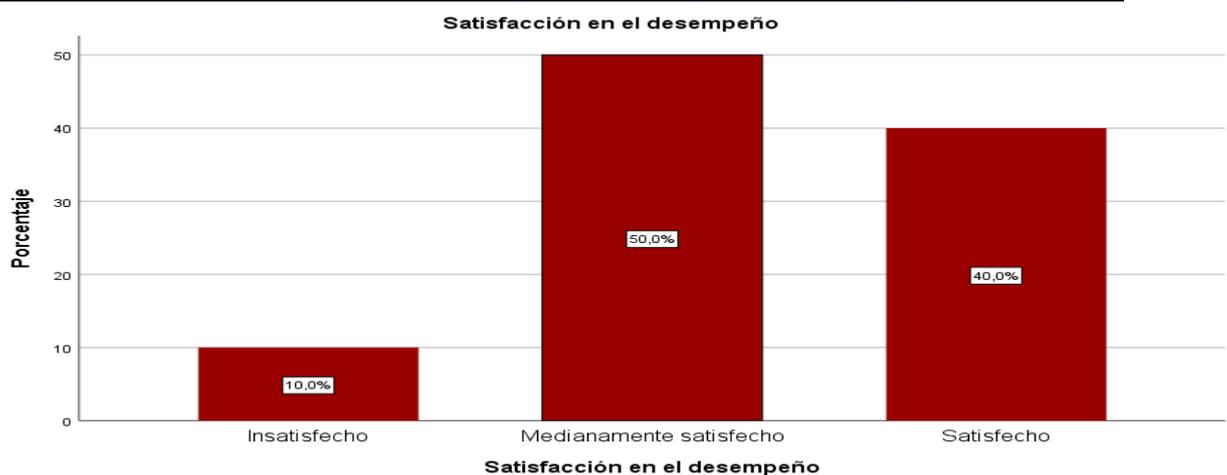


Figura 7. Satisfacción en el desempeño



## Interpretación y análisis

Dentro de la cultura organizacional la satisfacción del desempeño que los docentes realizan se mide en el agrado que sienten los docentes por la labor realizada, de acuerdo a los resultados, el 50% de los docentes indican que se encuentran medianamente satisfecho, el 40% satisfecho y el 10% insatisfecho. Los resultados se refieren a la satisfacción que tienen ellos por la labor realizada, habiendo cumplido con las metas que la institución tiene, sin embargo muchas de ellas son solo personales. Como se puede observar en la tabla y figura 7 del total de docentes encuestados el 40% de ellos demuestran satisfacción en el trabajo que desempeñan dentro de su labor educativa el cual contribuye positivamente en el desempeño laboral, mientras que el 50% de docentes demuestran estar medianamente satisfechos por la labor que desempeñan afectando así al buen desempeño laboral en este grupo de docentes, por otro lado el 10% de docentes se sienten insatisfechos en el desempeño laboral lo cual hace que este grupo no se involucre al 100% en el buen desempeño de su labor, por tanto es conveniente motivar y fortalecer el buen desempeño docente en la institución educativa 50719 de Tinke.

#### 4.5 Análisis del nivel de compromiso de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate

Tabla 10

*Compromiso institucional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Adecuada	1	5,0	5,0	5,0
Moderada	11	55,0	55,0	60,0
Baja	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

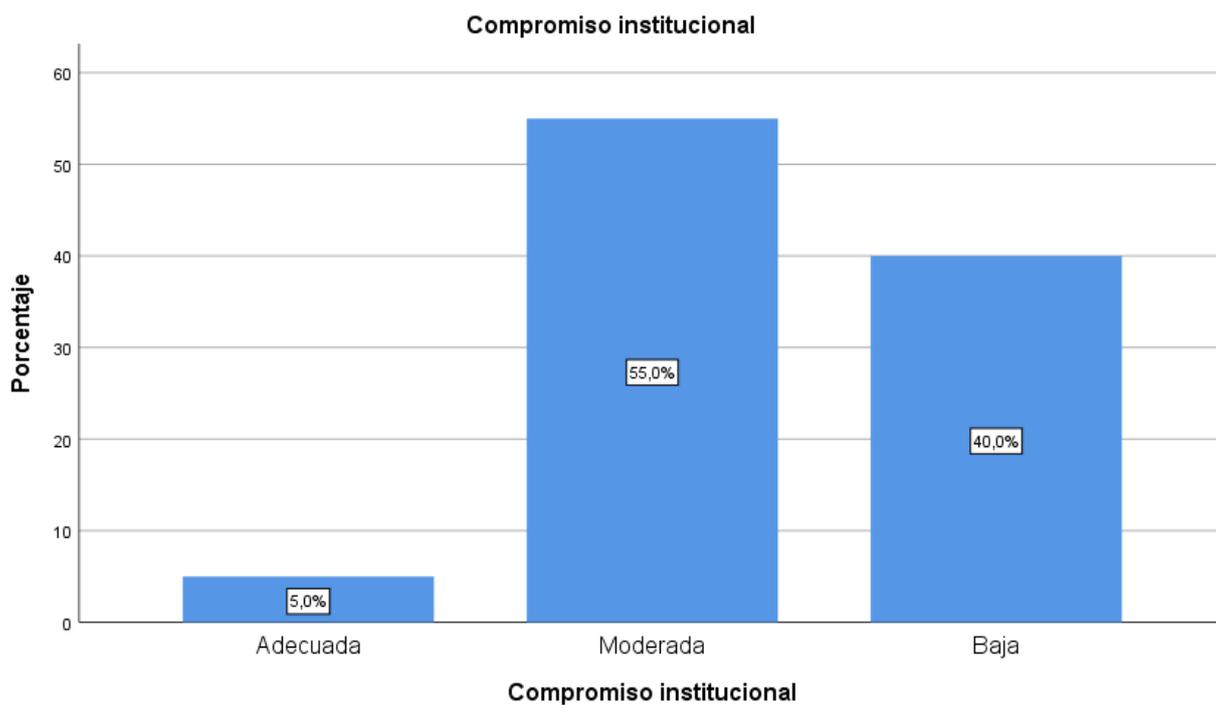


Figura 8. Compromiso institucional

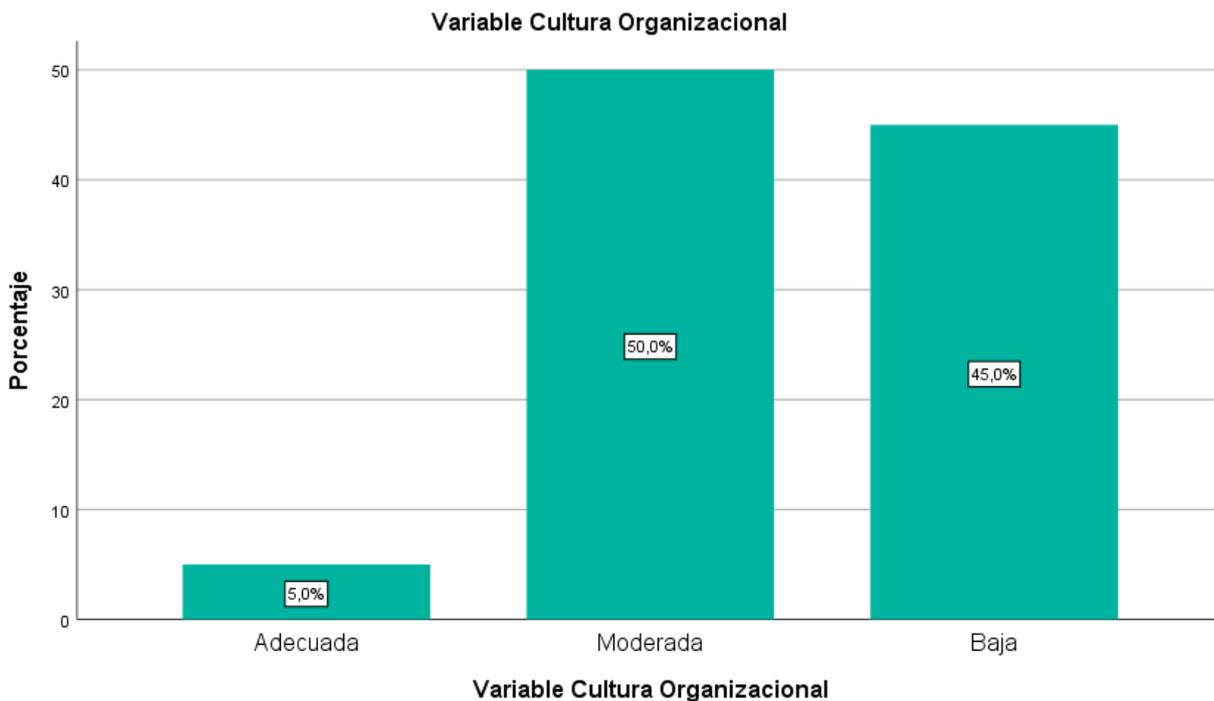
## Interpretación y análisis

En la dimensión compromiso institucional, midiendo el compromiso institucional de los docentes para ser parte del cumplimiento de acciones, logro de objetivos y/o metas, trabajos colegiados, participación en actividades curriculares y extra curriculares dentro y fuera del horario de trabajo, los resultados nos evidencia que el 55% de ellos presenta un nivel de compromiso institucional moderado, el 40% baja y el 5% adecuada, por lo que vemos una falta de compromiso institucional por parte de los docentes de la institución educativa 50719 de Tinke, en vista que solo el 5% de ellos responden al compromiso adecuado lo cual es bajo para que una institución logre sus metas programadas en el PAT, mientras que el 55% de los docentes presentan un compromiso institucional moderada es decir lo hacen por cumplir mas no así por compromiso y otro grupo de docentes se encuentran en un 40% de nivel bajo en compromiso institucional lo cual hace que este aspecto de la investigación debe ser superada para que las metas y otras actividades institucionales salgan adelante en beneficio institucional.

Tabla 11

*Variable Cultura Organizacional*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Adecuada	1	5,0	5,0	5,0
Moderada	10	50,0	50,0	55,0
Baja	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	



*Figura 9.* Variable Cultura Organizacional

### **Interpretación y análisis**

La cultura organizacional como resultado de una interacción de los miembros de una institución y que tiene como finalidad el trabajo conjunto para el cumplimiento de metas, el promedio de la cultura organizacional de los docentes de la Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate es moderada con el 50% de ellos, apreciando una limitada identificación con su institución y actividades que se desarrolla al interior de ella, el 45% presenta un nivel bajo, realizando solo trabajos que como docentes les incumbe mas no como parte de un equipo de trabajo, solo el 5% de ellos presenta un nivel adecuado. Estos resultados evidencian la carencia de cultura organizacional dentro de la institución educativa puesto que la mayoría de los docentes provienen de instituciones unidocentes o multigrados de zonas rurales en los que no tienen la costumbre de trabajar de forma organizada muchos de ellos solo cumplen su jornada laboral, por ello se debe fortalecer este aspecto con un liderazgo directivo y pedagógico para que los docentes aprendan a trabajar de forma organizada dentro de una cultura organizacional.

## 4.6 Descripción de la cultura organizacional

### 4.6.1 Tabla de doble entrada cultura organizacional de acuerdo a edad

Tabla 12

*Edad / Variable Cultura Organizacional*

		Variable Cultura Organizacional				
		Adecuada	Moderada	Baja	Total	
Edad	De 25 a 30	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	5,0%	0,0%	5,0%
	31 a 40	Recuento	0	4	8	12
		% del total	0,0%	20,0%	40,0%	60,0%
	41 a 50	Recuento	1	5	1	7
		% del total	5,0%	25,0%	5,0%	35,0%
Total	Recuento	1	10	9	20	
	% del total	5,0%	50,0%	45,0%	100,0%	

P valor 0.145

De acuerdo a los resultados la cultura organizacional que tienen los docentes de acuerdo a edad, se observa que el 40% que tienen 31 a 40 años de edad presentan un nivel de cultura organizacional baja, otro grupo que tiene un nivel de cultura organizacional moderada están con el 25% en edades de 41 a 50 años, y 20% de 31 a 40 años.

La edad no es un indicador directo en desarrollar una cultura organizacional, se da en las diferentes edades, pero con más énfasis en los docentes entre los 31 a 40 años de edad lo que nos demuestra que el p valor es 0.145.

#### 4.6.2 Tabla de doble entrada cultura organizacional de acuerdo a sexo

Tabla 13

*Sexo / Variable Cultura Organizacional*

		Variable Cultura Organizacional			Total	
		Adecuada	Moderada	Baja		
Sexo	Femenino	Recuento	1	6	5	12
		% del total	5,0%	30,0%	25,0%	60,0%
	Masculino	Recuento	0	4	4	8
		% del total	0,0%	20,0%	20,0%	40,0%
Total	Recuento	1	10	9	20	
	% del total	5,0%	50,0%	45,0%	100,0%	

P valor 0.690

La cultura organizacional de acuerdo al sexo de los docentes, nos determinan que en el sexo femenino, el 5% de docentes presenta un nivel adecuado, el 30% presenta un nivel moderado y 25% presenta un nivel bajo, mientras que en el sexo masculino el 20% es moderada y baja, determinando que tanto en varones y mujeres no han desarrollado una adecuada cultura organizacional, por lo que el sexo no es un indicador directo, se dan en ambos sexos por lo tanto es recomendable fortalecer la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa 50719 de Tinke.

#### 4.6.3 Tabla de doble entrada cultura organizacional de su condición laboral

Tabla 14

*Condición Laboral / Variable Cultura Organizacional*

		Variable Cultura Organizacional			Total	
		Adecuada	Moderada	Baja		
Condición Laboral	Nombrado	Recuento	1	3	7	11
		% del total	5,0%	15,0%	35,0%	55,0%
	Contratado	Recuento	0	7	2	9
		% del total	0,0%	35,0%	10,0%	45,0%
Total		Recuento	1	10	9	20
		% del total	5,0%	50,0%	45,0%	100,0%

P valor 0.047

De acuerdo a los resultados, se observa que los docentes nombrados presentan un 35% de nivel de cultura organizacional bajo y los docentes contratados presentan un 10% de nivel bajo, en el nivel moderado los docentes nombrados se encuentran con un 15% mientras que los docentes contratados tienen un nivel moderado de 35% y solo el 1% de docentes nombrados se ubican en el nivel adecuado. Estos resultados evidencian que tanto en nombrados como en contratados no se logró un nivel esperado o adecuado de cultura organizacional, sin embargo esta deficiencia se evidencia más en los docentes nombrados ya que por tener estabilidad laboral ellos participan poco en la organización institucional, mientras que los docentes contratados de alguna manera tratan de trabajar de forma organizada y coordinada pero solo en un nivel moderado y algunos no cubren las expectativas ubicándose en un nivel bajo, por tal razón falta empoderar a todos los maestros de la institución en el trabajo de una cultura organizacional.

#### 4.6.4 Tabla de doble entrada cultura organizacional de acuerdo a los años de servicio

Tabla 15

*Años de servicio /Variable Cultura Organizacional*

		Variable Cultura Organizacional			Total	
		Adecuada	Moderada	Baja		
Años de servicio	Menor a 5	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	5,0%	5,0%
	6 a 10	Recuento	0	6	4	10
		% del total	0,0%	30,0%	20,0%	50,0%
	11 a 15	Recuento	0	1	3	4
		% del total	0,0%	5,0%	15,0%	20,0%
	16 a 20	Recuento	1	3	1	5
		% del total	5,0%	15,0%	5,0%	25,0%
	Total	Recuento	1	10	9	20
		% del total	5,0%	50,0%	45,0%	100,0%

P valor 0.367

Respecto a la cultura organizacional de acuerdo a los años de servicio, se ha observado que los docentes que tienen entre 6 y 10 años de servicio con el 30% presentan un nivel moderado y 20% bajo, los docentes que tienen entre 11 a 15 años de servicio tienen un 5% de nivel moderado y un 15% de nivel bajo, mientras que los docentes entre 16 a 20 años de servicio tienen el 5% de nivel adecuado, el 15% de nivel moderado y 5% de nivel bajo. Estos resultados evidencian que solo el 5% de docentes entre 16 a 20 años de servicio se ubican en el nivel adecuado, no siendo un indicador el tiempo de servicio para desarrollar una adecuada cultura organizacional.

#### 4.7 Discusión

Los resultados que a continuación se presentan, es fruto de la investigación desarrollada en la I-E. N° 50719 de Tinke- Ocongate, el cual tiene como finalidad en evaluar el clima organizacional que se vive en dicha institución, evaluando las condiciones laborales de la comunidad educativa, que es importante para cumplir con los logros y alcanzar las metas educativas.

Citando a Abad (1994), sobre la cultura organizacional, quien indica como el resultado de la interacción del personal que labora y patrones de pensamiento que conlleva a buscar soluciones como trabajo en equipo; por otro lado Daft (2011), añade al concepto de la cultura organizacional todos los principios, y valores que orientan una dirección compartida de los participantes de una organización; dentro de ellas se encuentran además las reglas, implícitas o explícitas y que además de compartirse entre los miembros actuales, serán pasados a nuevos integrantes de ella para el adecuado funcionamiento. La cultura organizacional pues no solo consiste en un conjunto de normas de comportamiento, sino que trasciende la conducta e involucra también el tema emocional y cognitivo, dentro del funcionamiento de todas las instituciones educativas es importante mantener una adecuada cultura organizacional, coordinando con todo el equipo de la comunidad educativa, directores, docentes, administrativos, el cual tendrá un impacto en mejorar la calidad educativa es que el fin último del funcionamiento de las instituciones educativas, como tarea formativa que nos compete.

Chiavenato (2011), hace hincapié sobre el origen de la cultura organizacional indicando que surge de la motivación individual en conjunto actuando en conjunto. Las personas que se encuentran involucradas en el proceso se enfrentan a diversos retos que los obligan a adaptarse en fin de procurar la satisfacción de sus necesidades básicas o vegetativas tales como las necesidades de alimentación, cobijo, sueño o las de protección, sino que además a otras necesidades superiores como la auto realización de forma que esas formas de adaptación deben ser materia de estudio y comprensión, situación que se analiza en la Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco, ubicada en zona alejada de la provincia del Cusco, que presentan ciertas dificultades en el normal desarrollo de trabajo conjunto, lo que amerita que con esta investigación se pueda conocer las falencias que presentan para un adecuado funcionamiento a nivel institucional.

De acuerdo al objetivo general sobre la situación en la institucional de su cultura organizacional nos indica que el 50% de los docentes presenta una cultura organizacional moderada, con participaciones parciales en actividades institucionales, el 45% baja; analizando en las tablas de doble entrada corresponde al grupo que se mantiene aislado al 35% de los docentes cuya condición laboral son nombrados, quienes muestran apatía en actividades, el 35% de ellos presentan un nivel de cultura organizacional moderada, con limitadas participaciones, siendo necesario mejorar el liderazgo de parte de los directores. Por la importancia del tema, se han realizado estudios, Roca (2016), hizo un diagnóstico de la cultura de la organización de estudio durante un punto clave de su desarrollo para poder describir y evidenciar sobre todo que los integrantes sienten orgullo de formar parte, las formas, arquitectura, la vestimenta, espacios son aceptados con agrado por los trabajadores y se percibe también que las relaciones laborales y vínculos en la organización son adecuadas mediante un lenguaje científico que se ha implantado con éxito. En cuanto a los valores se puede evidenciar el orgullo, respeto y aceptación por la organización además del compromiso con los objetivos institucionales; los vínculos laborales y personales muestran una proximidad entre los integrantes que comprueban una relación estrecha forjada a través de muchos años y por la baja rotación de personal, con la que se coincide, determinando que el compromiso de los integrantes del grupo permiten lograr cumplir con las metas institucionales.

De acuerdo a los objetivos específicos 1, donde se analiza las relaciones interpersonales entre los docentes de las I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate, demuestran que el 50% de docentes presentan un nivel moderado, el 45% bajo; se observa que la interacción entre los docentes, no es el óptimo lo que repercute en las actividades que se debe realizar a nivel de docentes, como el trabajo en equipo, compañerismo, solidaridad.

Enfocándonos en el objetivo específico 2, respecto a la capacidad organizativa nos muestra que el 50% presenta un nivel moderado, con una participación parcial en actividades a nivel institucional, el 45% presenta una capacidad organizativa baja, el trabajo que realizan los docentes y administrativo es cumplir con sus objetivos, pero no lo realizan de forma conjunta, la planificación de actividades se hace bajo normas y luego se agrupan pero no trabajan como un solo equipo.

Respecto al objetivo 3 que es la satisfacción en el desempeño de los docentes el 50% de docentes se encuentran medianamente satisfecho, el 40% satisfechos en las actividades



que se realiza a nivel institucional, no reconociendo adecuadamente la labor que el personal presenta, no existe un trabajo coordinado ni los mismos docentes buscan desarrollar esta actividad.

Finalmente de acuerdo al objetivo 4 sobre compromiso institucional de los docentes y el personal administrativo el 55% tiene un compromiso institucional moderado, el 40% un nivel bajo, por las consideraciones anteriores, al no ser reconocidos por la labor que desempeñan no tienen una identificación con su centro laboral, a pesar que cumplen con sus horarios de asistencia, actividades pedagógicas, administrativas, reuniones entre otros, pero no participan en actividades extracurriculares si es que no es obligatorio, lo que es necesario motivar a través de la gestión del director que los docentes puedan identificarse y con ello se lograría mejorar los logros institucionales.

## CONCLUSIONES

**Primera:** La cultura organizacional entre los miembros de la I. E. N° 50719 de Tinke-Ocongate- Cusco tiene como fin lograr los objetivos comunes de la institución educativa, en tal sentido de acuerdo a los resultados de investigación el 50% de los docentes demuestran un nivel moderado, y el 45% de docentes se ubican en un nivel bajo y 5% de los docentes se encuentran en un nivel adecuado, de los cuales el 15% de docentes nombrados se encuentran en moderado y el 35% en un nivel bajo, mientras que los docentes contratados el 35% se ubican en un nivel moderado y el 10% en un nivel bajo, por lo que podemos concluir que tanto en docentes contratados como en docentes nombrados hay carencia de cultura organizacional a nivel institucional observándose con más énfasis en docentes nombrados.

**Segunda:** Las relaciones interpersonales entre los docentes de las I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate, demuestran que el 50% de docentes presentan un nivel moderado, el 45% bajo y solo el 5% demuestra un nivel adecuado, por lo cual podemos concluir que solo el 5% de docentes busca interactuar de forma adecuada mientras que el resto de docentes solo cumple con sus deberes pedagógicos o tienen una limitada interrelación entre colegas lo cual dificulta el normal desarrollo de las actividades académicas dentro de la institución educativa.

**Tercera:** La capacidad organizativa que manejan los docentes de las I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco de acuerdo a los resultados se evidencia que el 50% presenta un nivel moderado, con una participación parcial en actividades a nivel institucional, el 45% presenta una capacidad organizativa baja, siendo solo oyentes, y el 5% con una participación activa.

**Cuarta:** El nivel de satisfacción en el desempeño de los docentes de las I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco- de acuerdo a los resultados el 50% de docentes se encuentran medianamente satisfecho, no estando conformes al 100% con las actividades desempeñadas por lo que no se sienten partícipes en ella, el 40% se sienten satisfechos demostrando con agrado su participación y cumplimiento de actividades programadas, y el 10% insatisfechos los que solo cumplen las horas de trabajo sin ningún compromiso y satisfacción.



**Quinta:** Se ha demostrado que el nivel de compromiso institucional de los docentes de la I. E. N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco de acuerdo a los resultados el 55% de docentes tiene un compromiso institucional moderado, el 40% un nivel bajo en cuanto al compromiso institucional y el 5% de docentes demuestran un nivel adecuado por lo que se puede concluir que el compromiso institucional de los docentes es limitado evidenciándose que solo el 5% de docentes demuestran un compromiso institucional adecuado el cual es un mínimo porcentaje siendo de necesidad institucional que todos los docentes se involucren y demuestren compromiso institucional.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta de acuerdo a la investigación, en la Institución Educativa N°50719 de Tinke . Ocongate . Cusco, la cultura organizacional, el nivel de compromiso institucional, las relaciones interpersonales, la satisfacción en el desempeño y la capacidad organizativa de los docentes tienen un menor porcentaje de acciones adecuadas, por lo cual recomiendo lo siguiente:

- A la Unidad de Gestión Educativa Local de Quispicanchi se le recomienda que organice y ejecute talleres relacionados en temas de cultura organizacional para el buen funcionamiento de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL.
- Al director de la Institución Educativa N°50719 de Tinke- Ocongate – Cusco se le recomienda lograra la mayor participación de los docentes en la toma de decisiones para generar una cultura organizacional adecuada, pues de ello depende el buen desarrollo institucional.
- Al director también se le recomienda comunicar con claridad a todo el equipo docente las metas, objetivos, propósitos a lograr a corto o mediano plazo y además que conozcan cual es la misión de la institución educativa el cual se encuentra plasmado en el PEI.
- Al director además de las anteriores recomendaciones también se le recomienda las siguientes acciones:
  - Conocer las actitudes, capacidades y valores de sus docentes para organizarlos en equipos de trabajo con habilidades distintas y todos puedan interactuar y aprender del otro.
- Fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes, directivo y administrativo sin llegar al extremo de compinches, esto ayudara a generar mayor confianza entre los docentes y se sentirán incluidos dentro del equipo de trabajo.
- Organizar reuniones colegiadas para evaluar el nivel de participación de los docentes en las diferentes actividades programadas y a partir de ello reconocer y fortalecer los logros, identificar los desaciertos y elaborar acciones de mejora que ayuden a superar las dificultades encontradas realizando un seguimiento a los compromisos de mejora.
- A los docentes que forman parte de la institución educativa 50719 de Tinke- Ocongate – Cusco, recomendar a que se involucren en todas las actividades pedagógicas y extra curriculares para sumar esfuerzos y sacar adelante a la



institución educativa y de esa manera se puedan lograr todas las metas trazadas en el PAT y el PEI.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arthur, J. B., & Huntley, C. L. (2005). *Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gainsharing*, . *Academy of Management Journal*.
- Abad, H. (1994). *Cultura organizacional, aspectos teóricos-prácticos y metodológicos*. Colombia.: Legis.
- Allameha, M., Zamani, M., & Reza-Davoodia, S. M. (2011). *The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management*, *Procedia Computer Science* .
- Alvear Acevedo, C. (2000). *Manual de historia de la cultura*. . México: Editorial Limusa.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque – Perú.: Escuela de Economía USAT.
- Aparicio, R., & Osuna-Acedo, S. (2013). *La Cultura de la Participación*. *Revista Mediterránea de Comunicación*, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 137-148, dic. 2013. ISSN 1989-872X. Recuperado de <<https://www.mediterranea-comunicacion.org/article/view/2013-v4-n2-la-c>
- Armengol, C. (2001). *La cultura de la colaboración. Reto para una enseñanza de calidad*. . Madrid.: La Muralla.
- Arnoletto, E. (2010). *La gestión organizacional en los gobiernos Locales*. Biblioteca virtual de Economía, Derecho y Ciencias Sociales, 176.
- Ayala, M. d. (2018). *Cultura organizacional en el personal de almacén de la Empresa Deltron Periodo de enero – marzo, 2018*. Lima.: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Burnes, B. (1997). *Organizational choice and organizational change*. *Management Decision*, 35(10), 753–759. Retrieved from Retrieved from <https://doi.org/10.1108/00251749710192075>
- Calderón, A., & Pérez, A. (2018). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes, 2018*. Tumbes.: Universidad Nacional de Tumbes.

- Calero, F. d. (2018). *La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador*. Lima.: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Calmet, R. (2005). *Cultura organizacional: presente y futuro*. . México.: Fondo de Cultura Económica.
- Carrasco Diaz, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Carrillo, Á. (2016). *Medición de la cultura organizacional*. Ecuador.: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Castañeda Rodríguez, A. M., Ortega Pacheco, Ó. R., & García De Alba Magos, Y. T. (2006). *I Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, sociedad e Innovación CTS+I*, . México.: Palacio de Minería del 19 al 23 de Junio de 2006.
- Charón Durive, L. (2007). *Importancia De La Cultura Organizacional Para El Desarrollo Del Sistema De Gestión De La Calidad Ciencia en su PC*. Cuba.: Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba Santiago de Cuba.
- Chiavenato, A. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá.: Mcgraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* . México, DF,.
- Chung, V. M. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en relación entre el liderazgo y la gestión de conocimientos en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo*. Lima.: Universidad Peruana Unión.
- Condori, C. (2018). *Cultura Organizacional en los servidores Administrativos de la Dirección Regional de la Producción en la Provincia de Tambopata – 2018*. Puerto Maldonado.: Universidad Andina del Cusco.
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México DF, México: Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Steers, R. M. (1992). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. . México.: Limusa.
- Darnell, M. (2001). *Desarrollo de la cultura organizacional*. México D.F.: Trillas.



- De la Torre, L. M., & Themme -Afan, K. (2017). *“Cultura Organizaiconal y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca Nacional del Perú.* Lima.: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Evan, W. M. (1976). *Organization theory structures. Systems and environments.* New York: J.: Wiley and Sons.
- 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 Ecuador.: Universidad de Guayaquil.
- Febles Acosta, J., & Oreja Rodríguez, J. (2008). *Factores Externos e Internos determinantes de la Orientación de la Cultura Estratégica de la Empresas.*
- Fenández, L. (2018). *Taller de estrategias gerenciales en la cultura organizacional de los servidores de la institución educativa N° 80386. Chepén – 2017.* Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Flore, M. (2015). *La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos.* Venezuela.: Universidad del Zulia.
- Gómez Ortiz, R. A. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas.* Ciudad de México.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Científica.* México.: Mc Graw Hill.
- Hofstede, G. (2012). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. *Economía - Empresa*, 15.
- Jurado Salgado, J. I., & Calderón Hernández, G. (2006). Los dirigentes y el gobierno de las personas. Argumentos productivos, organizacionales y culturales. *Revista Universidad EAFIT.* 2006, vol. 42, no 144. p. 34-50.
- Kurt, L. (1935). *A dynamic theory of personality.* New York.: McGraw-Hill.
- Llacchua, F. (2015). *Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuallas.* Andahuaylas.: Universidad Nacional José María Arguedas.

- Llanos, M. (2016). *La Cultura Organizacional – eje de la acción de la gestión Humana*. Ecuador.: Universidad Ecotec.
- Marcone, R., & Martin, N. (2003). *Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa*. Oviedo: . Universidad de Playa Ancha – Universidad de Oviedo.).
- Martinez, C., & Yepez, P. (2017). *Cultura organizacional en empresas constructoras limeñas y su influencia en el clima laboral en obra: estudio de casos*. Lima.: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mejía, K. (2018). *Cultura organizacional en los colaboradores de una empresa privada dedicada a la Asistencia Funeraria en el distrito de Surco, 2017*. Lima.: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Mendez Álvarez, C. (2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*. . Retrieved from *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>)
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial, Entramado, vol. 10, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 96-105* . Colombia.: Universidad Libre, Cali.
- Mueller, J. (2014). *A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams, European Management Journal*.
- Pedraza, L., Salazar, K., & Vasquez, L. y. (2015). *“Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico*. Santa Martha, Colombia.: Universidad de Magdalena.
- Reyes, J., & Moros, H. (2019). *La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*.
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgio, J., & Nuvar, I. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. Revista Espacio*.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. . México.: Ed. Prentice Hal.



- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional (Décimo tercera ed., .* México: Pearson Prentice Hall. .
- Robles-León, P., Alabart-Pino, & Rodríguez-Caguana, T. (2016). Organizational culture and its influence on the innovative behavior of the Public Company for Urban Parks and Public Spaces in the province of Guayas. Comhumanitas. *Revista Científica de Comunicación.*
- Roca. (2016). *La Cultura Organizacional en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).* Buenos Aires.: Universidad de Belgrado.
- Sanchez Carlesi, H., & Reyes Meza, C. (2015). *Metodología de la Investigación Científica.* Lima.: Business Support Anet. S.R.L.
- Schein, E. (2012). *La Cultura organizacional y liderazgo.*
- Serrate, A., Portuondo, Á., & Sanchez, N. &. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. La Habana Cuba.
- Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L. (2012). *The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and Enterprise Resource Planning systems success:.* An empirical study in China, Computers in Human Behavior .
- Stilman, ,. F. (2001). *Liderazgo y cultura organizacional.* Buenos Aires.: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado.
- Tineo, Y. (2019). *Cultura Organizacional y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Secundaria Andrés Bello de Tacapisi Yunguyo, .* Puno - Perú.: Universidad Nacional del Altiplano.



## ANEXOS

**Anexo 1: Cuestionario**

**CUESTIONARIO.**

Estimados docentes, la presente encuesta, tiene la finalidad de conocer la Cultura Organizacional que se maneja en la Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate para realizar un trabajo de investigación, agradeciendo su colaboración marcando con aspa la respuesta con la que Ud. esté de acuerdo. Agradeciendo anticipadamente por el apoyo.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: Femenino: ( ) Masculino ( )

Condición laboral: Nombrado ( ) Contratado ( )

Años de servicio: \_\_\_\_\_

N°		Siempre	Casi siempre	Nunca
	<b>Relaciones Interpersonales</b>			
1	Acepto trabajar con los miembros del equipo asignado.			
2	Muestro tolerancia cuando un miembro del equipo opina diferente a mí.			
3	Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo			
4	Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros.			
5	Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos.			
6	Me preocupa la situación problemática de mis pares			
7	Mis compañeros de trabajo se sienten a gusto con mi presencia			
8	Planifico el trabajo docente en equipo con armonía			
9	Mi relación con mis colegas es adecuada			
10	Considero importante mejorar las relaciones en la I.E.			
	<b>Capacidad organizativa</b>			
11	Brindo ideas para realizar el trabajo en equipo.			
12	Los acuerdos tomados se realizan en pleno.			
13	Participo en forma activa en el equipo que se me ha asignado.			
14	Respeto el organigrama institucional para los procesos a realizar.			
15	Coordino con mis colegas acerca de las actividades institucionales a realizar.			
16	Planifico mi trabajo técnico pedagógico			
17	Promuevo la organización y unidad institucional			



18	Me identifico con los criterios organizativos de la institución			
19	Promuevo el trabajo conjunto entre directivos y demás trabajadores de la institución			
20	Evito la improvisación en las actividades planificadas en la institución			
21	Considero importante la organización en la I.E.			
	<b>Satisfacción en el desempeño</b>			
22	Muestro empatía a los demás miembros del equipo.			
23	Aliento a mis colegas a participar del trabajo asignado.			
24	Apoyo a mis colegas con frases de entusiasmo.			
25	Es importante, para mí, el trabajo de mis pares			
26	Procuro estar satisfecho con mi trabajo			
27	Me siento satisfecho por mi esfuerzo			
28	Busco con agrado apoyar a mis colegas en su desempeño			
29	Es importante sentirme a gusto en la I.E.			
30	Me siento recompensado por mi desempeño			
	<b>Compromiso institucional</b>			
31	Detecto a tiempo dificultades que impidan el logro de los objetivos institucionales.			
32	Verifico el cumplimiento de las acciones que se programan en la I.E.			
33	Participó activamente en el logro de objetivos administrativos y de gestión.			
34	Acepto las opiniones de los demás miembros del equipo, que favorecen al logro de objetivos institucionales.			
35	Promuevo el compromiso institucional			
36	Busco que mis pares se identifiquen con el trabajo en la I.E.			
37	Me preocupo por el cumplimiento de los objetivos institucionales			
38	Participo en actividades fuera de mi horario de trabajo			
39	Cumplo con los compromisos acordados			
40	Promuevo compromiso sincero en mis pares			

Anexo 2: Matriz de consistencia

FORMULACION	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>General</b> ¿Cómo es la cultura organizacional en los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019?</p> <p><b>Específicos</b> ¿Cómo son las relaciones interpersonales de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019? ¿Cuál es el nivel de compromiso institucional de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019? ¿Cuál es el nivel de satisfacción en el desempeño de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019? ¿Cómo es la capacidad organizativa de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019?</p>	<p><b>General</b> Describir la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019.</p> <p><b>Específicos</b> Describir las relaciones interpersonales de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019 Analizar el nivel de compromiso institucional de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019 Evaluar el nivel de satisfacción en el desempeño de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019 Describir la capacidad organizativa de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019</p>	<p><b>General</b> La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019, es moderada</p> <p><b>Específicos</b> Describir las relaciones interpersonales de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019 Analizar el nivel de compromiso institucional de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019 Evaluar el nivel de satisfacción en el desempeño de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019 Describir la capacidad organizativa de los docentes de las Institución Educativa N° 50719 de Tinke- Ocongate- Cusco-, 2019</p>	<p><b>Variabile</b> Cultura organizacional <b>Dimensiones</b> • Relaciones interpersonales • Compromiso institucional • Satisfacción en el desempeño • Capacidad organizativa</p> <p><b>Datos generales</b> Edad Sexo Condición laboral Años de servicio</p>	<p><b>Método:</b> Inductivo – deductivo <b>Tipo:</b> Descriptivo <b>Muestra:</b> 20 docentes <b>Técnica</b> Encuesta</p>

Anexo 3: Data

N°	Edad	Sexo	C. LAB.	AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40											
1	43	1	2	12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
2	45	1	1	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
3	39	1	1	9	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
4	38	1	1	10	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2				
5	35	1	2	9	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
6	40	2	2	10	2	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
7	29	1	2	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
8	43	1	1	17	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
9	38	2	1	10	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
10	33	1	2	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
11	40	1	1	17	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
12	42	2	1	11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
13	39	2	2	14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
14	36	1	1	8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
15	50	1	1	20	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
16	34	2	2	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
17	47	2	2	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
18	40	2	2	12	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
19	41	2	1	10	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
20	35	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2