



Escuela de **Postgrado**

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

TESIS

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES – INSTITUCIONES EDUCATIVAS
COLEGIO NACIONAL DE IQUITOS Y COLEGIO SAN AGUSTÍN, IQUITOS 2011**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN GESTIÓN
EDUCATIVA**

AUTOR (a) : CELIA MARÍA BABILONIA REÁTEGUI

ASESOR : Dra. DELIA PEREA TORRES

**IQUITOS – PERÚ
2014**

TESIS
CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES – INSTITUCIONES EDUCATIVAS
COLEGIO NACIONAL DE IQUITOS Y COLEGIO SAN AGUSTÍN, IQUITOS 2011

GRADUANDO : CELIA MARIA BABILONIA REÁTEGUI

SECCIÓN : MAESTRÍA

MENCIÓN : *GESTIÓN EDUCATIVA*

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. LUIS RONALD RUCOBA DEL CASTILLO
PRESIDENTE DEL JURADO

Lic. FREDDY ABEL ARÉVALO VARGAS, Mgr.
MIEMBRO DEL JURADO

Lic. EDAGRA REÁTEGUI NORIEGA, Mgr.
MIEMBRO DEL JURADO

Dra. DELIA PEREA TORRES
ASESOR

NOVIEMBRE – 2012
IQUITOS - PERÚ

DEDICATORIA

A:

Dios, mi guía espiritual.

*Mi Madre: Wilma Reátegui, que con su apoyo y
cariño me motivaron a la culminación de mi carrera
profesional.*

*Mi preciosa hija Nadia Zdenka que es la luz del
camino a mi superación y crecimiento personal y
profesional.*

Lic. Celia María BABILONIA REÁTEGUI

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincera gratitud a las personas e instituciones que me brindaron su valiosa colaboración en la elaboración del presente trabajo de estudio:

- ❖ A los señores Directivos y Docentes de la Maestría con mención en Gestión Educativa por proporcionarnos los conocimientos para nuestro perfeccionamiento profesional.
- ❖ A los Directivos y Docentes de la I. E. S. “Colegio Nacional Iquitos”, por apoyarnos en la realización de la presente investigación.
- ❖ A mi Asesora Dra. Delia Perea Torres, por su orientación profesional.
- ❖ A los miembros del jurado: Dr. Luis Ronald Rucoba del Castillo, Mgr. Freddy Abel Arévalo Vargas, Mgr Edgar Reátegui Noriega, por sus acertadas sugerencias que contribuyeron al mejoramiento y culminación del presente estudio.
- ❖ A todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su colaboración haciendo posible la realización del presente trabajo de investigación.

INDICE DE CONTENIDO

	Pág
PÁGINA DE JURADO Y ASESOR (es)	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	01
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO II	03
Antecedentes	03
2.1. Investigaciones Relacionadas al Estudio	03
2.2. Marco Teórico	06
2.2.1. Las Organizaciones.....	06
2.2.1.1. Conceptualización.....	06
2.2.1.2. La Complejidad de las Organizaciones	07
2.2.1.3. Las Organizaciones como Sistemas Sociales.....	09
2.2.1.4. Las Organizaciones Como Sistemas Abiertos.....	10
2.2.1.5. Los Elementos de las Organizaciones.....	14
2.2.1.6. Los Participantes en las Organizaciones.....	16
2.2.1.7. Los Objetivos Organizacionales.....	17
2.2.1.8. Racionalidad de las Organizaciones.....	20
2.2.1.9. Las Empresas y el Ambiente.....	23

2.2.1.10. Concepto de la Eficacia Organizacional.....	24
2.2.2. Cultura Organizacional.....	27
2.2.2.1. Concepto de Cultura Organizacional.....	27
2.2.2.2. Importancia de la Cultura Organizacional.....	28
2.2.2.3. Elementos de la Cultura Organizacional.....	30
2.2.2.4. Funciones de la Cultura Organizacional.....	31
2.2.2.5. Tipos de Cultura Organizacional.....	31
2.2.2.6. Clasificación de la Cultura Organizacional.....	33
2.2.2.7. Valores Organizacionales.....	34
2.2.2.8. Importancia de los Valores Organizacionales.....	35
2.2.2.9. Componentes de la Cultura Organizacional.....	35
2.3. Marco Conceptual.....	39
2.4. Objetivos	41
2.4.1. General	41
2.4.2. Específicos	41
2.5. Hipótesis	41
2. 6. Variables	41
2.7. Indicadores e índices	42
CAPÍTULO III	46
Metodología	46
3.1. Tipo de investigación	46
3.2. Diseño de la investigación	46
3.3. Población y muestra	47
3.3.1. Población	47
3.3.2. Muestra	47
3.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.4.1. Procedimientos de recolección de datos	47
3.4.2. Técnicas de recolección de datos	48
3.4.3. Instrumentos de recolección de datos	48

3.5. Procesamientos de la información	48
CAPÍTULO IV	49
RESULTADOS	49
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	49
4.1.1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos.....	49
4.1.2. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Colegio San Agustín	67
4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL.....	87
4.2.1. Prueba de Hipótesis.....	87
CAPÍTULO V	90
DISCUSIÓN	90
CAPÍTULO VI	91
CONCLUSIONES	91
CAPÍTULO VII	92
RECOMENDACIONES	92
CAPÍTULO VIII	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
ANEXOS	96
• Anexo 01: Matriz de Consistencia.....	97
• Anexo 02: Instrumento de Recolección de Datos.....	99

ÍNDICE DE CUADROS

N°	TITULO	Pág.
01.	La Implicación en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011	49
02.	La Consistencia en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011	53
03.	La Adaptabilidad en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011	57
04.	La Misión en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011	61
05.	La Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011	65
06.	La Implicación en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	67
07.	La Consistencia en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	71
08.	La Adaptabilidad en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	75
09.	La Misión en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	79
10.	La Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	83
11.	Diferencia de la Cultura Organizacional entre los Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” y “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	85
12.	La Cultura Organizacional en Docentes Según Instituciones Educativas “Colegio Nacional Iquitos” y “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	86

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	TITULO	Pág.
01.	La Implicación en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011	51
02.	La Consistencia en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011	55
03.	La Adaptabilidad en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011	59
04.	La Misión en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011	63
05.	La Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011	65
06.	La Implicación en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	69
07.	La Consistencia en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	73
08.	La Adaptabilidad en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	77
09.	La Misión en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	81
10.	La Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011	83

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES – INSTITUCIONES EDUCATIVAS
COLEGIO NACIONAL DE IQUITOS Y COLEGIO SAN AGUSTÍN, IQUITOS 2011**

AUTOR (a) : CELIA MARIA BABILONIA REÁTEGUI

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo: Demostrar que la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011.

La investigación fue de tipo descriptivo comparativo y el diseño de la investigación fue el de la investigación no experimental de tipo descriptivo comparativo transversal.

La población estuvo conformada por 120 docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” y por 60 docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín”.

La muestra la conformo el 50% de docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” que hicieron un total de 60 docentes, los que fueron seleccionados en forma aleatoria mediante la técnica del ánfora.

La muestra la conformo el 100% de docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” que hicieron un total de 60 docentes los que fueron seleccionados en forma no aleatoria por conveniencia.

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

Se aceptó la hipótesis general de investigación: La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011, al obtener $X^2_c = 20.539 > X^2_t = 12.59$, $gl = 6$, $p < 0.05\%$.

Palabras Clave: Cultura. Organización. Cultura Organizacional.

**ORGANIZATIONAL CULTURE IN TEACHERS - NATIONAL SCHOOLS SCHOOL
AND COLLEGE SAN AUGUSTINE Iquitos, Iquitos 2011**

Author (s): CELIA MARIA BABILONIA REÁTEGUI

ABSTRACT

The research aimed to: Demonstrate the organizational culture of School Teachers' National Association of Iquitos "is high that organizational culture among teachers of the school" Colegio San Agustin "in 2011.

The research was descriptive and comparative research design was non-experimental research and descriptive comparative cross.

The population consisted of 120 teachers of School "Colegio Nacional Iquitos" and 60 teachers of School "Colegio San Agustin".

The sample settle 50% of teachers of School "Colegio Nacional Iquitos" who made a total of 60 teachers, who were selected at random by the technique of amphora. The sample settle 100% of teachers of School "Colegio San Agustin" who made a total of 60 teachers who were non-randomly selected for convenience.

The technique used in data collection was the survey and the instrument was the questionnaire. General hypothesis was accepted research: Organizational culture teachers in School "Colegio Nacional de Iquitos" is high that organizational culture among teachers of the school "Colegio San Agustin" in 2011, to obtain $X^2_c = 20539 > X^2_T = 12.59$, $df = 6$, $p < 0.05\%$.

Keywords: culture. Organization. Organizational Culture.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Las Instituciones Educativas son organizaciones porque están compuestas por un grupo de personas que deben colaborar dentro de los límites definidos para alcanzar una meta común.

Se observa que estas organizaciones son entidades educativas estáticas puesto que no se desarrollan, no crecen, no actúan ni cambian de acuerdo a su entorno y al avance de la ciencia y la tecnología. Los miembros de estas organizaciones no conocen ni comprenden que la cultura da a las instituciones educativas un sentido de misión y diferenciación que es la clave para motivar a todos los miembros de la comunidad educativa y constituye un arte integral del éxito de una organización.

Estos comportamientos, también están latentes en las instituciones educativas de la región y específicamente en las instituciones educativas “Colegio Nacional Iquitos” y “Colegio San Agustín” pues los miembros que laboran en ellas no comparten los valores y normas presentes en la organización afectando hasta cierto punto el avance de las instituciones y haciendo que estas organizaciones sean entidades estáticas; es necesario evaluar la cultura organizacional de las instituciones educativas en estudio porque ello permitirá tomar decisiones oportunas para que todos sus miembros interactúen unos con otros y ellos con el entorno de la institución para afianzar el funcionamiento educativo de toda la institución es por ello que se realiza la investigación: CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES – INSTITUCIONES EDUCATIVAS COLEGIO NACIONAL DE IQUITOS Y COLEGIO SAN AGUSTÍN, IQUITOS 2011, formulando por ello los problemas de investigación:

Formulación del problema

Problemas General

¿La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011?

Problemas Específicos

- ✓ ¿Cómo es la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” de Iquitos en el año 2011?

- ✓ ¿Cómo es la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011?
- ✓ ¿Existe diferencia en la cultura organizacional en los docentes de las Instituciones Educativas “Colegio Nacional de Iquitos” y “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011?

Así mismo, las organizaciones es la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en esta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la institución.

Las organizaciones o instituciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

La investigación se justifica porque es necesario que las instituciones educativas diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Las investigación tuvo como propósito: Demostrar que la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.

La investigación es importante en lo teórico porque brinda información sistematizada sobre la cultura organizacional, en lo metodológico porque orienta la forma de operacionalizar las variables en estudio, en lo práctico porque permite promover en las instituciones educativas en estudio una cultura organizacional fuerte y en lo social porque los beneficiarios del estudio son los miembros de las instituciones educativas.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES

2.1. Investigaciones Relacionadas al Estudio

ANGULO, L.A. y CABUDIVO, R. del P. (2001)¹ En la Investigación sobre “Evaluación del Aprendizaje en Docentes de Secundaria de las Instituciones Educativas “Rosa Agustina Donayre de Morey” y “República de Venezuela”, Iquitos 2011 formularon el problema: ¿Existe diferencia entre el conocimiento sobre evaluación del aprendizaje en los docentes de secundaria de las Instituciones Educativas “Rosa Agustina Donayre de Morey” y “República de Venezuela”, Iquitos en el año 2011?. Delimitaron el objetivo: Determinar que existe diferencia entre el conocimiento sobre evaluación del aprendizaje en los docentes de secundaria de las Instituciones Educativas “Rosa Agustina Donayre de Morey” y “República de Venezuela”, Iquitos en el año 2011 y formularon la hipótesis: Existiría estadísticamente diferencia entre el conocimiento sobre evaluación del aprendizaje en los docentes de secundaria de las Instituciones Educativas “Rosa Agustina Donayre de Morey” y “República de Venezuela”, Iquitos en el año 2011, el estudio fue de tipo descriptivo comparativo y llegaron a la conclusión: Existió diferencia estadísticamente entre el conocimiento sobre evaluación del aprendizaje en los docentes de secundaria de las Instituciones Educativas “Rosa Agustina Donayre de Morey” y “República de Venezuela”, Iquitos en el año 2011.

BENITES Patricia de Jesús. (2005)² En la Investigación “Estudio Comparativo del Aprendizaje del Área de Ciencia Tecnología y Ambiente según Estrategias Metodológicas Aplicadas en Instituciones Educativas Secundarias – Iquitos 2005” el objetivo fue: Determinar la comparación que existe entre el Aprendizaje del Área de Ciencia Tecnología y Ambiente según Estrategias Metodológicas Aplicadas por los docentes en estudiantes del primer grado de educación secundaria de la Institución Educativa: Generalísimo don José de San Martín” y de la Institución Educativa: Rosa Agustina Donayre de Morey de la ciudad de Iquitos durante el año 2005, el estudio fue de tipo no experimental, llegó a la conclusión: El Aprendizaje de los estudiantes del primer grado de educación secundaria en el área de Ciencia Tecnología y Ambiente según estrategias metodológicas aplicadas por los docentes en la Institución Educativa: Rosa Agustina Donayre de Morey fue mejor que en la Institución

Educativa: Generalísimo don José de San Martín al obtener $X^2_c = 8.9 > X^2_t = 7.81$, $gl = 3$, $\alpha = 0.05\%$.

CHALLA, J. (1994)³ En la Investigación “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral” relaciona estas dos variables en una Institución Educativa, encontró la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. Concluyó: Que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituyen una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional.

DIAZ, M. G. (2004)⁴ En la Investigación “Diagnóstico de la Cultura Organizacional del Centro Médico S.A. Maturín (2001 – 2002)”, concluyó que la organización posee una cultura relativamente fuerte, es decir, la mayoría de sus empleados se sienten plenamente identificados con la misma.

RIVAS, G. et al (2006)⁵ En la Investigación “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño C. A.”, delimitan el objetivo: Analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro quirúrgico Divino Niño C.A., llegaron a la conclusión: Una cultura organizacional está fuertemente influenciada por el tipo de Liderazgo. En el C.C.Q Divino Niño, se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático.

TOBIAS, P. (1994)⁶ En la Investigación: “Estudio Comparativo del rendimiento educativo entre los alumnos de primaria (4^{to} y 5^{to}) de las escuelas integradas y no integradas de Lima Metropolitana 2da zona de educación (3er sector escolar). Formula el problema: ¿En cuál de los dos tipos de escuela el rendimiento es mejor?. Propone el objetivo: Analizar comparativamente el rendimiento de los alumnos de 4^{to} y 5^{to} año de educación en las escuelas integradas y no integradas de Lima Metropolitana 2da zona de educación (3er sector escolar), y formula la hipótesis: El rendimiento de los alumnos es superior en las escuelas no integradas. La investigación se enmarca dentro de los lineamientos del método descriptivo: Concluye: Los alumnos de las escuelas no integradas tienen un rendimiento superior a los alumnos de las escuelas integradas. En términos porcentuales dicha superioridad es poca significativa.

TOMAS Marina et al. (2008)⁷ En la Investigación: “¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes?. La población estuvo compuesta por los licenciados universitarios y estudiantes del último año de su licenciatura, la muestra seleccionada fue un grupo de formación pedagógica de 55 alumnos a los que se les administró el cuestionario en la última semana de su formación, concluyeron: Los docentes perciben que una de las características de la labor docente es el trabajo en equipo, consideran tanto los docentes en ejercicio como los estudiantes del CAP que en el proceso educativo es necesario la confluencia de las diversas organizaciones, con lo cual perciben que poseen una visión global de lo educativo, en donde no es suficiente la acción aislada de las Instituciones de Educación secundaria, sino una acción en donde todos aportan para una mejor educación y compromiso social de los alumnos: Institución Educativa Secundaria, Comunidad Local, Asociación de Voluntarios.

TORRES, F. et al (2000)⁸ En la Investigación: “Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca, sucursal plaza Piar”, concluyeron que Corp Banca posee una cultura organizacional fuerte, existe un alto nivel de cooperación entre sus miembros, las cuales se identifican con la organización y la gerencia se preocupa por los resultados arrojados por la organización.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Las Organizaciones

2.2.1.1. Conceptualización

El ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es eminentemente social. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas⁹.

La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse y que
- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- Para obtener un objetivo común.

La disposición de contribuir con acción quiere decir, sobre todo, disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación. Con el paso del tiempo, esta disposición de participar y de contribuir a la organización varía de individuo a individuo y aun en el mismo individuo. Esto denota que el sistema total de contribuciones es inestable, puesto que el aporte de cada participante cambia en función no sólo de las diferencias individuales, sino también en cuanto al sistema de recompensas otorgadas por la organización para mejorar las contribuciones.

Hay muchas clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas restricciones, y entonces no son la capacidad intelectual ni la capacidad física las que impiden la consecución de muchos objetivos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

2.2.1.2. La Complejidad de las Organizaciones

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas (departamentos), etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control del tránsito, etc.). De la misma manera, existen organizaciones industriales, económicas comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc. que ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, hace sus compras, satisface sus necesidades, etc. La manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las organizaciones; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influyen en aquéllas¹⁰.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas y bastante diferenciadas: Industrias, empresas comerciales, empresas de servicios, universidades, hospitales, cárceles, clubes deportivos, iglesias, organizaciones militares y gubernamentales, etc.

Las organizaciones son sistemas demasiado complejos si se observan cuidadosamente, reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles. Los personajes, los pequeños grupos, los inter grupos, las normas, los valores, las actitudes, existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. Tanto que a veces esa maraña parece sobrepasar la comprensión. Sin embargo, esa complejidad permite, por una parte, comprender los fenómenos organizacionales y, por otra, dificulta la actividad del administrador¹¹.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan; esto se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personas, se incrementa el número de niveles jerárquicos y entonces ocurre un distanciamiento gradual entre las personas —con sus objetivos individuales— y la cúpula de la organización, con sus propios objetivos, lo cual casi siempre lleva a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección. Así mismo el crecimiento conduce hacia la complejidad.

En las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, existen ciertas características difíciles de analizar; entre éstas están¹².

- Complejidad. Las organizaciones, en cuanto se refiere a la complejidad estructural, difieren de los grupos y sociedades. Esta complejidad tiene que ver con la separación vertical existente. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización, y cuando aparecen nuevos niveles verticales, el proceso de control y reglamentación aumenta la complejidad vertical. En consecuencia, muchos autores se refieren a organizaciones "altas" y a organizaciones "bajas", según tengan muchos o pocos niveles verticales, respectivamente. La interacción, que en las pequeñas empresas se realiza persona a persona en las grandes organizaciones se lleva a cabo mediante numerosos niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas, entonces la interacción se torna indirecta.
- Anonimato. El énfasis se hace sobre los trabajos u operaciones, no sobre las personas; sólo importa que la actividad se realice, no quién la ejecute.
- Rutinas estandarizadas para conducir los procesos y los canales de comunicación. No obstante el ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar sub colectividades o grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.
- Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal, cuyo poder, en algunos casos, es más eficaz que el de las estructuras formales.
- Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones. Pretende distanciar las líneas de autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnica. Además, con frecuencia se necesita un modelo extra formal de interdependencia autoridad-capacidad para mantener el orden.
- Tamaño. Es un elemento final e intrínseco en grandes organizaciones, pues depende del número de participantes y dependencias.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y, posiblemente, mañana y en el futuro lejano presentarán diferencias mucho mayores. Debido a que la principal característica de las organizaciones es la diversidad, no hay dos de ellas iguales,

puesto que pueden poseer tamaños y estructuras organizacionales diferentes. Organizaciones de los más variados tipos de actividad utilizan tecnología diferente para producir bienes o servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en mercados heterogéneos, que adquieren consumidores varios. Además, las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas acciones y contingencias —de acuerdo con el tiempo y el espacio—y ponen en práctica comportamientos y estrategias diferentes para lograr resultados distintos. Lo anterior hace que las organizaciones, además de la diversidad, tengan una notable complejidad, pues experimentan una serie de impactos e influencias.

2.2.1.3. Las Organizaciones como Sistemas Sociales

En nuestra sociedad moderna, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones: por tanto, ella se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males y obtener todos los productos y servicios que necesita, etc.

Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones tienen un propósito definido, y su planeación se hace para conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen) a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo. La organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vive y cambiante.

Existen organizaciones dedicadas específicamente a lograr objetivos de lucro, para autoabastecerse con los excedentes financieros y permitir el retorno de la inversión o capital, y organizaciones en cuyos objetivos principales no aparece el lucro. De esta manera, las organizaciones pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro. Las empresas son un buen ejemplo de organizaciones con ánimo de lucro y, por tanto, cualquier definición de empresa debe tener en cuenta este objetivo. Empresa es todo empeño humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) cuyo propósito es lograr el auto abastecimiento y

obtener ganancias, produciendo y comercializando bienes y servicios. El autoabastecimiento es un objetivo obvio, pues mediante éste se garantiza la continuidad del proceso. Las ganancias representan la remuneración por el esfuerzo en sí, y son éstas el estímulo primordial que afianza la iniciativa de mantener o aumentar el empeño.

2.2.1.4. Las Organizaciones Como Sistemas Abiertos

Un sistema puede definirse como:

- a) Un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema),
- b) Dinámicamente relacionados, en interacción (que forman una red de comunicaciones cuyos elementos son interdependientes),
- c) Que desarrollan una actividad, (operación o proceso el sistema),
- d) Para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema),
- e) Operando con datos/energía/materia (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema),
- f) Unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y
- g) Para suministrar información/energía/materia (que conforman las salidas o resultados de la actividad del sistema).

Por consiguiente, un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- a) Entradas: todo sistema recibe entradas o insumos del ambiente circundante. Mediante las entradas (inputs) el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- b) Procesamiento: es el núcleo del sistema; transforma las entradas en salidas o resultados. Regularmente, lo constituyen subsistemas especializados en procesar cada clase de recurso o insumo recibido por el sistema.
- c) Salidas: son el resultado de la operación del sistema. Mediante éstas (outputs) el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación: es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (feedback) constituye, por tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada para incrementar el funcionamiento del sistema; es negativa cuando la salida (por

ser menor) restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema. La retroalimentación sirve para lograr que el sistema funcione dentro de determinadas condiciones o límites. Cuando el sistema no llega a esos límites, ocurre la retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa tiene lugar cuando el sistema sobrepasa tales límites. Todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionar los recursos que requiere la existencia del sistema, además, es en el ambiente donde el sistema arroja sus resultados. Aunque el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.

Los sistemas se clasifican en cerrados o abiertos, según el modo como interactúan con el ambiente.

El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista. El mejor ejemplo de sistema cerrado lo constituyen los motores, las máquinas y la mayor parte de la tecnología inventada por el hombre. Hay una clara separación entre el sistema y el ambiente, es decir, las fronteras del sistema están determinadas. En realidad, no existe un sistema totalmente cerrado (que sería hermético), ni uno totalmente abierto (que se disiparía). Todo sistema depende, en alguna medida, del ambiente; el cerrado obedece a las leyes de la física en esta interrelación.

El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están bien definidas: sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por esta razón, el sistema abierto también se llama orgánico. Son ejemplos de este sistema las organizaciones en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y especialmente el hombre. En las organizaciones, la separación entre el sistema y el ambiente no está bien definida, lo cual significa que las fronteras son abiertas y permeables. En la medida en que el sistema realiza transacciones con el ambiente que lo rodea, es abierto. En otras palabras este sistema tiene una gran interdependencia con el ambiente, lo cual no obedece a las leyes de la física.

El estudio del sistema abierto caracteriza al sistema social como una relación dinámica con el ambiente, que recibe insumos, los transforma de diversos modos, y elabora productos. Al

recibir insumos en forma de materiales, energía e información, evita el proceso de entropía, típico de los sistemas cerrados. El sistema es abierto, no sólo en relación con su ambiente, sino también con él mismo (internamente), lo cual hace que las interacciones afecten el sistema como un todo. Además, el sistema abierto puede modificar la estructura y los procesos de sus componentes para adaptarse al ambiente.

La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto. El sistema abierto está en continua interacción con el ambiente y establece un equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o de trabajo. Sin el flujo continuo de entradas de transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir. Por consiguiente, el sistema social o biológico es primordialmente un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información. El sistema debe recibir suficientes recursos para mantener las operaciones y para exportar productos transformados hacia el ambiente, también en suficiente cantidad, para seguir el ciclo.

Esta idea de considerar la organización como-sistema abierto es antigua. Herbert Spencer afirmaba:

Un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- Crecimiento;
- El hecho de hacerse más complejo a medida que crece;
- El hecho de que, al hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia;
- Su vida tiene mayor duración en comparación con la de sus componentes; y
- Porque en ambos casos la creciente integración va paralela a una creciente heterogeneidad¹³.

Miller y Rice expresan que. Toda empresa puede verse como un sistema abierto, que tiene características comunes con los organismos biológicos. Un sistema abierto sólo existe, y puede existir, si intercambia materiales con su ambiente. Recibe materiales, los transforma mediante procesos, toma parte de estos productos transformados, para su sostenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia los resultados (salidas) para lograr nuevos insumos (entradas), incluidos los recursos adicionales para sostenerse. Esos procesos

de importación-conversión-exportación representan el trabajo que la empresa debe realizar para vivir¹⁴.

La teoría de los sistemas presenta un modelo conceptual que permite simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un medio complejo y dinámico. Las partes de la organización se presentan como subsistemas interrelacionados dentro de un macrosistema. Estas interacciones obligan a una integración sinérgica del sistema total, de manera que el todo es mayor que la suma de las partes o, al menos, diferente de ella. De igual modo, la organización es un sistema abierto cuya interacción con el ambiente se da en forma dinámica. En 1957, ya Mc Gregor¹⁵ mostraba las características de una organización.

Una organización industrial es un sistema abierto que encaja en otra mayor: la sociedad. En él las entradas pueden ser las personas, los materiales y el dinero, así como también las fuerzas políticas y económicas que existen en la sociedad. Las salidas son los producidos, los servicios y las recompensas dadas a los miembros de la organización. De la misma manera, los individuos son sistemas abiertos en los subsistemas de la organización. Puesto que la naturaleza de la organización industrial varía de acuerdo con el medio que la rodea, se dice que es un sistema orgánico y adaptativo. Sin embargo, la adaptación es activa, pues tanto la organización como el ambiente se afectan mutuamente: ello contribuye al sistema de la misma manera como el individuo coopera con ella. La organización experimenta varios cambios debidos a la interacción entre los subsistemas y de éstos con el sistema ambiental mayor, por tanto, es dinámica. Por último, la organización industrial es un sistema sociotécnico. Ella no sólo representa un conjunto de edificios, fuerza de trabajo, dinero, máquinas y procesos, sino que consta también de personas que desarrollan varias tecnologías, lo cual quiere decir que las relaciones humanas son una propiedad intrínseca de las organizaciones. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Esas relaciones humanas y ese comportamiento determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema¹⁶.

2.2.1.5. Los Elementos de las Organizaciones

Una organización puede ser pequeña y sencilla, o grande y supremamente compleja. El término organización abarca gran variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc. A pesar de esa variedad y complejidad, hay dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones¹⁷, el elemento básico y los elementos de trabajo.

1. El elemento básico son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. Una organización está en cambio permanente (de ahí su naturaleza dinámica), puesto que sus miembros pueden variar, aunque las relaciones de las personas están determinadas por una estructura que rige la existencia de la organización. Una organización surge cuando dos o más personas se asocian con el propósito de conseguir objetivos que requieren la combinación de las capacidades y los recursos individuales de aquéllas. La interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización. El éxito o el fracaso de las organizaciones están determinados por la calidad de las interacciones de sus miembros. Las interacciones son las manifestaciones de las personas, y pueden describirse en cuatro niveles que se vuelven menos personales a medida que van ascendiendo:
 - a) Interacciones individuales;
 - b) Interacciones entre individuos y organizaciones;
 - c) Interacciones entre la organización y otras organizaciones;
 - d) Interacciones entre la organización y su ambiente total.

Una explicación breve de cada uno de estos niveles de interacción es la siguiente:

- a) Interacciones individuales. Corresponden al primer nivel, el más visible e inmediato. Una interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, de manera que la actividad de uno está determinada por la del otro. Existe una influencia recíproca; cada persona exige de las demás una respuesta física o mental.
- b) Interacciones entre individuos y organización. Los individuos y la organización interactúan todos los días y se adaptan continuamente para mantener el equilibrio dinámico con el ambiente. El flujo de información es necesario para la toma de decisiones, pues implica el conocimiento del pasado, los cálculos del futuro y la retroalimentación en cuanto al tiempo de la actividad. La labor de la administración es poner en práctica el sistema de información-toma de decisiones que coordine los

esfuerzos y sostenga el equilibrio dinámico. Las organizaciones originan una compleja dinámica interna en la cual los individuos deben tomar parte: se buscan (reclutamiento), se seleccionan, se integran, se capacitan y ocupan determinados cargos, en los cuales se supervisan, se evalúan y se controlan. A su vez, logran satisfacer, mediante su participación en las organizaciones, algunas de sus necesidades personales (dinero, beneficios, seguridad, servicios, amistad, etc.).

- c) Interacciones entre la organización y otras organizaciones¹⁸. Toda organización interactúa con otras, esto constituye lo que Evan denomina "conjunto organizacional", conformado por otras organizaciones cuyos roles se entrelazan con los de la organización tomada como matriz. Para realizar su tarea, la organización interactúa con las otras no sólo para conseguir materias primas, máquinas, equipos, servicios, recursos financieros y humanos, etc., sino también para colocar en el mercado sus productos o servicios, su publicidad, aplicar sus recursos financieros, etc. Esas otras organizaciones que una organización utiliza para poder funcionar con eficacia constituyen el horizonte inmediato de las interacciones inter organizacional. Las características del "conjunto organizacional" influyen en el modo de competir y cooperar con otras organizaciones, en el flujo de información y de personas entre las organizaciones, y pesan en el diseño de la estructura interna y de los procesos de la organización matriz.
- d) Interacciones entre la organización y el ambiente total. Además de la interacción con las organizaciones que conforman su ambiente inmediato ("conjunto organizacional"), la organización también interactúa con otras más alejadas, las cuales configuran el ambiente total. Ninguna organización opera en el vacío, sino en un contexto complejo, llamado ambiente, en el cual funcionan otras organizaciones. Cada organización, en cuanto sistema abierto, está influida por el ambiente debido a la interacción con el mismo. Las organizaciones son sistemas sociales moldeados por el ambiente en que se hallan. Las organizaciones viven en los ambientes y cada ambiente toma parte en la conformación de la estructura interna de cada organización. Los ambientes organizacionales poseen varias dimensiones y caracterizaciones. El ambiente condiciona la estructura y los procesos organizacionales: las organizaciones toman el ambiente como punto de referencia para prever qué tipo de contingencias deberán

enfrentar y qué tipo de presiones externas tendrán que soportar. Muchas veces las organizaciones crean y seleccionan los ambientes de las alternativas que perciben dentro del contexto que las rodea. Las estructuras y normas sociales vigentes influyen en la selección y en la percepción ambiental de las organizaciones. El elemento básico, las personas, tampoco existe en el vacío. En la organización, los elementos de trabajo que determinan la calidad de las interacciones afectan el elemento básico. Aunque las interacciones de los miembros constituyen la organización, sólo los elementos de trabajo la hacen eficaz o ineficaz.

2. Los elementos de trabajo de una organización son los recursos que ella utiliza, los cuales pueden determinar su eficiencia en el futuro, y son: humanos, no humanos y conceptuales. Los recursos humanos son aquellos en que las personas —elementos básicos de una organización—aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos también necesarios.

2.2.1.6. Los Participantes en las Organizaciones

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, independientes y aun diferentes de los de las personas que las fundaron. Tradicionalmente, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones sus propietarios, sus administradores y sus empleados. Sin embargo, la organización moderna (que incluye formas diversas de organización: iglesia, clubes, universidades, hospitales, además de industria y comercio) se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización. En este sentido, los miembros de la organización son:

- a) Gerente y empleados;
- b) Proveedores (de materias primas, recursos humanos, capital, créditos, financiación, etc.); consumidores y usuarios;
- c) El gobierno;
- d) La sociedad.

Estos miembros participan en un proceso continuo de colaboración-competición. Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una mutua adaptación. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, éste no podrá alcanzarse porque siempre existen cambios en las necesidades, en los objetivos y en las relaciones de poder; de tal modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos. Todos los miembros (tanto internos como externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa), con gran fuerza en algunas áreas y muy poca en otras. Los consumidores pueden ejercer influencia en el mercadeo, en tanto que los accionistas y los acreedores lo hacen en el aspecto financiero. Esto diferencia a las empresas de los organismos vivos, puesto que los límites no están bien definidos y se mantienen en expansión y contracción constante, incluyendo ciertos grupos de miembros o excluyendo otros, según el correspondiente proceso de adaptación y de toma de decisión. Perrow¹⁹ recuerda que "la empresa no constituye toda la vida de las personas, no es una sociedad. Los individuos deben desempeñar otros papeles sociales y, además de ello, la sociedad los modela para desarrollar sus actividades profesionales; las organizaciones no podrían funcionar bien, ni aun existir, si sus miembros no estuvieran modelados y viviesen en otros ambientes".

2.2.1.7. Los Objetivos Organizacionales

La organización puede definirse como la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular de acuerdo con un plan determinado. En esta definición hay tres puntos importantes; primero, el objetivo previsto, segundo, un proyecto establecido (arreglo) de los componentes y, por último, las entradas de información, la energía y los materiales, que pueden disponerse de acuerdo con el plan.

Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, por consiguiente, deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de los que depende para alcanzar sus fines. Si no se sabe cuál es la finalidad y qué dirección se sigue, se corre el riesgo de ir a la deriva y serán las condiciones del momento las que determinen qué hacer. Deberá aceptar lo que otros decidan hacer y no lo que ella defina.

Gore²⁰ define los objetivos como: Los objetos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social. Si se definen por la acción, los objetivos influyen en la actividad organizada puesto que al quedar bien establecidos sirven como elemento vital en la legitimación de la acción.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Vistos así, los objetivos empresariales tienen muchas funciones:

- a) Indican la orientación que la empresa debe seguir y establecen guías para la actividad de los participantes, porque se refieren a una situación futura.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.
- c) Sirven como patrón (modelo) para que las personas que no pertenecen a la empresa puedan comparar y evaluar el éxito de la organización (eficiencia o rendimiento);
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e inclusive de sus miembros.

Existen muchas palabras que expresan el objetivo: meta, fin, propósito, misión, patrón, guía, cumbre, objeto. Estos vocablos regularmente significan un estado de cosas que algunos miembros consideran como deseables para la empresa y por tanto procuran dotarla de los medios y recursos necesarios para alcanzarlo utilizando determinadas estrategias, tácticas u operaciones.

Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o la comunicación que entregan los dirigentes para ayudar a entender la conducta y las decisiones que toman los miembros de la empresa.

Los objetivos naturales de una empresa en general son:

- a) Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- b) Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- c) Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- d) Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- e) Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

De este modo, las empresas pueden estudiarse desde la perspectiva de sus objetivos, puesto que ellos establecen la base de la relación entre la empresa y el -ambiente. La empresa no tiene sólo un objetivo, ella debe satisfacer varios requisitos y exigencias que le imponen tanto el ambiente externo como sus miembros. Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.

Estudiar los objetivos empresariales se vuelve un tanto difícil debido a los siguientes aspectos:

- a) Cuando un objetivo se alcanza, deja de ser algo deseado y se convierte en una situación concreta. Un objetivo es algo que se busca, no algo que se posee.
- b) Muchas empresas tienen, legítimamente, dos o más objetivos simultáneos. Algunas añaden nuevos objetivos a los planteados en un principio.
- c) Casi todas las empresas poseen un organismo, un departamento, por ejemplo, que determina los objetivos iniciales y realiza las modificaciones posteriores. En algunas empresas los objetivos se establecen mediante el voto de los accionistas; en otras, por el voto de los miembros; en varias, por medio de un consejo deliberativo, y en otras los define un individuo que posee y dirige la empresa.
- d) Si se encuentran objetivos para los cuales la empresa no se creó o para los que no existen recursos adecuados y suficientes, éstos pueden cambiarse o eliminarse.
- e) La eficacia de una empresa puede medirse en función de los objetivos logrados, y la eficiencia, por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto: la eficiencia aumenta en la medida en que decrecen los costos y los recursos utilizados.

Sin embargo, si una empresa debe lograr objetivos sociales, ¿cómo medir su eficacia para alcanzarlos? Para una empresa de productos tangibles, el mercado proporciona medios para apreciar su éxito en la adaptación a nuevos objetivos sociales. No obstante, las organizaciones cuyos productos o resultados no son tangibles (universidades, hospitales y algunas empresas gubernamentales) encaran una dificultad mayor para medir la eficacia desde el punto de vista social.

En suma, los objetivos de una organización, que determinan la clase de bienes y servicios que ella produce y ofrece, están sometidos a condiciones particulares de evaluación. Cuando el

objetivo requiere un producto fácilmente identificable y medible, las evaluaciones y los reajustes pueden hacerse con rapidez; pero cuando los objetivos se vuelven más intangibles y los productos difíciles de medir, para la sociedad se hace más difícil establecer y reflejar la aceptabilidad del producto, y las señales que indican si los objetivos son inaceptables se toman menos efectivas y quizá tardan más en aparecer.

2.2.1.8. Racionalidad de las Organizaciones

La racionalidad implica, de manera general, adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. En la teoría de la burocracia esto significa eficiencia. Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tienen en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales. Sin embargo, el hecho de que una organización sea racional no implica que sus miembros actúen de manera racional en lo que se refiere a sus aspiraciones y objetivos personales. Por el contrario, cuanto más racional y burocrática se vuelva la organización, más automáticamente trabajan sus miembros actuando como simples engranajes de una máquina, olvidando el propósito y el significado de su comportamiento. La racionalidad se logra mediante la elaboración -de reglamentos que sirven para dirigir el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia. La Administración científica, de Taylor, se fundamenta en esa racionalidad, y busca descubrir y aplicar la mejor manera (the best way) de desempeño y de trabajo industrial.

Un modo de entender el comportamiento de las organizaciones se halla implícito en el concepto de racionalidad, puesto que ésta es la exigencia primordial en todas las actividades administrativas en una organización, que lleva a producir gran variedad de comportamientos para alcanzar los objetivos. La racionalidad se emplea en muchas situaciones: cuando el problema implica una reducción de medios para obtener un fin determinado (utilización de recursos mínimos), o cuando los fines que se desea conseguir son los que determinan la forma de comportamiento de un sistema (adecuación de recursos). En este caso se busca lograr el objetivo específico con los recursos disponibles y de la manera más eficiente. La eficiencia se relaciona con la utilización de los recursos para obtener un fin u objetivo. La eficiencia puede expresarse mediante la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos (salidas o resultados) y R,

los recursos utilizados (entradas o insumos). La eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos.

Existe una racionalidad organizacional; toda organización se comporta de acuerdo con una racionalidad que le es inherente. La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzará determinados fines o resultados. La racionalidad se fundamenta en una presuposición de causa y efecto: determinadas acciones conducen a determinados resultados. Por tanto, una acción o un procedimiento son racionales si muestra coherencia con el objetivo que se pretende lograr o se ajusta a presuposiciones, axiomas o premisas aceptadas y establecidas con anterioridad por la organización. Existe racionalidad porque el comportamiento de la organización está planeado y dirigido hacia ciertos objetivos que ella desea alcanzar. Para que exista racionalidad es necesario que los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos específicos.

La racionalidad organizacional es compleja y puede abarcar múltiples aspectos. Por ejemplo, existe racionalidad económica cuando al escoger una alternativa de acción, ésta es coherente con lo que dice la teoría económica y con las presuposiciones que la empresa tiene con relación a los fenómenos económicos; existe racionalidad legal cuando hay adecuación a las leyes y a la jurisprudencia vigentes; existe racionalidad social cuando hay coherencia entre los valores sociales y las normas sociales; existe racionalidad política cuando se calcula el poder y la influencia política que se desean alcanzar, y racionalidad científica cuando se tienen en cuenta la evidencia y los métodos científicos.

La organización procura satisfacer simultáneamente lo relacionado con su racionalidad técnica, económica, social, política, legal, etc. Sin embargo, el cumplimiento de uno de estos aspectos puede perjudicar la satisfacción de los otros. Es el caso, por ejemplo, de un tipo de tarea o de producto, escogido para atender la racionalidad técnica (búsqueda de la eficiencia en la producción), que sacrifica la racionalidad económica (se eleva el precio del producto en el mercado), la racionalidad legal (crea dificultades con marca o patente existente en el mercado), la racionalidad social (imposición de condiciones de trabajo adversas a los empleados), etc.

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficacia es una medida normativa para alcanzar resultados; la eficiencia es una medida normativa para la utilización de recursos en ese proceso. En terminos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios), en tanto que la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y las salidas. Por tanto, eficiencia es una relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) como las cosas deben hacerse o ejecutarse (métodos), con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible. La eficiencia se preocupa por utilizar los medios, los métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino por los medios. El logro de los objetivos previstos no es competencia de la eficiencia, sino de la eficacia.

En la medida en que el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, marcha hacia la eficiencia (utilización adecuada de los recursos disponibles).

Sin embargo, cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles).

Pero la eficiencia y la eficacia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones pero no eficaz, o viceversa, puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia fuese acompañada de la eficiencia. Ahora, también puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz, el ideal es una empresa eficiente y eficaz. Puesto que la eficiencia se preocupa por hacer correctamente las cosas y de la mejor manera posible, hace énfasis en los métodos y procedimientos internos. La eficacia se ocupa de hacer las cosas correctas para atender las necesidades de la empresa y del ambiente que la rodea. En tanto la eficiencia se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización, la eficacia se ciñe al éxito en el logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos extremos de la organización.

El nivel operacional se ocupa primordialmente de la búsqueda de la eficiencia. El nivel institucional procura la eficacia, mediante la adaptación de la organización al ambiente de trabajo. El nivel intermedio busca conciliar las necesidades de eficacia del nivel institucional con las necesidades de eficiencia del nivel operacional.

2.2.1.9. Las Empresas y el Ambiente²¹

Como se estudió antes, los sistemas son conjuntos de elementos o componentes interrelacionados que reciben entradas o insumos del ambiente (materias primas, capital, equipos, esfuerzos individuales, etc.) y los someten a un proceso de transformación (producción, fabricación, corte, montaje, pintura, acabado, etc.) para producir salidas (bienes o servicios). Los sistemas abiertos intercambian entradas y salidas con el ambiente que los rodea. Por consiguiente, la clave para entender una empresa es identificar qué papel cumple en el medio donde opera.

La concepción de empresa como sistema abierto parte de la premisa de que el medio en el cual se inscribe es inestable. Diversos factores causan esa inestabilidad: el rápido desarrollo de la tecnología, la expansión del mercado y los cambios sociales y económicos, que presionan constantemente para que la empresa confíe, se adapte y crezca de tal manera que cumpla las exigencias del ambiente; de modo que las relaciones entre las empresas y el ambiente son muy complejas, puesto que las empresas están situadas en un espacio humano, social, político y económico.

Las empresas no son sistemas cerrados, dependientes de sus propias leyes, sino sistemas abiertos, sensibles y con capacidad de respuesta frente a los cambios de los ambientes. Las denominamos sistemas porque poseen límites (aunque no sean fácilmente definibles) y capacidad para crecer y autorreproducirse. Son "abiertos" porque existen mediante el intercambio de materia, energía e información con el ambiente y la transformación de ellas dentro de sus límites. El propósito fundamental de las empresas, como el de todos los sistemas abiertos, es la supervivencia y el mantenimiento de la estabilidad interna. Sin embargo, esto presupone una multiplicidad de objetivos y funciones mediante los cuales se alcanza la estabilidad e implica muchas interacciones con el ambiente. La organización en sí consta de una serie de subsistemas dinámicamente interdependientes; por consiguiente, los cambios en

algunos de ellos pueden afectar a los otros. De igual manera, la organización también es un subsistema que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes.

El hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Si se logra esa adaptación y se consiguen los objetivos, la empresa se considera eficaz y podrá crecer y sobrevivir (crecimiento y supervivencia) en la medida en que el volumen de lo obtenido mediante sus productos y servicios sea mayor que el invertido en la obtención y la aplicación de los recursos.

El ambiente representa lo que rodea a una organización, todo aquello que está fuera de ella. El ambiente es la macrosociedad, formada por otras empresas, organizaciones, grupos sociales, etc. Sin embargo, las organizaciones no viven en el vacío, aisladas y totalmente autosuficientes, sino que están situadas en un medio del cual dependen para crecer y sobrevivir. Las organizaciones obtienen del ambiente los recursos y la información necesarios para subsistir y funcionar, y en él colocan los resultados de las operaciones realizadas. Los cambios en el ambiente influyen significativamente en lo que sucede dentro de la organización.

En resumen, la influencia de las fuerzas del ambiente produce cambios organizacionales que, a su vez, influyen en el ambiente originando cambios ambientales y el proceso recibe retroalimentación continua y dinámica de manera sucesiva.

2.2.1.10. Concepto de la Eficacia Organizacional

La literatura sobre eficacia organizacional es relativamente voluminosa. Muchos autores hablan acerca de eficacia empresarial en función de ganancias, ventas, facturación o términos semejantes. Otros autores sugieren criterios financieros, como costo por unidad, porcentaje de ganancias sobre las ventas, aumento de las existencias almacenadas, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y ganancia, etc. Como sistemas abiertos, las organizaciones sólo sobreviven si son capaces de mantener negentropía (entropía negativa, contrario a la entropía) importando una cantidad de energía mayor que la que se devuelve al ambiente convertida en productos (salida). La razón es obvia: una parte de la entrada (input) de energía se transforma en salida (output) organizacional, y la organización

consume la otra. La organización necesita ser creada, recibir energía y mantenerse para realizar el trabajo de transformación; tal necesidad se refleja en la pérdida inevitable de energía en el proceso de entrada y salida.

La mayor parte de las organizaciones reciben energía de dos maneras: personas (recursos humanos), como fuente de energía, y materiales (recursos no humanos). Ambos recursos requieren que se invierta energía, bien sea en la búsqueda, en la extracción o en la manufactura parcial de ellos. Las organizaciones se diferencian, para efectos contables, las fuentes de energía y los usos que cada una tendrá, de la clasificación que se hace de la entrada de energía de personas (mano de obra directa o indirecta, productiva o improductiva), según la proximidad de la transformación básica en que se ocupa la empresa. Por lo general, la mano de obra directa es aquella energía que actúa directamente sobre los materiales que entran en la empresa (producir, vender, etc.), en "tanto que la mano de obra indirecta es la energía que actúa directamente sobre los otros miembros de la empresa (supervisión o servicios de asesoría) o sobre materiales que no hacen parte de la transformación empresarial (planeación, estudios de tiempo, contabilidad, etc.).

A menudo, la medición de las entradas y las salidas de la empresa no se establece con base en la energía, ni en cualquier otro indicador que pueda expresarse en alguna medida de energía. En vez de ello, se utilizan toneladas, metros, horas, litros, etc., según el material o la mercancía. La medida más próxima es el dinero (costo), que no se relaciona, necesariamente, con alguna medida de entrada y de salida de energía. Inclusive, los economistas han reconocido la desventaja de utilizar el dinero como unidad de medida en casos que impliquen inversión de energía y rendimiento psíquico.

Desde esta perspectiva, la eficiencia tiene que ver con cuánto de lo que entra en una empresa sale convertido en producto y cuánto absorbe el sistema; se relaciona con la supervivencia de la empresa. La eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos y económicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos).

Apenas recientemente, algunos teóricos de administración y de organización sugirieron medidas de eficacia administrativa en función de la utilización de los activos humanos. Este punto de vista lo reforzaron, entre otros²² Argyris, Bennis, Etzioni, Likert, Georgopoulos, Mahoney y Jones, McGregor y Selznick.

Likert, por ejemplo, critica con vehemencia las medidas tradicionales de eficacia administrativa:

Es claro que todas las medidas de resultado final proporcionan datos de hechos consumados. Esto es válido para medición de la producción, gastos de material, costos, ganancias, y demás datos del área financiera. Sin embargo, los administradores exitosos saben que, aunque esas mediciones de los resultados son valiosas, sólo sirven para cerrar la-puerta después de realizado el robo de las joyas²³.

Likert considera, como variables implicadas que conducen a obtener la eficacia administrativa, algunos factores tales como cualidades de la organización humana, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuando efectivamente y tomando decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización²⁴.

Negandhi destaca que el crecimiento y la supervivencia de la organización, como negocio, dependen de la fuerza financiera o económica: algunos datos, como ganancia, costo por unidad, volumen de ventas, etc., son buenos indicadores de la capacidad financiera de la firma. No obstante, esas salidas son resultado de la acción administrativa. Hipotéticamente, los administradores pueden no sólo sobrecargar la empresa canalizando sus potenciales a largo plazo, sino impulsándola también para alcanzar buenas ganancias y un gran volumen de ventas a corto plazo. Por consiguiente, utilizar sólo estos índices económicos para medir la eficacia administrativa es incorrecto, en especial en países subdesarrollados donde predominan las condiciones de mercado vendedor. En esas circunstancias se hace necesario aplicar otros criterios para evaluar de manera adecuada la eficacia administrativa.

La mayor parte de estas medidas se encaminan hacia el comportamiento como finalidad de evaluación de la eficacia administrativa. Es indudable que ésta se halla ligada al clima y a la moral. Basándose en Argyris, Likert y otros, Negandhi sugiere, como base para establecer la eficacia administrativa, los criterios siguientes:

- a) Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada;
- b) Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo;
- c) Rotación de personal y ausentismo;
- d) Buenas relaciones interpersonales;
- e) Buenas relaciones entre los departamentos (entre los subsistemas);
- f) Percepción respecto de los objetivos de la empresa;
- g) Utilización adecuada de fuerza de trabajo calificada;
- h) Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo.

La eficacia administrativa lleva a la eficacia empresarial. Tres condiciones esenciales se requieren para lograrla:

- a) Alcance de objetivos empresariales;
- b) mantenimiento del sistema interno;
- c) Adaptación al ambiente externo.

Para que la empresa alcance la eficacia debe valerse de estas tres condiciones básicas. El alcance de la eficacia tropieza con la complejidad de las exigencias que posee una empresa como sistema abierto.

La eficacia y el éxito empresarial constituyen un asunto muy complejo, debido a las relaciones múltiples con los elementos ligados a la empresa

2.2.2. Cultura Organizacional

2.2.2.1. Concepto de Cultura Organizacional²⁵

Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización.

Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, sino que motive.

En la medida en que se enfrenta con éxito la complejidad, se estará en posibilidades de lograr los objetivos organizacionales. Esta realidad da origen al concepto de CULTURA ORGANIZACIONAL O EMPRESARIAL, mismo que nos permite medir la capacidad del empresario para enfrentar los cambios en las relaciones humanas procurando encaminarlos por el bien de la organización.

2.2.2.2. Importancia de la Cultura Organizacional²⁶

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

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

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se

identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

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

La historia y propiedad: Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poderes altos, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.

- El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

- La tecnología: Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa verían conforme a las estrategias.
- El personal: Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

2.2.2.3. Elementos de la Cultura Organizacional²⁷

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales se tiene: Los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

- Los valores: Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.
- Costumbres: Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- Ritos: Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.
- Historias: Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente.
- Héroes: son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura.

2.2.2.4. Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional ejerce varias funciones dentro de la organización así Robbins, S. (1996)²⁸ refiere 5 de ellas.

- a) Define límites - Marca la diferencia entre una organización y otra.
- b) Refleja la identidad de los miembros con la organización - Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.
- c) Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso - Para Arias Galicia (1974) menciona que es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.
- d) Refuerza la estabilidad social - Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.
- e) Es un mecanismo de control.- Que permite señalar las reglas del juego.- Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

2.2.2.5. Tipos de Cultura Organizacional

Según SONNENFELD²⁹ de la Universidad de Emory, se definen 4 tipos de cultura:

- a) ACADEMIA - define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones
- b) CULTURA DE EXPERIENCIA - Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina "CLUB".
- c) EQUIPO.- Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.

d) FORTALEZA.- Está orientada a sobrevivir puesto generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores, ofrecen poca seguridad pero grandes desafíos al cambio.

Hellrigel Dony Slucum, John (2004)³⁰, describe los siguientes tipos de cultura organizacional:

- a) Cultura burocrática: Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir "según el libro" y seguir los procedimientos legalistas.
- b) Cultura de clan: La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por: medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización.
- c) Cultura emprendedora: Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia; la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías

pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras.

- d) Cultura de mercado: Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros.

2.2.2.6. Clasificación de la Cultura Organizacional

Robbins, S. (1996)³¹ da a conocer las siguientes clasificaciones:

- a) Cultura fuerte: Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- b) Cultura débil: existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

2.2.2.7. Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos personas. Estos reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la medida de la cultura organizacional.

Estos son la base de la cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para organización. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr.

Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de la empresa y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones, Estos se generan de la cultura de la organización, por lo tanto son establecidos por la alta gerencia.

La conformación de dichos valores dentro de las empresas es un fenómeno complejo que depende de múltiples variables, entre las que si encuentran:

- Las creencias y valores de fundador. Toda empresa surge de un impulso fundamental a partir de una idea y unos principios de acción más menos implícitos.
- Las creencias y valores de la dirección actual. La dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, debiendo gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- Las creencias y valores de los empleados. Como ya se ha comentado, la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está constituida por los mecanismos de recompensa existente.
- La formación y la influencia de consultores. Naturalmente, un mecanismo esencial para modificar creencias y valores es la formación, el verdadero aprendizaje radica en el desaprendizaje de creencias y la incorporación de otras nuevas.
- Normativas legales existentes. La legislación laboral, medioambiental, economía, etc., de cada país también influye significativamente sobre las creencias y valores de sus empresas.
- Las reglas de juego del mercado. Obviamente, el mercado de libre competencia impone determinadas reglas del juego que impregna el sistema de creencias y valores de la empresa.

- La tradición cultural de cada sociedad. Existe una influencia mutua entre los valores sociales y los valores empresariales.
- Los resultados de la empresa. Es debido destacar que los sistemas de creencias y valores de la empresa se retroalimentaron en función de sus resultados.

2.2.2.8. Importancia de los Valores Organizacionales

Esta radica en que se transforma en un elemento motivador de las acciones y de la conducta humana, define el carácter fundamental y decisivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Especifican lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito.

Los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización.

Los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social representando una opción con bases ideológicas con respecto a las bases sociales y culturales.

2.2.2.9. Componentes de la Cultura Organizacional³²

La cultura organizacional según Denison (2001) presenta los siguientes componentes:

- a) Implicación (bivovement). Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está directamente relacionado con los objetivos de la organización. Estos aspectos comprenden:
 - Empowerment (Empoderamiento). Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización

- Trabajo en equipo (Team Orientation): El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
 - Desarrollo de capacidades (Capability Development): La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.
- b) Consistencia (Consistency). La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad Este rasgo cultural comprende:
- Valores centrales (Core Values): Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas
 - Acuerdo (Agreement): Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.
 - Coordinación e integración (Coordination and Integration): Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo.
- c) Adaptabilidad (Adaptability). Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen capacidad y experiencia en introducir

cambios. Continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural comprende:

- Orientación al cambio (Creating Change): La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios.
- Orientación al cliente (Customer Focus): La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.
- Aprendizaje organizativo (Organizational Learning): La organización recibe, interpreta y transforma seriales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

d) Misión (Mission). Quizas el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de la misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Esta dimensión comprende:

- Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention): Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización,
- Metas y objetivos (Goals and Objectives): A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo.
- Visión (Visión): La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares

y captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección.

2.3. Marco Conceptual

Adaptabilidad. Es una característica de la cultura organizativa y consiste en que la organización toma a sus clientes como guía, asume riesgos y aprenden de sus errores y tiene capacidad y experiencia en introducir cambios.

Consistencia. Es un valor de la cultura organizacional que consiste en la estabilidad y organización interna de sus miembros, resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad.

Cultura. Son todas las costumbres, creencias, valores, conocimientos, artefactos aprendidos y símbolos que continuamente se comunican dentro de un conjunto de personas que comparten una forma de vida común (LIGHT, D. et al, 1991)³³

Cultura organizacional. Es un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras. Este sistema contiene un grupo de características clave que la organización valora. (AGOSTINE, E. 2002)³⁴

Creencias. Son las informaciones que se reciben del medio (hechos, personas, entre otras) sin importar mucho si tiene o no posibilidad de verificación, se toma como cierto, sin más averiguación (ARIAS, F. 1996)³⁵

Implicación. Es un componente de la cultura organizativa en que las organizaciones dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles.

Las organizaciones. Son conjuntos de personas que interactúan cooperando con otros para lograr algunos objetivos que sin el esfuerzo individual no podría alcanzar (CHIAVENATO, I. 2000)³⁶.

Misión. Es el rasgo de la cultura organizacional y consiste en que la organización tiene un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

Norma. Aplicado a los temas de gestión es todo lo que está escrito y aprobado que rige a la organización y que debe ser respetado por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión.

Valores. Convicción básica de una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta (ROBBINS, S. 1993)³⁷

Valores organizacionales. Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional. Representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales forman la médula de la cultura organizacional (DENISON, D. 1991)³⁸

2.4. Objetivos

2.4.1. General

Demostrar que la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.

2.4.2. Específicos

- ✓ Evaluar la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” de Iquitos en el año 2011.
- ✓ Evaluar la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.
- ✓ Determinar la diferencia en la cultura organizacional en los docentes de las Instituciones Educativas “Colegio Nacional de Iquitos” y “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis General

La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.

2.6. Variables

Variable Independiente (X): Cultura Organizacional.

2.7. Indicadores e índices

Variable	Indicadores	Índices
Cultura Organizacional	<p>1. Implicación</p> <p>1.1. La mayoría de los miembros de la institución educativa están muy comprometidos con su trabajo.</p> <p>1.2. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.</p> <p>1.3. La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la institución educativa.</p> <p>1.4. Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la institución educativa.</p> <p>1.5. Trabajar en esta institución educativa es como formar parte de un equipo.</p> <p>1.6. Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.</p> <p>1.7. La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.</p> <p>1.8. La capacidad de los miembros de la institución educativa es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.</p> <p>1.9. A menudo surgen problemas en la institución educativa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo.</p>	<p>Siempre (ALTO) 76 – 100%</p> <p>A veces (MEDIO) 51 – 75%</p> <p>Nunca (BAJO) 0 – 50%</p>

	<p>2. Consistencia</p> <p>2.1. Los directores de la institución educativa practican lo que pregonan.</p> <p>2.2. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.</p> <p>2.3. Existe en la institución educativa un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse.</p> <p>2.4. Cuando existen desacuerdos en la institución educativa, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.</p> <p>2.5. Resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.</p> <p>2.6. A menudo se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.</p> <p>2.7. La manera de trabajar en la institución educativa es consistente y predecible.</p> <p>2.8. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la institución educativa.</p> <p>2.9. Existe una buena aleación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos en la institución educativa.</p> <p>3. Adaptabilidad</p> <p>3.1. La forma que tienen los miembros de la institución educativa es flexible y fácil de cambiar.</p> <p>3.2. Los miembros de la institución educativa adoptan continuamente nuevas y mejores</p>	
--	---	--

	<p>formas de hacer las cosas.</p> <p>3.3. Los diferentes miembros de la institución educativa cooperan a menudo para introducir cambios.</p> <p>3.4. Los comentarios y recomendaciones de los padres de familia y comunidad conducen a menudo a introducir cambios.</p> <p>3.5. Todos los miembros de la institución educativa tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno.</p> <p>3.6. La institución educativa fomenta el contacto directo de los miembros con los padres de familia y comunidad.</p> <p>3.7. Los miembros de la institución educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.</p> <p>3.8. Los riesgos y las innovaciones son fomentadas y recompensadas en la institución educativa.</p> <p>3.9. El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.</p> <p>4. Misión</p> <p>4.1. La estrategia que emplea la institución educativa sirve de ejemplo a otras organizaciones.</p> <p>4.2. La institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.</p> <p>4.3. La institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.</p>	
--	---	--

	<p>4.4. Los líderes y directores de la institución educativa fijan metas ambiciosas pero realistas.</p> <p>4.5. La dirección de la institución educativa conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar.</p> <p>4.6. La institución educativa compara continuamente los progresos con los objetivos fijados.</p> <p>4.7. La institución educativa tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.</p> <p>4.8. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.</p> <p>4.9. La visión de la institución educativa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros.</p>	
--	--	--

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

La investigación fue de tipo descriptivo comparativo.

Fue descriptivo porque se informó cómo fue y cómo se manifestó la variable: Cultura organizacional en cada una de las instituciones educativas: “Colegio Nacional de Iquitos” y “Colegio San Agustín”.

Fue comparativo. Porque los resultados obtenidos fueron comparados entre ambas instituciones educativas³⁹.

3.2. Diseño de la Investigación

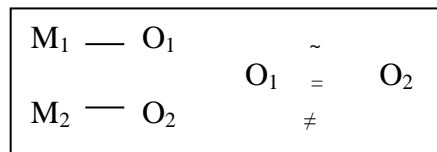
El diseño general que se empleó en la investigación fue el de la investigación no experimental de tipo descriptivo comparativo transversal.

Fue no experimental porque no se manipuló la variable en estudio: Cultura Organizacional y fue descriptivo comparativo transversal porque se estudió los hechos en el mismo contexto tal como se dio y en un solo momento.

Los pasos que se siguieron fueron

1. Observación de la variable en la institución educativa: “Colegio Nacional de Iquitos”
2. Observación de la variable en la institución educativa: “Colegio San Agustín”
3. Comparación de los resultados de ambas instituciones educativas para observar si son: iguales, semejantes o diferentes.

El esquema es:



Dónde:

M_1 : Muestra de la I.E. “Colegio Nacional de Iquitos”

M_2 : Muestra de la I.E. “Colegio San Agustín”

O_1 : Observación a la M_1 .
 O_2 : Observación a la M_2 .
 \approx
 $O_1 = O_2$ Comparación de las observaciones, pudiendo ser: semejante (\approx), iguales
 \neq (=) o diferente (\neq), con respecto a la otra muestra⁴⁰

3.3. Población y Muestra

3.3.1. Población

La población la conformó 120 docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” y 60 docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín”.

3.3.2. Muestra

La muestra la conformó el 50% de docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” que hacen un total de 60 docentes y por el 100% de docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” que hicieron un total de 60 docentes.

La selección de la muestra en la Institución Educativa Colegio Nacional de Iquitos se realizó en forma probabilística empleando la técnica del ánfora.

3.4. Procedimientos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1. Procedimientos de Recolección de Datos

- Elaboración del plan de tesis
- Aprobación del plan de tesis.
- Coordinación con las Instituciones Educativas.
- Elaboración del instrumento de la recolección de datos.
- Aplicación de la prueba de validez y confiabilidad al instrumento recolección de datos.
- Recolección de los datos en ambas instituciones educativas.
- Sistematización de los datos.
- Análisis e interpretación de Los datos.
- Elaboración de Informe
- Presentación del informe.

- Sustentación del informe o Tesis.

3.4.2. Técnicas de Recolección de Datos

La técnica que se empleó en la recolección de datos fue: la encuesta porque se recolecto los datos en forma indirecta.

3.4.3. Instrumentos de Recolección de Datos

El instrumento que se empleó en la recolección de los datos fue el cuestionario sobre Cultura Organizacional de Denison el que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo 82.5% de validez y 89.2% de confiabilidad

3.5. Procesamientos de la Información

La información fue procesada en forma computarizada utilizando el paquete estadístico computacional PASW versión 18 en español y MINITAB, sobre la base de datos con el cual se organizó la información en cuadros y luego se los represento en gráficos.

El análisis e interpretación de la información se realizó utilizando la estadística descriptiva: frecuencia, promedio (\bar{x}) y porcentaje (%) para el estudio de la variable en cada Institución Educativa y la estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2) con $p < 0.05$ % para efectuar la comparación.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1. ANALISIS DESCRIPTIVO

**4.1.1. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Institución Educativa
“Colegio Nacional Iquitos”**

CUADRO N° 1

La Implicación en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011

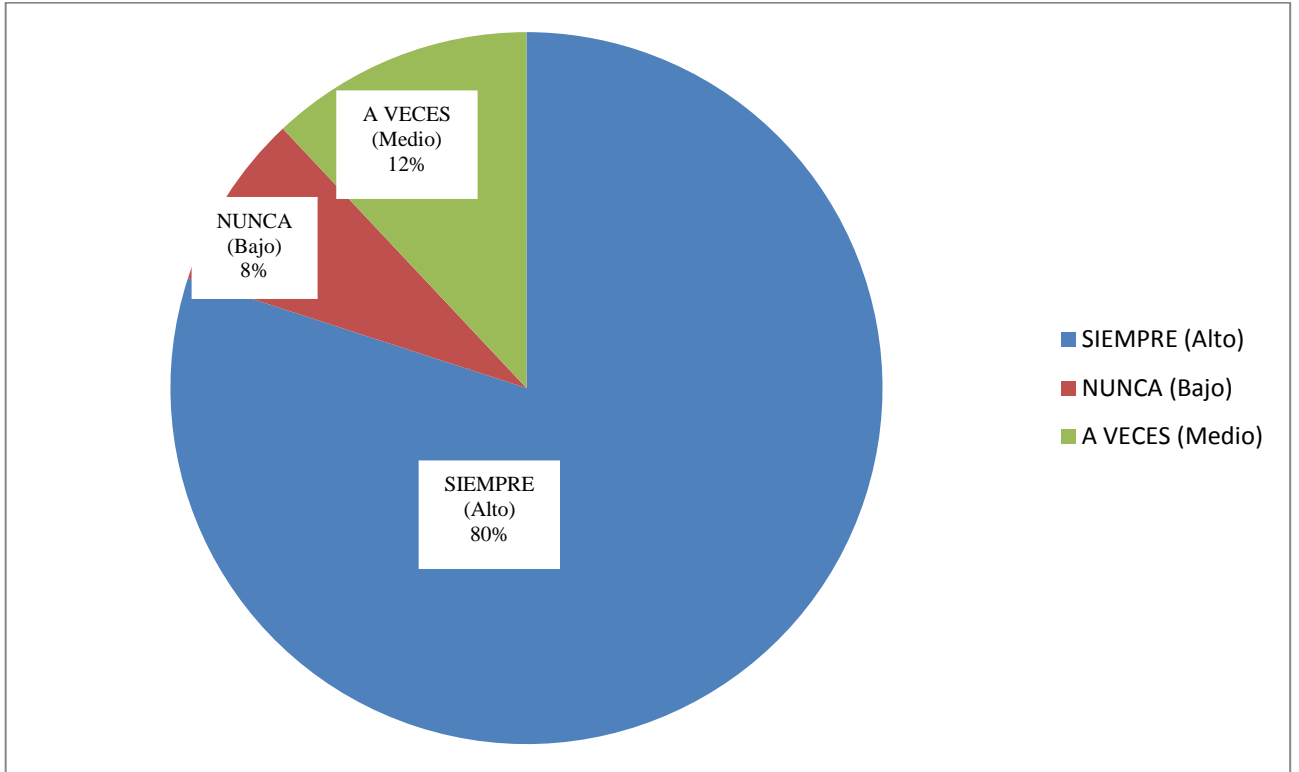
N°	IMPLICACIÓN	SIEMPRE (ALTO)		AVECES (MEDIO)		NUNCA (BAJO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La mayoría de los miembros de la institución educativa están muy comprometidos con su trabajo.	55	92.0	4	6.0	1	2.0	60	100.0
2	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	50	84.0	5	8.0	5	8.0	60	100.0
3	La planificación del trabajo es continua e implica a todos los	52	87.0	5	8.0	3	5.0	60	100.0

	miembros de la institución educativa.								
4	Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la institución educativa.	45	75.0	8	13.0	7	12.0	60	100.0
5	Trabajar en esta institución educativa es como formar parte de un equipo.	48	80.0	10	17.0	2	3.0	60	100.0
6	Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	55	92.0	5	8.0	0	-	60	100.0
7	La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	40	66.0	10	17.0	10	17.0	60	100.0
8	La capacidad de los miembros de la institución educativa es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	56	93.0	3	5.0	1	2.0	60	100.0
9	A menudo surgen problemas en la institución educativa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo.	30	50.0	15	25.0	15	25.0	60	100.0
TOTAL (\bar{x})		48.0	80.0	7	12.0	5	8.0	60	100.0

Fuente: Base de Datos de las Autoras

GRÁFICO N° 1

La Implicación en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011



Fuente: Cuadro N° 1

En el cuadro y gráfico N° 1 se observa la Implicación en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 60 (100%) docentes, 48 (80%) docentes manifestaron que siempre demuestran implicación en la cultura organizacional, predominando con 93% el comportamiento: La capacidad de los miembros de la institución educativa es vista como una fuente importante de ventaja competitiva, 7 (12%) docentes manifestaron que a veces demuestran implicación en la cultura organizacional, predominando con 25% el comportamiento: A menudo surgen problemas en la institución educativa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo y 5 (8%) docentes manifestaron que nunca demuestran implicación en la cultura organizacional, predominando con 25% el comportamiento: A menudo surgen problemas en la institución educativa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo. Concluyendo que fue alta la implicación en la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2011.

CUADRO N° 2

La Consistencia en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa
 “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011

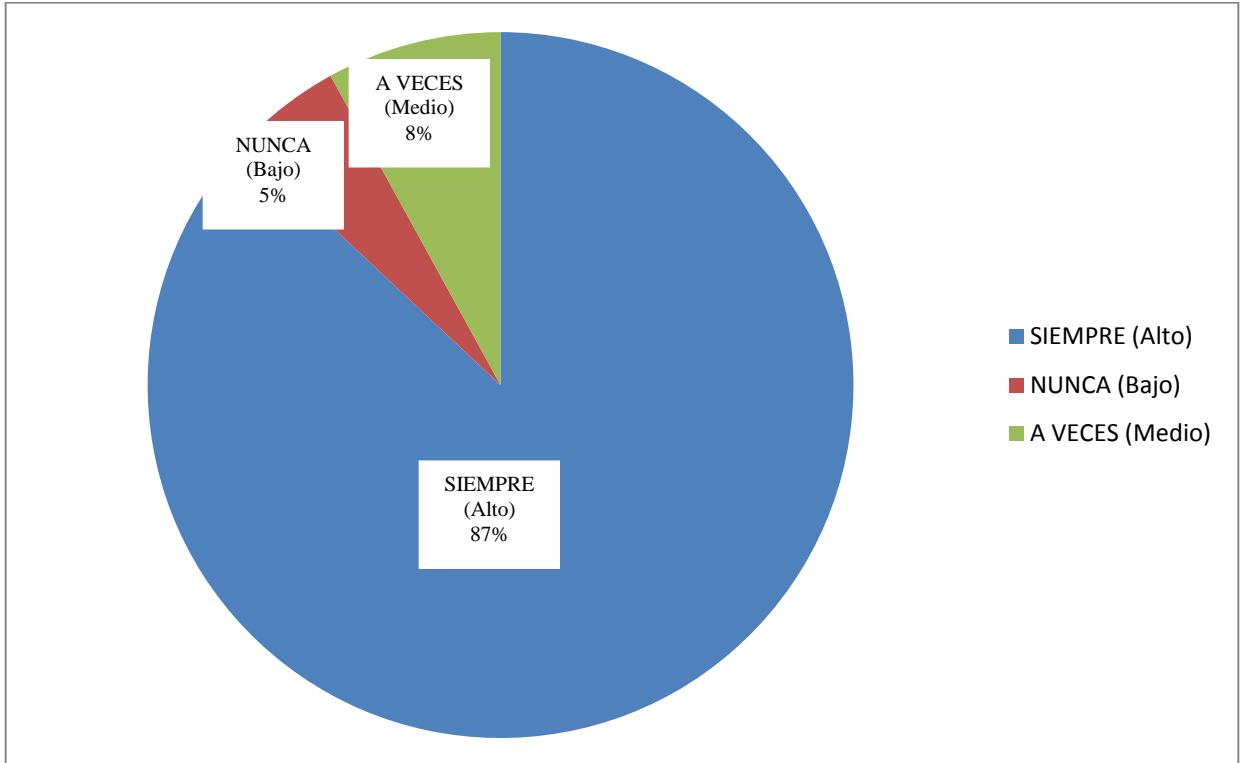
N°	CONSISTENCIA	SIEMPRE (ALTO)		AVECES (MEDIO)		NUNCA (BAJO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Los directores de la institución educativa practican lo que pregonan.	56	94.0	2	3.0	2	3.0	60	100.0
2	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	50	84.0	8	13.0	2	3.0	60	100.0
3	Existe en la institución educativa un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse.	56	93.0	3	5.0	1	2.0	60	100.0
4	Cuando existen desacuerdos en la institución educativa, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	48	80.0	10	17.0	2	3.0	60	100.0
5	Resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.	50	84.0	5	8.0	5	8.0	60	100.0
6	A menudo se tienen	56	93.0	3	5.0	1	2.0	60	100.0

	dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.								
7	La manera de trabajar en la institución educativa es consistente y predecible.	54	90.0	3	5.0	3	5.0	60	100.0
8	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la institución educativa.	50	84.0	8	13.0	2	3.0	60	100.0
9	Existe una buena aleación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos en la institución educativa.	52	87.0	7	11.0	1	2.0	60	100.0
TOTAL (\bar{X})		52	87.0	5	8.0	3	5.0	60	100.0

Fuente: Base de Datos de las Autoras

GRÁFICO N° 2

La Consistencia en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa
“Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011



Fuente: Cuadro N° 2

En el cuadro y gráfico N° 2 se observa la Consistencia en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 60 (100%) docentes, 52 (87%) docentes manifestaron que siempre demuestran Consistencia en la cultura organizacional, predominando con 94% el comportamiento: Los directores de la institución educativa practican lo que pregonan, 5 (8%) docentes manifestaron que a veces demuestran Consistencia en la cultura organizacional, predominando con 17% el comportamiento: Cuando existen desacuerdos en la institución educativa, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen y 3 (5%) docentes manifestaron que nunca demuestran Consistencia en la cultura organizacional, predominando con 8% el comportamiento: Resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles. Concluyendo que fue alta la Consistencia en la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2011.

CUADRO N° 3

La Adaptabilidad en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa
 “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011

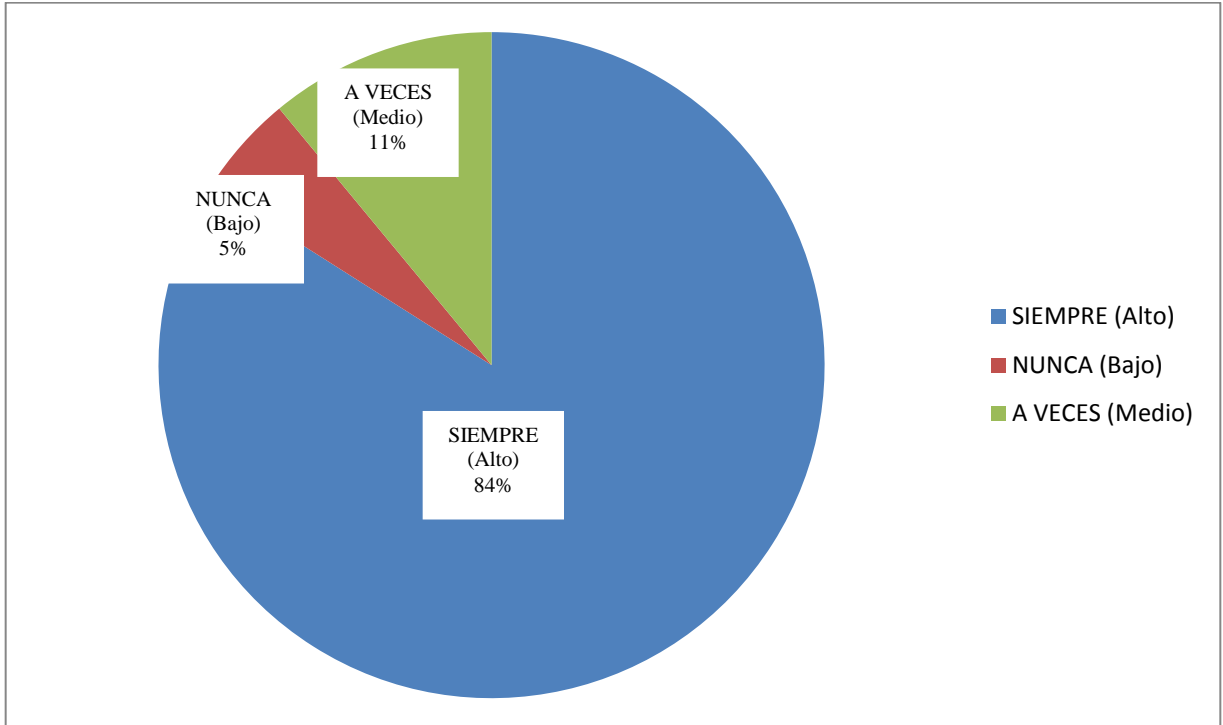
N°	ADAPTABILIDAD	SIEMPRE (ALTO)		AVECES (MEDIO)		NUNCA (BAJO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La forma que tienen los miembros de la institución educativa es flexible y fácil de cambiar.	48	81.0	8	13.0	4	6.0	60	100.0
2	Los miembros de la institución educativa adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	55	92.0	4	6.0	1	2.0	60	100.0
3	Los diferentes miembros de la institución educativa cooperan a menudo para introducir cambios.	56	94.0	2	3.0	2	3.0	60	100.0
4	Los comentarios y recomendaciones de los padres de familia y comunidad conducen a menudo a introducir cambios.	45	75.0	10	17.0	5	8.0	60	100.0
5	Todos los miembros de la institución educativa tienen una comprensión	46	77.0	12	20.0	2	3.0	60	100.0

	profunda de los deseos y necesidades del entorno.								
6	La institución educativa fomenta el contacto directo de los miembros con los padres de familia y comunidad.	46	77.0	10	17.0	4	6.0	60	100.0
7	Los miembros de la institución educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	44	73.0	10	17.0	6	10.0	60	100.0
8	Los riesgos y las innovaciones son fomentados y recompensados en la institución educativa.	54	90.0	3	8.0	1	2.0	60	100.0
9	El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.	50	84.0	5	8.0	5	8.0	60	100.0
TOTAL (\bar{x})		50	84.0	7	11.0	3	5.0	60	100.0

Fuente: Base de Datos de las Autoras

GRÁFICO N° 3

La Adaptabilidad en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa
“Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011



Fuente: Cuadro N° 3

En el cuadro y gráfico N° 3 se observa la Adaptabilidad en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 60 (100%) docentes, 50 (84%) docentes manifestaron que siempre demuestran Adaptabilidad en la cultura organizacional, predominando con 94% el comportamiento: Los diferentes miembros de la institución educativa cooperan a menudo para introducir cambios, 7 (11%) docentes manifestaron que a veces demuestran Adaptabilidad en la cultura organizacional, predominando con 20% el comportamiento: Todos los miembros de la institución educativa tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno y 3 (5%) docentes manifestaron que nunca demuestran Adaptabilidad en la cultura organizacional, predominando con 10% el comportamiento: Los miembros de la institución educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. Concluyendo que fue alta la Adaptabilidad en la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2011.

CUADRO N° 4

La Misión en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011

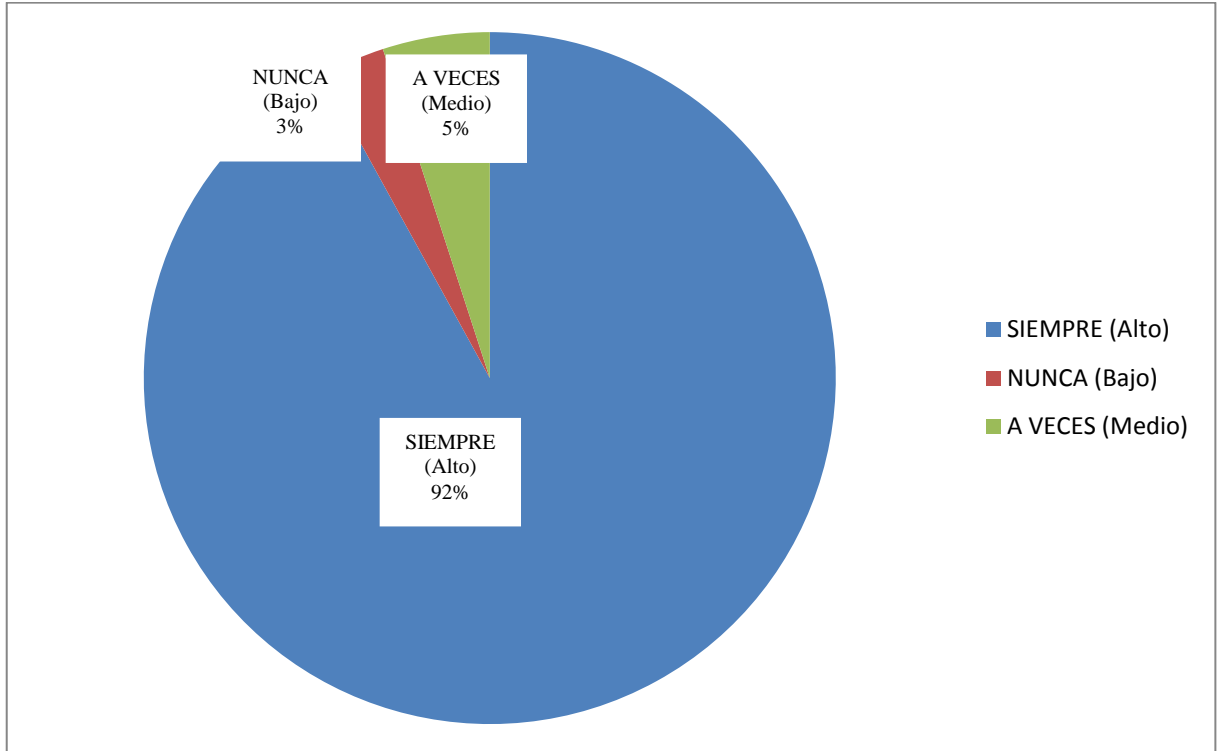
N°	MISIÓN	SIEMPRE (ALTO)		AVECES (MEDIO)		NUNCA (BAJO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La estrategia que emplea la institución educativa sirve de ejemplo a otras organizaciones.	54	90.0	5	8.0	1	2.0	60	100.0
2	La institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	60	100.0	0	-	0	-	60	100.0
3	La institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.	60	100.0	0	-	0	-	60	100.0
4	Los líderes y directores de la institución educativa fijan metas ambiciosas pero realistas.	55	92.0	5	8.0	0	-	60	100.0
5	La dirección de la institución educativa conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar.	56	94.0	4	6.0	0	-	60	100.0
6	La institución educativa compara continuamente	56	94.0	2	3.0	2	3.0	60	100.0

	los progresos con los objetivos fijados.								
7	La institución educativa tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	48	80.0	10	17.0	2	3.0	60	100.0
8	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	52	87.0	5	8.0	3	5.0	60	100.0
9	La visión de la institución educativa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros.	53	88.0	6	10.0	1	2.0	60	100.0
TOTAL \bar{x}		55	92.0	3	5.0	2	3.0	60	100.0

Fuente: Base de Datos de las Autoras

GRÁFICO N° 4

La Misión en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011



Fuente: Cuadro N° 4

En el cuadro y gráfico N° 4 se observa la Misión en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 60 (100%) docentes, 55 (92%) docentes manifestaron que siempre demuestran la Misión en la cultura organizacional, predominando con 100% los comportamientos: La institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo. La institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo, 3 (5%) docentes manifestaron que a veces demuestran la Misión en la cultura organizacional, predominando con 17% el comportamiento: La institución educativa tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro y 2 (3%) docentes manifestaron que nunca demuestran la Misión en la cultura organizacional, predominando con 5% el comportamiento: Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo. Concluyendo que fue alta la Misión en la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2011.

CUADRO N° 5

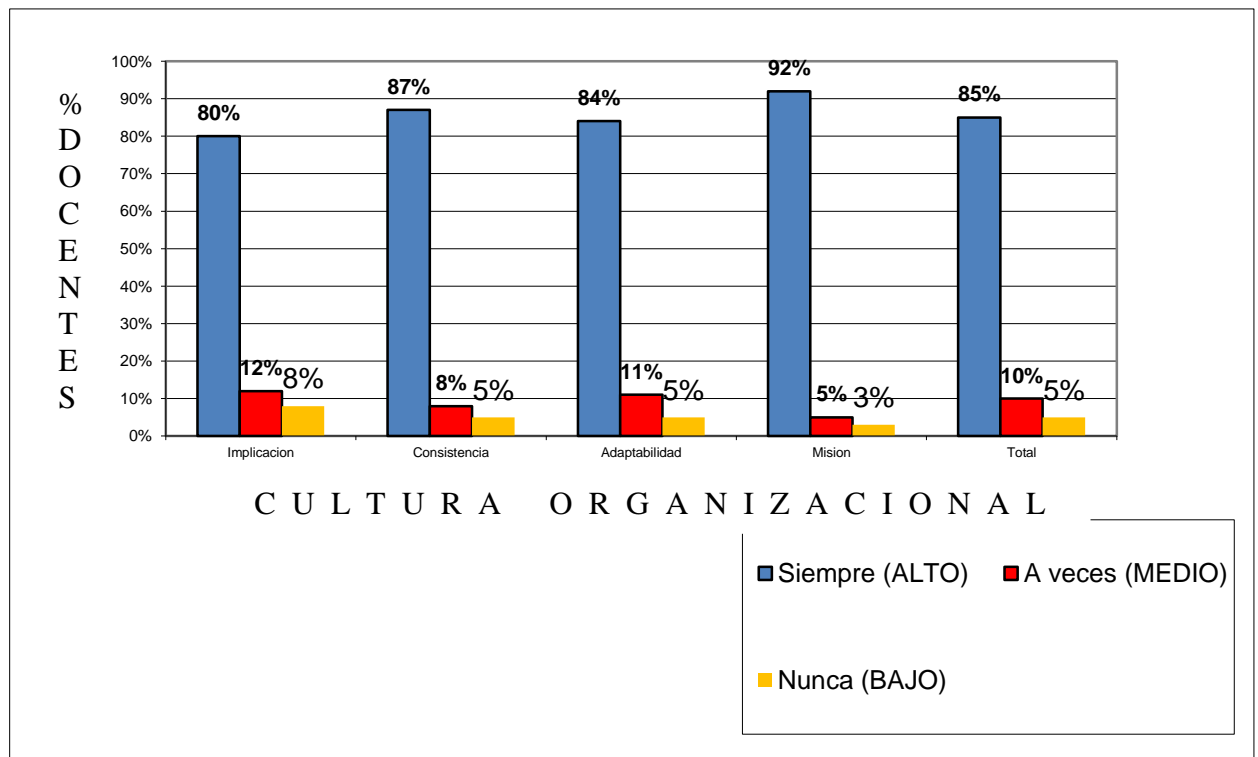
La Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”
Iquitos 2011

N°	CLIMA ORGANIZACIONAL	SIEMPRE (ALTO)		AVECES (MEDIO)		NUNCA (BAJO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Implicación	48	80.0	7	12.0	5	8.0	60	100.0
2	Consistencia	52	87.0	5	8.0	3	5.0	60	100.0
3	Adaptabilidad	50	84.0	7	11.0	3	5.0	60	100.0
4	Misión	55	92.0	3	5.0	2	3.0	60	100.0
TOTAL (\bar{X})		51	85.0	6	10.0	3	5.0	60	100.0

Fuente: Cuadros N° 1, 2, 3, 4.

GRÁFICO N° 5

La Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos”
Iquitos 2011



Fuente: Cuadro N° 5.

En el cuadro y gráfico N° 5 se observa la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” Iquitos 2011 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 60 (100%) docentes, 51 (85%) docentes manifestaron que siempre demuestran cultura organizacional, predominando con 92% los comportamientos del componente misión. 6 (10%) docentes manifestaron que a veces demuestran cultura organizacional, predominando con 12% los comportamientos del componente implicación. 3 (5%) docentes manifestaron que nunca demuestran cultura organizacional, predominando con 8% los comportamientos del componente implicación; concluyendo que fue alta la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2011.

Con estos resultados se logró el objetivo específico: Evaluar la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” en el año 2011.

**4.1.2. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en la Institución Educativa
“Colegio San Agustín”**

CUADRO N° 6

La Implicación en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio
San Agustín” Iquitos 2011

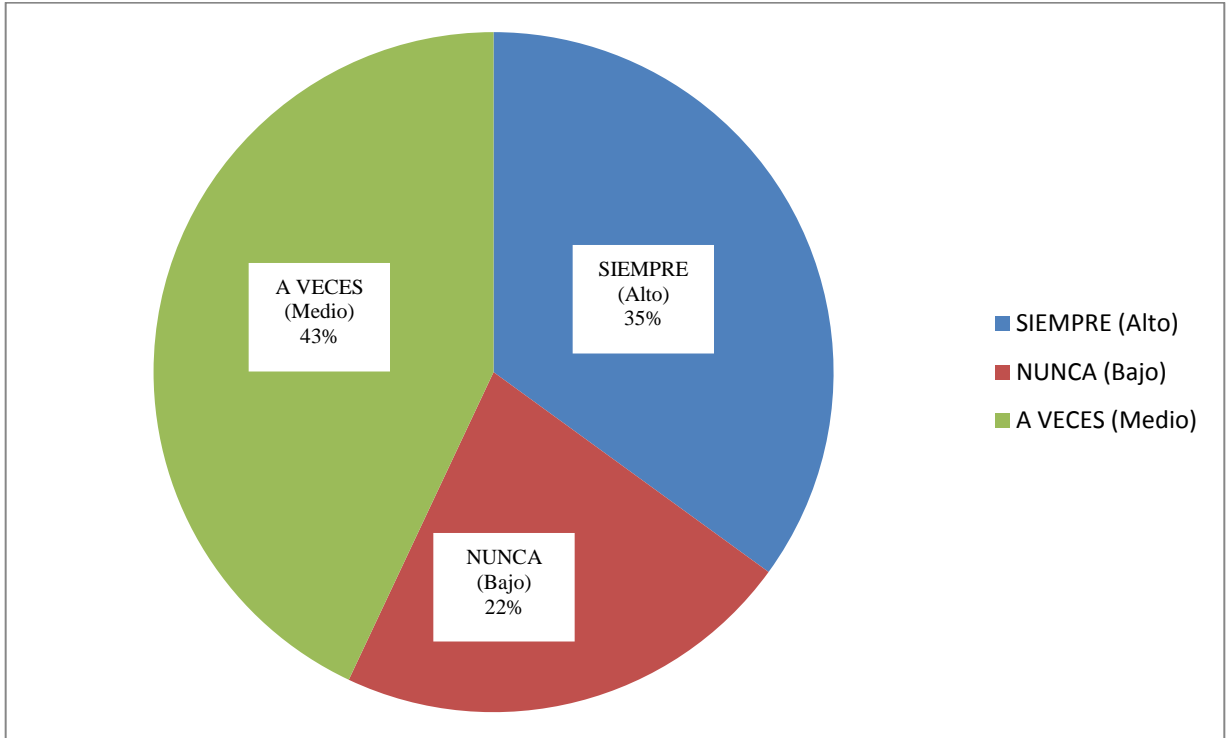
N°	IMPLICACIÓN	SIEMPRE (ALTO)		AVECES (MEDIO)		NUNCA (BAJO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La mayoría de los miembros de la institución educativa están muy comprometidos con su trabajo.	20	33.0	25	42.0	15	25.0	60	100.0
2	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	25	42.0	25	42.0	10	16.0	60	100.0
3	La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la institución educativa.	40	67.0	20	33.0	0	-	60	100.0
4	Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la institución educativa.	20	33.0	40	67.0	0	-	60	100.0

5	Trabajar en esta institución educativa es como formar parte de un equipo.	20	33.0	20	33.0	20	34.0	60	100.0
6	Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	20	33.0	20	33.0	20	34.0	60	100.0
7	La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	10	17.0	20	33.0	30	50.0	60	100.0
8	La capacidad de los miembros de la institución educativa es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	15	25.0	30	50.0	15	25.0	60	100.0
9	A menudo surgen problemas en la institución educativa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo.	20	33.0	30	50.0	10	17.0	60	100.0
TOTAL (\bar{x})		21	35.0	26	43.0	13	22.0	60	100.0

Fuente: Base de Datos de las Autoras

GRÁFICO N° 6

La Implicación en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011



Fuente: Cuadro N° 6

En el cuadro y gráfico N° 6 se observa la Implicación en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 60 (100%) docentes, 48 (80%) docentes manifestaron que a veces demuestran implicación en la cultura organizacional, predominando con 67% el comportamiento: Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la institución educativa, 21 (35%) docentes manifestaron que siempre demuestran implicación en la cultura organizacional, predominando con 67% el comportamiento: La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la institución educativa y 13 (22%) docentes manifestaron que nunca demuestran implicación en la cultura organizacional, predominando con 50% el comportamiento: La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. Concluyendo que fue media la implicación en la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín de Iquitos” en el año 2011.

CUADRO N° 7

La Consistencia en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa
 “Colegio San Agustín” Iquitos 2011

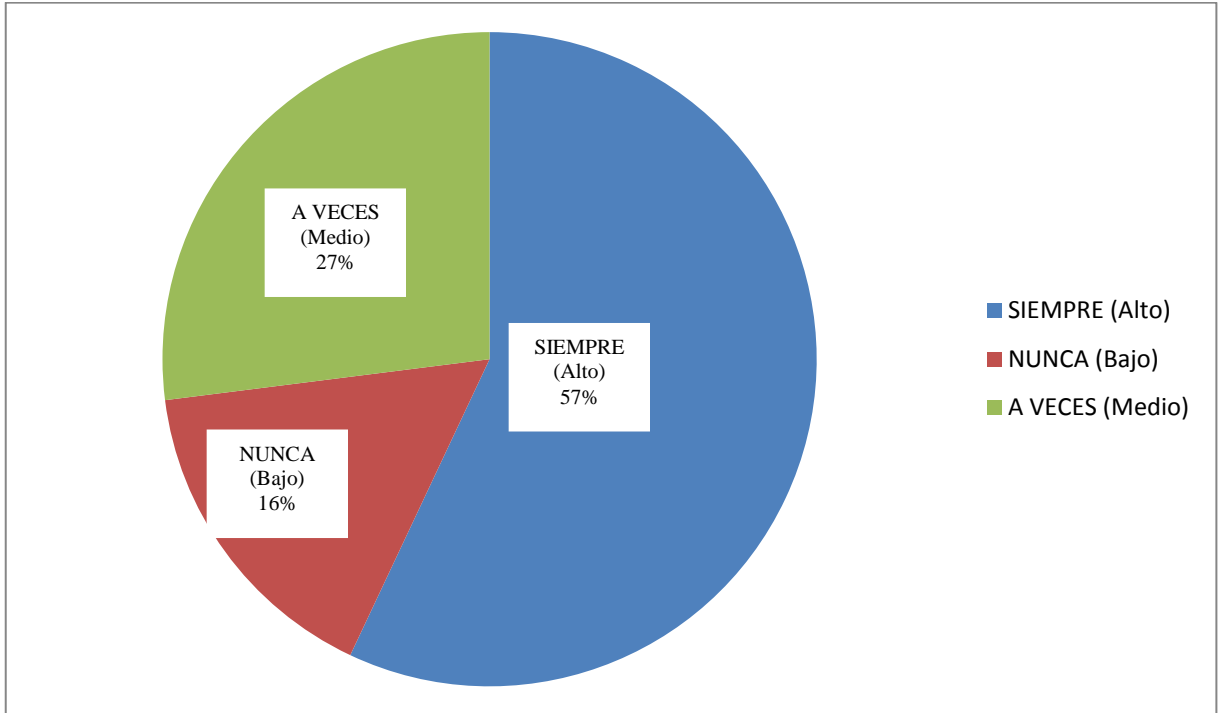
N°	CONSISTENCIA	SIEMPRE (ALTO)		AVECES (MEDIO)		NUNCA (BAJO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	Los directores de la institución educativa practican lo que pregonan.	10	17.0	30	50.0	20	33.0	60	100.0
2	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	15	25.0	30	50.0	15	25.0	60	100.0
3	Existe en la institución educativa un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse.	40	66.0	10	17.0	10	17.0	60	100.0
4	Cuando existen desacuerdos en la institución educativa, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	35	58.0	15	25.0	10	17.0	60	100.0
5	Resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.	40	67.0	20	33.0	0	-	60	100.0
6	A menudo se tienen	38	63.0	12	20.0	10	17.0	60	100.0

	dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.								
7	La manera de trabajar en la institución educativa es consistente y predecible.	20	33.0	20	33.0	20	34.0	60	100.0
8	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la institución educativa.	50	84.0	5	8.0	5	8.0	60	100.0
9	Existe una buena aleación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos en la institución educativa.	55	92.0	5	8.0	0	-	60	100.0
TOTAL (\bar{X})		34	57.0	16	27.0	10	16.0	60	100.0

Fuente: Base de Datos de las Autoras

GRÁFICO N° 7

La Consistencia en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa
“Colegio San Agustín” Iquitos 2011



Fuente: Cuadro N° 7

En el cuadro y gráfico N° 7 se observa la Consistencia en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 60 (100%) docentes, 34 (57%) docentes manifestaron que siempre demuestran Consistencia en la cultura organizacional, predominando con 92% el comportamiento: Existe una buena aleación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos en la institución educativa Existe una buena aleación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos en la institución educativa, 16 (27%) docentes manifestaron que a veces demuestran Consistencia en la cultura organizacional, predominando con 50% los comportamientos: Los directores de la institución educativa practican lo que pregonan. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas y 10 (16%) docentes manifestaron que nunca demuestran Consistencia en la cultura organizacional, predominando con 34% el comportamiento: La manera de trabajar en la institución educativa es consistente y predecible. Concluyendo que fue alta la Consistencia en la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín de Iquitos” en el año 2011.

CUADRO N° 8

La Adaptabilidad en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa
 “Colegio San Agustín” Iquitos 2011

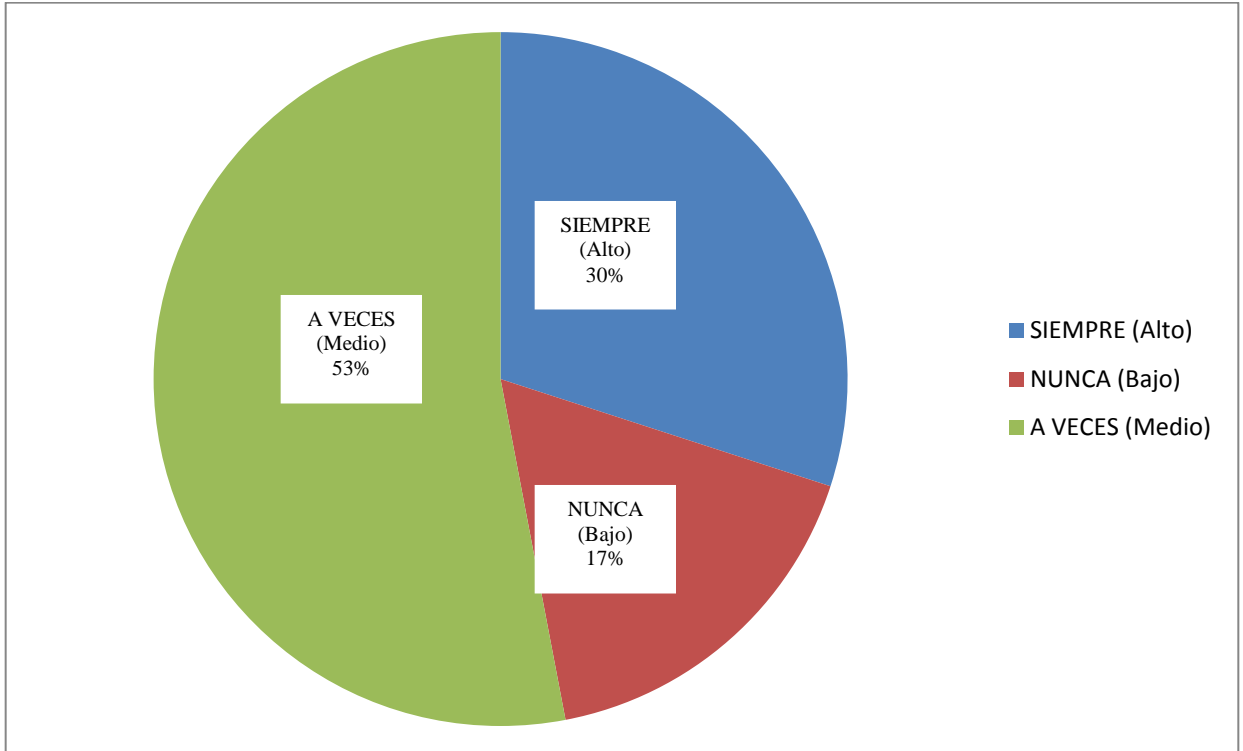
N°	ADAPTABILIDAD	SIEMPRE (ALTO)		AVECES (MEDIO)		NUNCA (BAJO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La forma que tienen los miembros de la institución educativa es flexible y fácil de cambiar.	20	33.0	20	33.0	20	34.0	60	100.0
2	Los miembros de la institución educativa adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	30	50.0	30	50.0	0	-	60	100.0
3	Los diferentes miembros de la institución educativa cooperan a menudo para introducir cambios.	20	33.0	20	33.0	20	34.0	60	100.0
4	Los comentarios y recomendaciones de los padres de familia y comunidad conducen a menudo a introducir cambios.	10	17.0	50	83.0	0	-	60	100.0
5	Todos los miembros de la institución educativa tienen una comprensión	10	17.0	35	58.0	5	25.0	60	100.0

	profunda de los deseos y necesidades del entorno.								
6	La institución educativa fomenta el contacto directo de los miembros con los padres de familia y comunidad.	15	25.0	40	67.0	5	8.0	60	100.0
7	Los miembros de la institución educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	16	27.0	41	65.0	5	8.0	60	100.0
8	Los riesgos y las innovaciones son fomentados y recompensados en la institución educativa.	20	33.0	45	59.0	5	8.0	60	100.0
9	El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.	20	33.0	20	33.0	20	34.0	60	100.0
TOTAL (\bar{x})		18	30.0	32	53.0	10	17.0	60	100.0

Fuente: Base de Datos de las Autoras

GRÁFICO N° 8

La Adaptabilidad en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa
“Colegio San Agustín” Iquitos 2011



Fuente: Cuadro N° 8

En el cuadro y gráfico N° 8 se observa la Adaptabilidad en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 60 (100%) docentes, 32 (53%) docentes manifestaron que a veces demuestran Adaptabilidad en la cultura organizacional, predominando con 83% el comportamiento: Los comentarios y recomendaciones de los padres de familia y comunidad conducen a menudo a introducir cambios, 18 (30%) docentes manifestaron que siempre demuestran Adaptabilidad en la cultura organizacional, predominando con 50% el comportamiento: Los miembros de la institución educativa adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas y 10 (17%) docentes manifestaron que nunca demuestran Adaptabilidad en la cultura organizacional, predominando con 34% los comportamientos: La forma que tienen los miembros de la institución educativa es flexible y fácil de cambiar. Los diferentes miembros de la institución educativa cooperan a menudo para introducir cambios. El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano. Concluyendo que fue media la Adaptabilidad en la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín de Iquitos” en el año 2011.

CUADRO N° 9

La Misión en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011

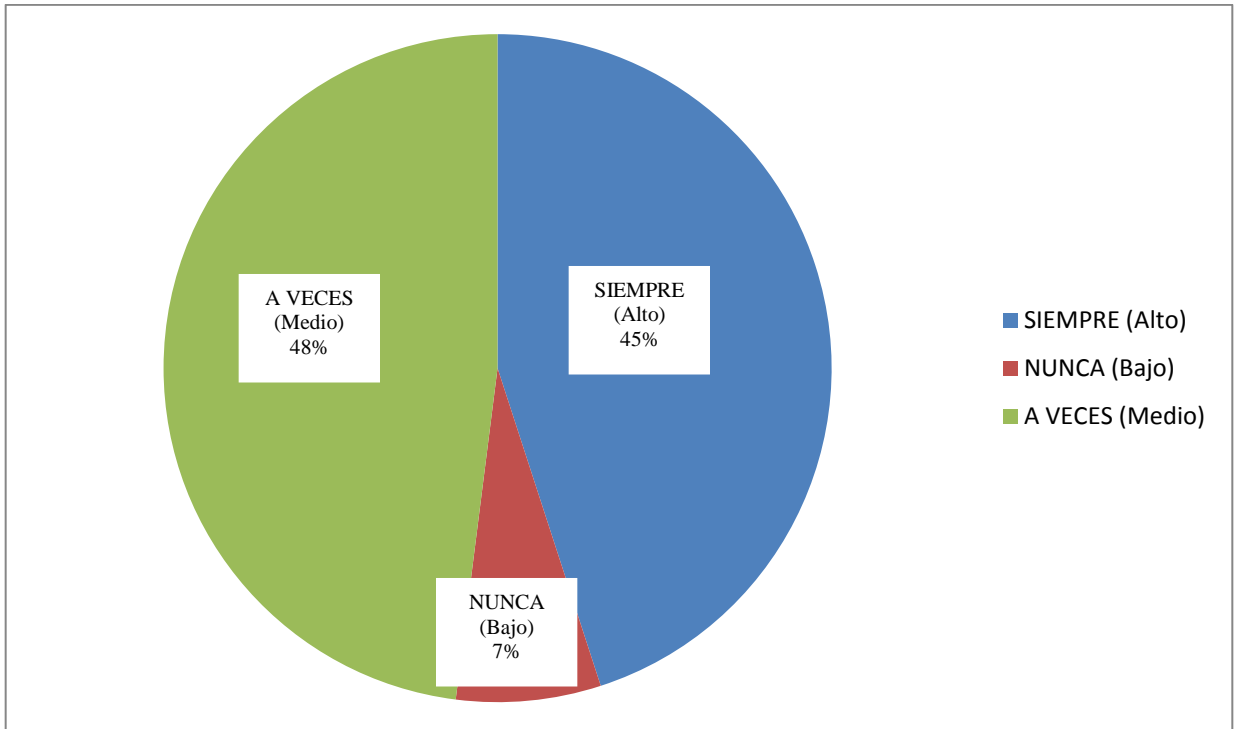
N°	MISIÓN	SIEMPRE (ALTO)		AVECES (MEDIO)		NUNCA (BAJO)		TOTAL	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1	La estrategia que emplea la institución educativa sirve de ejemplo a otras organizaciones.	25	42.0	25	42.0	10	16.0	60	100.0
2	La institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	28	47.0	20	33.0	12	20.0	60	100.0
3	La institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.	20	33.0	30	50.0	10	17.0	60	100.0
4	Los líderes y directores de la institución educativa fijan metas ambiciosas pero realistas.	40	67.0	20	33.0	0	-	60	100.0
5	La dirección de la institución educativa conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar.	25	42.0	35	58.0	0	-	60	100.0
6	La institución educativa compara continuamente	30	50.0	30	50.0	0	-	60	100.0

	los progresos con los objetivos fijados.								
7	La institución educativa tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	30	50.0	30	50.0	0	-	60	100.0
8	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	25	42.0	30	50.0	5	8.0	60	100.0
9	La visión de la institución educativa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros.	30	50.0	30	50.0	0	-	60	100.0
TOTAL (\bar{X})		27	45.0	29	48.0	4	7.0	60	100.0

Fuente: Base de Datos de las Autoras

GRÁFICO N° 9

La Misión en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011



Fuente: Cuadro N° 9

En el cuadro y gráfico N° 9 se observa la Misión en la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 60 (100%) docentes, 29 (48%) docentes manifestaron que a veces demuestran la Misión en la cultura organizacional, predominando con 58% el comportamiento: La dirección de la institución educativa conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar, 27 (45%) docentes manifestaron que siempre demuestran la Misión en la cultura organizacional, predominando con 67% el comportamiento: Los líderes y directores de la institución educativa fijan metas ambiciosas pero realistas y 4 (7%) docentes manifestaron que nunca demuestran la Misión en la cultura organizacional, predominando con 20% el comportamiento: La institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo. Concluyendo que fue media la Misión en la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín de Iquitos” en el año 2011.

CUADRO N° 10

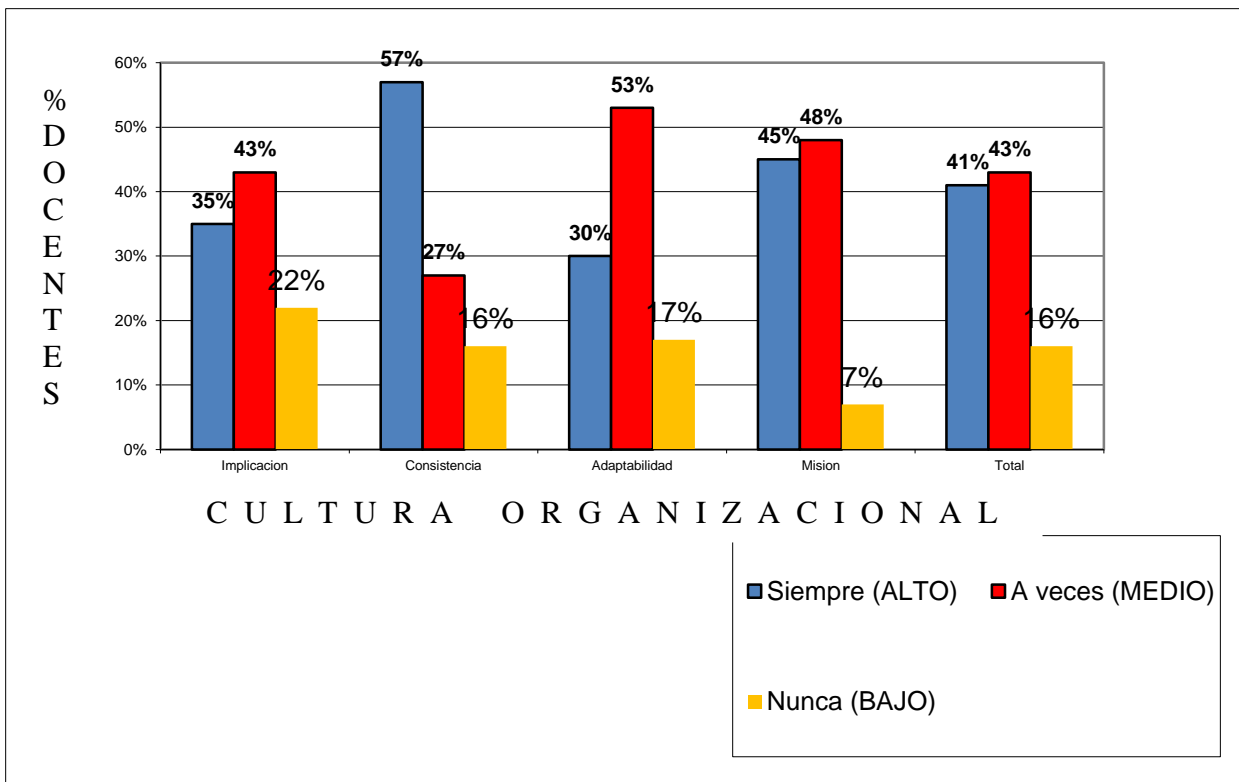
La Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín”
Iquitos 2011

N°	CLIMA ORGANIZACIONAL	SIEMPRE (ALTO)		AVECES (MEDIO)		NUNCA (BAJO)		TOTAL	
		N°	%			N°	%	N°	%
1	Implicación	21	35.0	26	43.0	13	22.0	60	100.0
2	Consistencia	34	57.0	16	27.0	10	16.0	60	100.0
3	Adaptabilidad	18	30.0	32	53.0	10	17.0	60	100.0
4	Misión	27	45.0	29	48.0	4	7.0	60	100.0
TOTAL (\bar{X})		25	41	26	43.0	9	16.0	60	100.0

Fuente: Cuadros N° 6, 7, 8, 9.

GRÁFICO N° 10

La Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín”
Iquitos 2011



Fuente: Cuadro N° 10

En el cuadro y gráfico N° 10 se observa la Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 60 (100%) docentes, 26 (43%) docentes manifestaron que a veces demuestran cultura organizacional, predominando con 53% los comportamientos del componente adaptabilidad. 25 (41%) docentes manifestaron que siempre demuestran cultura organizacional, predominando con 57% los comportamientos del componente consistencia. 9 (16%) docentes manifestaron que nunca demuestran cultura organizacional, predominando con 22% los comportamientos del componente implicación; concluyendo que fue media la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011.

Con estos resultados se logró el objetivo específico: Evaluar la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.

CUADRO N° 11

Diferencia de la Cultura Organizacional entre los Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” y “Colegio San Agustín” Iquitos 2011

CLIMA ORGANIZACIONAL	Colegio Nacional Iquitos								Colegio San Agustín							
	Siempre (Alto)		A veces (Medio)		Nunca (Bajo)		Total		Siempre (Alto)		A veces (Medio)		Nunca (Bajo)		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Implicación	48	80.0	7	12.0	5	8.0	60	100.0	21	35.0	26	43.0	13	22.0	60	100.0
Consistencia	52	87.0	5	8	3	5.0	60	100.0	34	57.0	16	27.0	10	16.0	60	100.0
Adaptabilidad	50	84.0	7	11.0	3	5.0	60	100.0	18	30.0	32	53.0	10	17.0	60	100.0
Misión	55	92.0	3	5.0	2	3.0	60	100.0	27	45.0	29	48.0	4	7.0	60	100.0
TOTAL (\bar{x})	51	85.0	6	10.0	3	5.0	60	100.0	25	41.0	26	43.0	9	16.0	60	100.0

Fuente: Cuadros N° 8, 16

En el cuadro N° 11 se observa la diferencia de la Cultura Organizacional entre los Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos y la Institución Educativa “Colegio San Agustín” Iquitos 2011 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 60 (100%) Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2011, 51 (85%) docentes manifestaron que siempre demuestran cultura organizacional, mientras que de 60 (100%) Docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011, 25 (41%) manifestaron que siempre demuestran cultura organizacional. Concluyendo que la cultura organizacional en los Docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2011 fue mayor con un incremento de 44% que la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.

Con estos resultados se logró el objetivo específico: Determinar la diferencia en la cultura organizacional en los docentes de las Instituciones Educativas “Colegio Nacional de Iquitos” y “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.

Logrando también el objetivo general: Demostrar que la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.

4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL

4.2.1. Prueba de Hipótesis

CUADRO N° 12

La Cultura Organizacional en Docentes Según Instituciones Educativas “Colegio Nacional Iquitos” y “Colegio San Agustín”
Iquitos 2011

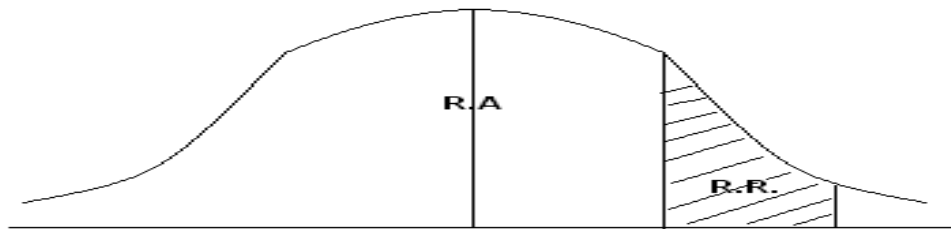
CLIMA ORGANIZACIONAL	Colegio Nacional Iquitos								Colegio San Agustín							
	Siempre (Alto)		A veces (Medio)		Nunca (Bajo)		Total		Siempre (Alto)		A veces (Medio)		Nunca (Bajo)		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Implicación	48	80.0	7	12.0	5	8.0	60	100.0	21	35.0	26	43.0	13	22.0	60	100.0
Consistencia	52	87.0	5	8	3	5.0	60	100.0	34	57.0	16	27.0	10	16.0	60	100.0
Adaptabilidad	50	84.0	7	11.0	3	5.0	60	100.0	18	30.0	32	53.0	10	17.0	60	100.0
Misión	55	92.0	3	5.0	2	3.0	60	100.0	27	45.0	29	48.0	4	7.0	60	100.0
TOTAL (\bar{x})	51	85.0	6	10.0	3	5.0	60	100.0	25	41.0	26	43.0	9	16.0	60	100.0

Fuente: Cuadros N° 8, 16

$$X^2_c = 20.539 \quad , \quad X^2_t = 12.59 \quad gl = 6 \quad , \quad p > 0.05\%$$

$$X^2_c = 20.539 > X^2_t = 12.59$$

$$X^2_c > X^2_t$$



$$X_t^2 = 12.59 \quad X_c^2 = 20.539$$

$X_c^2 > X_t^2$ Se acepta la hipótesis de investigación: La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.

En el cuadro N° 12 se observa la cultura organizacional en docentes según Instituciones Educativas “Colegio Nacional Iquitos” y “Colegio San Agustín” Iquitos 2011 y es el siguiente:

- Al analizar la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2011, se observa que de 60 (100%) docentes, 51 (85%) docentes manifestaron que, siempre demuestran cultura organizacional, 6 (10%) docentes manifestaron que, a veces demuestran cultura organizacional y 3 (5%) docentes manifestaron que nunca demuestran cultura organizacional.
- Al analizar la cultura organizacional en docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011, se observa que de 60 (100%) docentes, 26 (43%) docentes manifestaron que, a veces demuestran cultura organizacional, 25 (41%) docentes manifestaron que, siempre demuestran cultura organizacional y 9 (16%) docentes manifestaron que nunca demuestran cultura organizacional.
- Para observar que la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” en el año 2011 es alta que la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011, se aplicó la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2) obteniendo $X^2_c = 20.539$, $X^2_t = 12.59$, $gl = 6$, $p > 0.05\%$ siendo X^2_c mayor, es decir alta, con un incremento de 8 puntos que X^2_t se acepta la hipótesis general de investigación: La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Al realizar el análisis inferencial de la cultura organizacional en docentes según Instituciones Educativas “Colegio Nacional Iquitos” y “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011, aplicando la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi Cuadrada (X^2), se obtuvo $X^2_c = 20.539$, $X^2_t = 12.59$, $gl = 6$, $p > 0.05\%$ observando que $X^2_c > X^2_t$, es decir X^2_c fue alta que X^2_t permitiendo aceptar la hipótesis general de investigación: La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011. Al respecto se puede afirmar que la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” tiene una alta cultura organizacional, debido a que los docentes de dicha Institución Educativa manifiestan conductas significativas, las que facilitan el comportamiento en la misma a través de la implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión que constituyen la dinámica organizacional; el que es reforzado por TORRES, F. et al (2000) cuando en la investigación: Análisis de la Cultura Organizacional de Corp Banca, sucursal Plaza Piar” concluyen que Corp Banca posee una cultura organizacional fuerte, existiendo un alto nivel de cooperación entre sus miembros, las cuales se identifican con la organización y la gerencia se preocupa por los resultados arrojados por la organización.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones Parciales

- Fue alta con 85% la cultura organizacional predominando los comportamientos del componente misión en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” de Iquitos en el año 2011.
- Fue media con 43% la cultura organizacional predominando los comportamientos del componente adaptabilidad en los docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.
- La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” de Iquitos en el año 2011 fue mayor con un incremento de 44% que la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.
- Los componentes que delimitaron la cultura organizacional fueron: Implicación. Consistencia. Adaptabilidad y Misión.
- Las categorías y niveles que determinaron la cultura organizacional fueron: Siempre (alto) con los valores de 76 – 100%, a veces (medio) con los valores de 51 – 75% y nunca (baja) con los valores de 0 – 50%.

6.2 Conclusión General

La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” fue alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos en el año 2011.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

7.1. Recomendaciones Parciales

- A los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” continuar demostrando una cultura organizacional, el que facilitara que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, que será en beneficio de toda la Institución Educativa.
- A los docentes de la Institución Educativa Institución Educativa “Colegio San Agustín” de Iquitos reforzar la cultura organizacional sobre todo en los comportamientos relacionados a la consistencia y a la misión que permitan que los miembros de la Institución Educativa estén bien integrados, conozcan y practiquen los propósitos y la dirección precisa que definen las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.
- A todos los miembros de la comunidad educativa de las Instituciones Educativas “Colegio Nacional Iquitos” y “Colegio San Agustín de Iquitos” practicar los comportamientos de la cultura organizacional para lograr los objetivos institucionales y por ende alcanzar el éxito.
- A los estudiantes del Programa de Maestría en Gestión Educativa continuar realizando estudios sobre la cultura organizacional.
- Hacer extensivo los resultados de la investigación a las demás instituciones educativas de la provincia de Maynas y del departamento.

7.2. Recomendación General

A los directores de las Instituciones Educativas “Colegio Nacional Iquitos” y “Colegio San Agustín” de Iquitos promover eventos sobre cultura organizacional dirigida a los docentes e implementar reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de todos los miembros de la comunidad educativa.

CAPÍTULO VIII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANGULO, L.A. y CABUDIVO, R DEL P. (2001) Evaluación del aprendizaje en docentes de secundaria de las Instituciones Educativas “Rosa Agustina Donayre de Morey” y “República de Venezuela”. Iquitos 2011. Loreto – Perú, p. 83
2. BENITES, P. de J. (2005) Estudio comparativo del aprendizaje del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente según estrategias metodológicas aplicadas en Instituciones Educativas Secundarias – Iquitos 2005. Loreto – Perú, p. 89.
3. CHALLA, J. (1994) Cultura organizacional y desempeño laboral. España, p. 53.
4. DIAZ, M. G. et al (2004) Diagnóstico de la cultura organizacional del centro médico S.A. Maturín (2001 – 2002) Venezuela, p. 38.
5. RIVAS, G. et al (2006) La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo al centro clínico quirúrgico Divino Niño. C.A. Maturin. Estado de managas, p. 52.
6. TOBIAS, P. (1994) Estudio comparativo del rendimiento educativo entre alumnos de primaria (4t° y 5t°) de las escuelas integradas y no integradas de Lima Metropolitana 2da zona de educación. Perú, p. 116.
7. TOMÁS, M. et al (2008) ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de Educación Secundaria los futuros docentes?. Barcelona, p. 58.
8. TORRES, F. et al (2000) Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca Sucursal plaza Piar. Barcelona., p. 52.
9. CHESTER, I. (1971) As Funcoes do executivo. Sao Paulo, p. 80.
10. KENNETH, E. (1968) The organizational Revolution. Chicago, p. 3 – 32.
11. CHRIS, A. (1975) Integracao Individuo – Organizacao. Sao Paulo, p. 23.
12. ROME, B. K. y REME, S. C. (1966) Leviathan an experimental study of large organizations with the aid of computers. Georgia, p. 257.
13. SPENCER, H. (1904) Autobiography. New york. Vol. II. P. 56.
14. MILLER, E.J. y RICE, A. K. (1967) System of organization. Londres, p. 3.
15. DOUGLAS, M. y Mc GREGOR (1957) Characteristics of an organizatiosn, p. 80.

16. DOUGLAS, M y Mc GREGOR (1974) Characteristics of an organizatiосn, p. 221.
17. HERBERT, G. y HILKS, C. (1976) The management of Organizations. Edt. Mc Graw Hill. New York, p. 23 – 25.
18. WILLIAM, M. (1966) The organizati3n – set, toward a theory of interrogation relation Pittsburgh press, p. 82.
19. PERROW, CH. (1972) Análise organizaciona um enfoque sociol3gico. Sao Paulo, p. 75.
20. GORE, W (1964) Administrative Decisi3n – Making, New York, p. 184.
21. HAROLD, J. et al (1973) The organizational World: A sistematic view of managers and management. New York, p. 285.
22. BENNIS, W. (1966) Changing organization. Edit Mc Graw Hill. New York, p. 72.
23. LIKERT, R. (1975) a ORGANIZACAO Humana. Sao Paulo, p. 124.
24. NEGANDHI, A. (1973) A model for analysin organizations in cros – cultural settings, the neut state university Press, p. 298.
25. COTTON, P. (2004) Desarrollando un clima organizacional 3ptimo. Australia, p. 205.
26. CRUZ, L. (2003) La cultura organizacional como una nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad en dos sportswear; S.A. Esperanza para el periodo junio – agosto 2003. Chile, p. 30.
27. RIVAS, M. et al (2006) La cultura organizacional y su relaci3n con el desempe1o laboral del personal administrativo al centro cl3nico quir3rgico Divino Ni1o C.A. Estado Managua. P. 12.
28. ROBBINS, S. (1996) Comportamiento organizacional. Teor3a y pr3ctica. 7ma edici3n. Editorial Prentice Hall. M3xico, p. 80.
29. SONNENFELD, J. (2005) Comportamiento organizacional. New York, p. 78.
30. HELLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. (2004) Comportamiento organizacional internacional. Thomson Editores. M3xico, p. 338 – 391.
31. ROBBINS, S. (1996) Comportamiento organizacional. Teor3a y pr3ctica. 7ma edici3n. Editorial Prentice Hall. M3xico, p. 685.
32. BONAVIA, T. (2010) Spanish adaptation of the “Denison organizational culture survey”. Espa1a, p. 17 – 19.
33. LIGHT, D. et al (1991) Sociolog3a. Editorial Mc. Graw Hill. M3xico, p. 105.

34. AGOSTINI, E. (2002) La cultura organizacional. En separata. Colombia, p. 1.
35. ARIAS, F. (1996) Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. México, p. 107.
36. CHIAVENATO, I. (2000) Administración de recursos Humanos. 5ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, p. 5.
37. ROBBINS, S. (1993) Comportamiento organizacional. Editorial Prentice – Hall. México, p. 173.
38. DENISON, D. (1991) Cultura cooperativa. Editorial. Legis. Santa Fe de Bogotá. P. 102.
39. HERNANDEZ, R. et al (2006) Metodología de la investigación. 4ta edición. Editorial Mc Graw Hill. México, p. 102.
40. SÁNCHEZ, H. y REYES. C. (1998) Metodología y diseños de la investigación científica. Perú, p. 18.

Anexos:

- Anexo 01: Matriz de Consistencia
- Anexo 02: Cuestionario

**Anexo 01:
Matriz de Consistencia**

Título: CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES – INSTITUCIONES EDUCATIVAS COLEGIO NACIONAL DE IQUITOS Y COLEGIO SAN AGUSTÍN, IQUITOS 2011
Autora: CELIA MARIA BABILONIA REÁTEGUI

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Indicadores	Metodología
<p>General ¿La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011?</p> <p>Específicos</p> <p>✓ ¿Cómo es la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” en el año 2011?</p> <p>✓ ¿Cómo es la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011?</p> <p>✓ ¿Existe diferencia en la cultura organizacional en los docentes de las Instituciones Educativas “Colegio Nacional de Iquitos” y “Colegio San Agustín” en el año 2011?</p>	<p>General Demostrar que la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011.</p> <p>Específicos</p> <p>✓ Evaluar la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” en el año 2011.</p> <p>✓ Evaluar la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011.</p> <p>✓ Determinar la diferencia en la cultura organizacional en los docentes de las Instituciones Educativas “Colegio Nacional de Iquitos” y “Colegio San Agustín” en el año 2011.</p>	<p>General La cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional de Iquitos” es alta que la cultura organizacional en los docentes de la institución educativa “Colegio San Agustín” en el año 2011.</p>	<p>Variable Independiente (X): Cultura Organizacional.</p>	<p>1. Implicación</p> <p>1.1. La mayoría de los miembros de la institución educativa están muy comprometidos con su trabajo.</p> <p>1.2. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.</p> <p>1.3. La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la institución educativa.</p> <p>1.4. Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la institución educativa.</p> <p>1.5. Trabajar en esta institución educativa es como formar parte de un equipo.</p> <p>1.6. Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.</p> <p>1.7. La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.</p> <p>1.8. La capacidad de los miembros de la institución educativa es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.</p> <p>1.9. A menudo surgen problemas en la institución educativa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo.</p> <p>2. Consistencia</p> <p>2.1. Los directores de la institución educativa practican lo que pregonan.</p> <p>2.2. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.</p> <p>2.3. Existe en la institución educativa un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse.</p> <p>2.4. Cuando existen desacuerdos en la institución educativa, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.</p> <p>2.5. Resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.</p> <p>2.6. A menudo se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.</p> <p>2.7. La manera de trabajar en la institución educativa es consistente y predecible.</p> <p>2.8. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la institución educativa.</p>	<p>Tipo de Investigación La investigación será de tipo descriptivo comparativo.</p> <p>Diseño de la Investigación El diseño general que se empleará en la investigación será el de la investigación no experimental de tipo descriptivo comparativo transversal. Los pasos que se seguirán serán</p> <p>1. Observación de la variable en la institución educativa: “Colegio Nacional de Iquitos”</p> <p>2. Observación de la variable en la institución educativa: “Colegio San Agustín”</p> <p>3. Comparación de los resultados de ambas instituciones educativas para observar si son: iguales, semejantes o diferentes.</p> <p>El esquema es:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $\begin{matrix} M_1 & \text{—} & O_1 & & - & & O_2 \\ & & & & & & \\ & & & & & & \\ M_2 & \text{—} & O_2 & & \neq & & \end{matrix}$ </div> <p>Donde: M₁ : Muestra de la I.E. “Colegio Nacional de Iquitos” M₂ : Muestra de la I.E. “Colegio San Agustín”</p>

				<p>2.9. Existe una buena aleación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos en la institución educativa.</p> <p>3. Adaptabilidad</p> <p>3.1. La forma que tienen los miembros de la institución educativa es flexible y fácil de cambiar.</p> <p>3.2. Los miembros de la institución educativa adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.</p> <p>3.3. Los diferentes miembros de la institución educativa cooperan a menudo para introducir cambios.</p> <p>3.4. Los comentarios y recomendaciones de los padres de familia y comunidad conducen a menudo a introducir cambios.</p> <p>3.5. Todos los miembros de la institución educativa tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno.</p> <p>3.6. La institución educativa fomenta el contacto directo de los miembros con los padres de familia y comunidad.</p> <p>3.7. Los miembros de la institución educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.</p> <p>3.8. Los riesgos y las innovaciones son fomentadas y recompensadas en la institución educativa.</p> <p>3.9. El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.</p> <p>4. Misión</p> <p>4.1. La estrategia que emplea la institución educativa sirve de ejemplo a otras organizaciones.</p> <p>4.2. La institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.</p> <p>4.3. La institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.</p> <p>4.4. Los líderes y directores de la institución educativa fijan metas ambiciosas pero realistas.</p> <p>4.5. La dirección de la institución educativa conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar.</p> <p>4.6. La institución educativa compara continuamente los progresos con los objetivos fijados.</p> <p>4.7. La institución educativa tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.</p> <p>4.8. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.</p> <p>4.9. La visión de la institución educativa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros</p>	<p>O₁ : Observación a la M₁. O₂ : Observación a la M₂.</p> <p>≈ O₁ = O₂ Comparación de las ≠ observaciones, pudiendo ser: semejante (≈), iguales (=) o diferente (≠), con respecto a la otra muestra.</p> <p>Población. 120 docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” y 60 docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín”.</p> <p>Muestra La muestra la conformará el 50% de docentes de la Institución Educativa “Colegio Nacional Iquitos” que hacen un total de 60 docentes y por el 100% de docentes de la Institución Educativa “Colegio San Agustín” que hacen un total de 60 docentes.</p> <p>La selección de la muestra en la Institución Educativa Colegio Nacional de Iquitos se realizará en forma probabilística empleando la técnica del ánfora.</p> <p>Técnicas de Recolección de Datos: Será la encuesta.</p> <p>Instrumentos de Recolección de Datos. Será el cuestionario sobre Cultura Organizacional de Denison en que será adecuado y sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación.</p>
--	--	--	--	--	--



MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA
CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES – INSTITUCIONES EDUCATIVAS
COLEGIO NACIONAL DE IQUITOS Y COLEGIO SAN AGUSTÍN, IQUITOS 2011
ANEXO N° 02

CUESTIONARIO

(Para docentes de las instituciones educativas: Colegio Nacional de Iquitos y Colegio San Agustín)

CÓDIGO: -----

I. PRESENTACIÓN

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre la CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES – INSTITUCIONES EDUCATIVAS COLEGIO NACIONAL DE IQUITOS Y COLEGIO SAN AGUSTÍN, IQUITOS 2011.

El estudio servirá para elaborar la tesis conducente a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión Educativa

Muchas Gracias

II. DATOS GENERALES

1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA : -----
2. PROVINCIA: -----
3. DISTRITO: -----
4. CALLE: -----
5. DOCENTE: -----
6. DÍA : ----- 7. HORA: -----

III. INSTRUCCIONES

- ✓ Lee con atención los ítems del cuestionario y respóndelos marcando con un aspa (X) donde crea conveniente de acuerdo a su apreciación.
- ✓ Responde todos los ítems
- ✓ La información que nos proporciona será confidencial.

IV. CONTENIDO

CULTURA ORGANIZACIONAL	SIEMPRE (ALTO)	AVECES (MEDIO)	NUNCA (BAJO)
<p>1. Implicación</p> <p>1.1. La mayoría de los miembros de la institución educativa están muy comprometidos con su trabajo.</p> <p>1.2. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.</p> <p>1.3. La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la institución educativa.</p> <p>1.4. Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la institución educativa.</p> <p>1.5. Trabajar en esta institución educativa es como formar parte de un equipo.</p> <p>1.6. Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.</p> <p>1.7. La institución educativa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.</p> <p>1.8. La capacidad de los miembros de la institución educativa es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.</p> <p>1.9. A menudo surgen problemas en la institución educativa porque no se dispone de las habilidades para hacer el trabajo.</p> <p>2. Consistencia</p> <p>2.1. Los directores de la institución educativa practican lo que pregonan.</p> <p>2.2. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.</p> <p>2.3. Existe en la institución educativa un conjunto de valores claros y consistentes que rige la forma de conducirse.</p> <p>2.4. Cuando existen desacuerdos en la institución educativa, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.</p> <p>2.5. Resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles.</p> <p>2.6. A menudo se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves.</p> <p>2.7. La manera de trabajar en la institución educativa es consistente y predecible.</p> <p>2.8. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la institución educativa.</p> <p>2.9. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos en la institución educativa.</p>			

<p>3. Adaptabilidad</p> <p>3.1. La forma que tienen los miembros de la institución educativa es flexible y fácil de cambiar.</p> <p>3.2. Los miembros de la institución educativa adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.</p> <p>3.3. Los diferentes miembros de la institución educativa cooperan a menudo para introducir cambios.</p> <p>3.4. Los comentarios y recomendaciones de los padres de familia y comunidad conducen a menudo a introducir cambios.</p> <p>3.5. Todos los miembros de la institución educativa tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno.</p> <p>3.6. La institución educativa fomenta el contacto directo de los miembros con los padres de familia y comunidad.</p> <p>3.7. Los miembros de la institución educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.</p> <p>3.8. Los riesgos y las innovaciones son fomentadas y recompensadas en la institución educativa.</p> <p>3.9. El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.</p> <p>4. Misión</p> <p>4.1. La estrategia que emplea la institución educativa sirve de ejemplo a otras organizaciones.</p> <p>4.2. La institución educativa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.</p> <p>4.3. La institución educativa tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo.</p> <p>4.4. Los líderes y directores de la institución educativa fijan metas ambiciosas pero realistas.</p> <p>4.5. La dirección de la institución educativa conduce hacia los objetivos que se trata de alcanzar.</p> <p>4.6. La institución educativa compara continuamente los progresos con los objetivos fijados.</p> <p>4.7. La institución educativa tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.</p> <p>4.8. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.</p> <p>4.9. La visión de la institución educativa genera entusiasmo y motivación entre sus miembros.</p>			
--	--	--	--