



**UNAP**

**Escuela de Post Grado**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TESIS**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL  
QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA SECUNDARIA  
SANTO CRISTO DE BAGAZÁN, BELÉN – 2014”**

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

**AUTORAS:**

**RUTH MACEDO FLORES**

**CLAUDIA CECILIA ZAMORA ANGULO**

**ASESOR : Mgr. FERNANDO GUEVARA TORRES**

**IQUITOS – PERÚ**

**2015**

**TESIS**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL  
QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA SECUNDARIA  
SANTO CRISTO DE BAGAZÁN, BELÉN – 2014”**

**AUTORAS: RUTH MACEDO FLORES  
CLAUDIA CECILIA ZAMORA ANGULO**

**SECCIÓN: MAESTRÍA  
MENCIÓN: GESTIÓN EDUCATIVA**

**MIEMBROS DEL JURADO**

---

**Dr. ANUNCIACIÓN HERNÁNDEZ GRANDEZ  
PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**DR. LUIS ENRIQUE TORRES GARCIA  
MIEMBRO DEL JURADO**

---

**Mgr. ANA ROXANA LOPEZ VÁSQUEZ  
MIEMBRO DEL JURADO**

---

**Mgr. FERNANDO GUEVARA TORRES  
ASESOR**

**JUNIO – 2015  
IQUITOS - PERÚ**

## DEDICATORIA

A Rubén, Rubian

A Jesús Bony (QEPD) mis adorados hijos.

A Ruben mi esposo, por su paciencia, apoyo y comprensión.

**Ruth.**

A Yolita, mi madre

A Hamilton (QEPD), mi padre

A Valeria y Victoria mis adoradas hijas.

**Claudia Cecilia.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Las Autoras desean expresar su sincera gratitud a las personas e instituciones que brindaron su valiosa colaboración en el desarrollo del presente trabajo de investigación:

- ☞ A nuestras familias por su apoyo constante para la consecución de nuestras metas personales, familiares y profesionales.
- ☞ A la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, universidad emblemática de la amazonia peruana por brindarnos la oportunidad de continuar con nuestra formación académica.
- ☞ A todos los docentes de la Maestría de Gestión Educativa por compartir con nosotros sus sabias experiencias y conocimientos pedagógicos.
- ☞ A los señores miembros del Jurado Evaluador por sus constantes observaciones y recomendaciones que nos ayudaron a mejorar el presente trabajo de investigación.
- ☞ A nuestro asesor el Mgr. Fernando Guevara Torres, por sus valiosas orientaciones en el desarrollo de nuestra investigación.
- ☞ A los directivos y colegas de la Institución Educativa N° 60014 “Santo Cristo de Bagazán” por su apoyo incondicional para lograr el éxito de esta investigación.

## INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
PÁGINA DE JURADO Y ASESOR.....	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 .....	02
ANTECEDENTES.....	02
2.1. Marco de referencia de la Investigación.....	04
2.1.1. Marco antropológico-filosófico.....	04
2.2. Marco Teórico.....	06
2.2.1. Las organizaciones.....	06
2.2.2. Clima organizacional.....	06
2.2.2.1. Importancia del clima organizacional.....	06
2.2.2.2. Beneficios del clima organizacional.....	07
2.2.2.3. Dimensiones del clima organizacional.....	07
2.2.2.4. Compromiso Organizacional.....	08
2.2.2.5. Dimensiones del compromiso organizacional.....	09
2.2.2.6. Factores que determinan el compromiso organizacional.....	11
2.2.2.7. Beneficios del compromiso organizacional.....	11
2.2.2.8. Características del empleado comprometido.....	12
2.2.3. Cultura organizacional.....	12
2.2.3.1. Evolución histórica del concepto cultura .....	12

2.2.3.2. Conceptualizaciones de cultura.....	14
2.2.3.3. Conexiones entre el Funcionalismo y el Interpretivismo.....	18
2.2.3.4. Componentes de la Cultura.....	19
2.2.3.5. Cultura Organizacional.....	21
2.2.3.6. Cultura en Instituciones Educativas.....	23
2.2.3.7. La Institución tiene o es una Cultura .....	23
2.2.3.8. Acercándose al concepto de cultura organizacional.....	24
2.2.3.9. Niveles y Elementos de la cultura organizacional.....	24
2.2.3.10. Conocer la cultura organizacional.....	25
2.3. Objetivos de la investigación.....	26
2.3.1. Objetivo General.....	26
2.3.2. Objetivo Específicos.....	26
2.4. Hipótesis de la Investigación.....	26
2.4.1. Hipótesis General .....	26
2.4.2. Hipótesis Especificas.....	26
CAPÍTULO III .....	27
METODOLOGÍA.....	27
3.1. Tipo, nivel, método y diseño de investigación.....	27
3.2. Operacionalización de las variables.....	28
3.3. Procesamiento de la información.....	29
CAPÍTULO IV.....	31
RESULTADOS.....	31
4.1. DATOS GENERALES.....	31
4.1.1. Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según Edad. Iquitos. 2014.....	31
4.1.2. Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según Tipo de personal. Iquitos. 2014.....	32
4.1.3. Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según Sexo. Iquitos. 2014.....	33
4.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	34

4.2.1. Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según opinión del Clima Organizacional. Iquitos. 2014.....	34
4.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	45
4.3.1. Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria Santo Cristo de Bagazán, según opinión de la Cultura Organizacional. Iquitos. 2014.....	45
CAPÍTULO V .....	53
DISCUSIÓN .....	53
CAPÍTULO VI .....	55
CONCLUSIONES .....	55
CAPÍTULO VII .....	57
RECOMENDACIONES.....	57
CAPÍTULO VIII .....	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXOS .....	60
• Anexo 01: Instrumento de Recolección de Datos.....	61

## INDICE DE TABLAS

<b>N° Tablas</b>	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
01	Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según Edad. Iquitos. 2014.	31
02	Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según Tipo de personal. Iquitos. 2014.	32
03	Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según Sexo. Iquitos. 2014.	33
04	Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según opinión del Clima Organizacional. Iquitos. 2014	34
05	Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria Santo Cristo de Bagazán, según opinión de la Cultura Organizacional. Iquitos. 2014.	45



## INDICE DE GRÁFICOS

N° Gráficos	Titulo	Pág.
01	Edad del personal de la I.E	31
02	Tipo de personal de la I.E.	32
03	Sexo del personal de la I.E	
04 A	Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según opinión del Clima Organizacional. Iquitos. 2014.	36
04 B	Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según opinión del Clima Organizacional. Iquitos. 2014.	39
04 C	Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según opinión del Clima Organizacional. Iquitos. 2014.	42
05 A	Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria Santo Cristo de Bagazán, según opinión de la Cultura Organizacional. Iquitos. 2014.	47
05 B	Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria Santo Cristo de Bagazán, según opinión de la Cultura Organizacional. Iquitos. 2014.	49

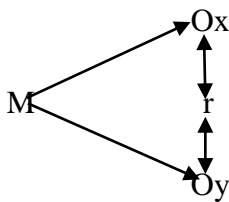
## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo: Conocer la relación que existe entre la Cultura Organizacional y el Clima Organizacional del personal que labora en la Institución Educativa N° 60014 “Santo Cristo de Bagazán”-Belén.

El tipo del diseño de la investigación no experimental y según su prolongación en el tiempo: transaccional; el nivel es Correlacional.

El diseño de esta investigación es no experimental (ex post facto) transeccional.

Las investigaciones transeccionales son definidas como diseños que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación, pueden abarcar varios grupos, subgrupos de personas, objetos o indicadores<sup>1</sup> el grafico que le corresponde a este diseño es:



Dónde:

M= Es la muestra de estudio

Ox, Oy= Son las observaciones en las variables

r= Es la relación entre las dos variables

Las técnicas que se emplearon en la recolección de los datos fueron la encuesta y el instrumento y el cuestionario.

Del análisis de correlación realizado a los puntajes obtenidos en la cultura organizacional y al clima organizacional se encontró  $r = 0.55$  y  $p = 0.000$  que indica que existe una correlación baja entre la cultura organizacional y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 60014 “Santo Cristo de Bagazán” n, y  $p = 0.000$  confirma dicha afirmación.

Palabra clave: Clima organizacional y Cultura organizacional.

---

<sup>1</sup> Hernández S. 1997. pp.194.

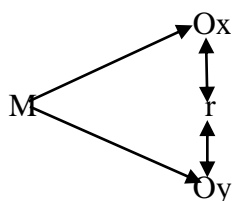
## ABSTRACT

The research aimed to: Understand the relationship between organizational culture and organizational climate Staff working in the Educational Institution N° 60014 "Santo Cristo de Bagazán" - Belén.

The type of non-experimental design and its extension as time research: transactional; is correlational level.

The design of this research is not experimental (ex post facto) transactional.

The transeccionales research are defined as designs which collect data at one time, in one time, it seeks to discover variables and analyze their impact and interaction, can span multiple groups, subgroups of people, objects or indicators the graph that corresponds to this design is:



Where:

M = Is the study sample

Ox, Oy = are the observations on the variables

r is the ratio between the two variables

The techniques used in collecting the data was the survey instrument and the questionnaire.

Correlation analysis of the scores on the organizational culture and organizational climate was found  $r = 0.55$  and  $p = 0.000$  indicating that there is a low correlation between organizational culture and organizational climate in the Educational Institution N° 60014 "Santo Cristo of Bagazán"  $n, p = 0.000$  confirms that statement.

Keyword: Organizational climate and organizational culture.

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

Conocer el compromiso con la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella “Potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación...” (Valle, 1995, p.p 74), la falta de adaptación al medio laboral por parte del personal docente nombrado, contratado y administrativo que se encuentran en conflicto, repercute en el clima de trabajo en cada una de las áreas que conforman la Institución Educativa N° 60014 “Santo Cristo de Bagazán”, creando problemas al personal encargado de gerenciar la organización.

El planteamiento realizado pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la Dirección General de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal nombrado y contratado, considerando que el compromiso y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga la organización, ha sido crear un punto de equilibrio entre los grupos de trabajo, que permita a la organización contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir los valores, estilos de comunicación y normativa propia de la organización y por consiguiente desarrollaran un clima que permita la pro-actividad del personal en general.

Por lo que se realiza la investigación, cuyos resultados permitirá tomar decisiones oportunas para que el personal involucrado mejore la calidad en el trato a los usuarios, formulando los problemas de investigación que a continuación se expresa.

### **✓ Problema general**

¿Cómo la Cultura Organizacional se relaciona con el Clima Organizacional del Personal que labora en la Institución Educativa Primaria Secundaria Santo Cristo de Bagazán?

### **✓ Problemas Específicos**

- a. ¿Cuál es el nivel de cultura organizacional que tiene el Personal que labora en la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán?
- b. ¿Qué percepción tiene el Personal que labora en la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán del Clima Organizacional?
- c. ¿Cómo se relaciona la cultura organizacional con el clima organizacional de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán?

## **CAPITULO II: ANTECEDENTES**

Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato **Sánchez, M (2010)**. En su tesis Caracterización de la Cultura Organizacional de la Instituciones de Educación, llega a la siguiente conclusión:

La coherencia entre la cultura y la estrategia, un resultado importante de la investigación, es que en seis de las siete instituciones participantes, la cultura organizacional encontrada se encuentra alineada con la estrategia. Se recomienda a los directivos de la institución donde no se refleja la coherencia, que trabajen en ese sentido, para lograr la eficiencia organizacional.

**Pachao, Yolanda (2006)**. En “Cultura organizacional de la institución educativa 40178 Arequipa - Perú”; llega a las siguientes conclusiones:

Es importante la cultura organizacional, debido a que forma actitudes, entre docentes, alumnos y padres de familia y determina como la organización interactúa con su contexto. Las diversas teorías dan a conocer el origen de encontrar lineamientos para administrar organizaciones desde una perspectiva estructural. Tomando en cuenta también al elemento humano. En una institución educativa cuya cultura esté impregnada de rutinas, métodos tradicionales y relaciones humanas deterioradas será más difícil de cambiar aunque no imposible.

El fracaso de la cultura organizacional se da muchas veces, debido a la falta de planificación y liderazgo del director de la Institución Educativa y de sus miembros que lo integran. La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la ruptura de barreras, la disminución de los niveles jerárquicos, la comunicación son algunas de las nuevas reglas.

**Mendoza, Ruby (2009)**. En “la cultura organizacional de la EPM N° 14634 y su indecencia en el desarrollo del Centro poblado Vicus – Chulucanas – Piura”, concluye que: La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos que en ella trabajan, lo que las personas en la actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

**Alcalá, E (2011).** En su tesis *Clima Organizacional*, indica que los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos. Esta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja. La baja percepción en esta variable puede estar asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan de manera instantánea. No obstante, dentro de pequeños grupos de trabajo, la comunicación suele ser mejor.

**Flores, M y Velásquez, M (2003)** En la tesis “Influencia del Clima Institucional en la Calidad Educativa en los Centros Educativos Secundarios de Menores del Distrito de Iquitos”, llegan a las siguientes conclusiones:

El Clima institucional de los centros educativos secundarios de menores del Distrito de Iquitos se categoriza como bueno, es decir los agentes de estudio tienen un promedio global del 60% de coeficiente de eficiencia en las actividades que desarrollan en su centro educativo. Los indicadores que presentan mayor coeficiente de eficiencia correspondientes al clima institucional son: creatividad y desarrollo (70%) identidad institucional (66%) y los de menor coeficiente de eficiencia: participación con (55%), recompensas (54%) y grados de confianza entre los miembros (53%).

**Rivera, M (2000).** En su tesis *Clima Organizacional de Unidades Educativas y la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa*; en ella llega a las siguientes conclusiones:

- El Clima Organizacional del Liceo José Santos Ossa obtuvo una puntuación de 5.6 y se clasifica en la teoría de Rensis Likert como Sistema Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- El Clima Organizacional del Colegio Antonio Rendic obtuvo una calificación de 4,0 y se clasificó en la teoría de Rensis Likert como Sistema Paternalista Benevolente. En esta categoría organizacional, las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus

subordinados, enmarcadas en límites de cierta flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base hacia la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

## **2.1.Marco de Referencia de la Investigación**

### **2.1.1. Marco antropológico-filosófico**

Conscientes de que el mundo moderno, caracterizado por los grandes avances de la tecnología, le exige al ser humano actual respuestas rápidas y continuas, especialmente en lo que se refiere a su postura ante la vida y ante el trabajo, enfrentando al ser humano ante sí mismo y ante sus valores, y debido a que en las organizaciones empresariales sus principales objetivos son la producción y el beneficio económico, en muchos casos con menosprecio de los valores humanos y la dignidad de las personas, en este aparte se presenta la concepción del ser humano que fundamentará la presente investigación, comenzando por referenciar las diferentes concepciones de ser humano que han guiado las distintas teorías administrativas que han orientado el mundo de los negocios y, por lo tanto, la vida de quienes en ellos se han desempeñado, ya sea como directivos o colaboradores.

Del Castillo afirma que las teorías administrativas han concebido al ser humano desde perspectivas diferentes, como se muestra a continuación.

La Escuela de Administración Científica considera al hombre desde dos posiciones:

La persona que ocupaba posiciones administrativas dentro de la organización es un ser con capacidad de pensar, mientras que la de posiciones jerárquicas bajas se considera como un ser mecánico al que sólo lo motiva la recompensa económica.

Por otro lado, la Escuela de la Burocracia considera al ser humano como un recurso más que las organizaciones pueden utilizar para lograr sus objetivos. Para este enfoque administrativo la persona es un ser eminentemente racional. Como reacción a las dos concepciones anteriores, la Escuela de las Relaciones Humanas concibe al individuo como el recurso principal que tienen las organizaciones para alcanzar sus objetivos.

Para esta escuela, el ser humano es, ante todo, un ser social que busca satisfacer sus necesidades dentro del grupo.

Del Castillo, Mancebo, *El administrador y su entorno dentro de la administración*, México, Limusa, 1992.

Siguiendo el enfoque racionalista, la Escuela Cuantitativa percibe al ser humano como un sujeto que tiene la capacidad de pensar, pero fundamentalmente como un individuo que toma decisiones; por lo tanto, un individuo eminentemente administrativo. Para el caso de la Teoría de los Sistemas, el hombre es un organismo que interactúa con el medio ambiente, pues es una unidad que forma parte de un sistema social y económico.

Mientras que para la Escuela del Desarrollo Organizacional, el individuo vuelve a ser considerado como el recurso más importante con que cuenta la organización para el logro de sus objetivos. De acuerdo con esta escuela, el ser humano es capaz de modificar su sistema de valores mediante entrenamientos adecuados y, puesto que las organizaciones se enfrentan con constantes cambios, entonces éstas necesitan recurrir al ser humano para responder de manera efectiva a los cambios del medio ambiente donde se desenvuelven.

Finalmente, para la Escuela de la Cultura Organizacional y la Escuela del Control de la Calidad, el individuo se percibe en un contexto más amplio que el de la propia organización.

Al ser humano se le otorga una mayor libertad para que pueda encontrar su significado y sentido de vida; el individuo es visto como un ser en constante aprendizaje, que quiere ser cada vez mejor.

En virtud de las concepciones anteriores acerca del ser humano, para el presente estudio, la persona es un ser integral (físico, psicológico, social, espiritual e histórico). Un ser en constante perfeccionamiento; un ser que sufre y goza por sus logros o fracasos y en particular un ser creativo. Como sostiene Coreth, “no somos objetos del mundo sino sujetos del mundo”, para resaltar que somos seres creativos, únicos y dotados de dignidad; o como afirma Faure: “El hombre por naturaleza se realiza ‘en’ y ‘por’ su creación”.

Por otro lado, como afirma López Quintas, “el desarrollo de la persona humana, el de las organizaciones y la sociedad en general se dan en proporción directa con su poder creador o cocreador” y porque vivimos en un mundo que nos exige ser cada vez más creativos.



## **2.2.Marco teórico**

### **2.2.1. Las Organizaciones**

La organización es una unidad social coordinada formada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

### **2.2.2. Clima Organizacional**

Hay muchas definiciones de Clima Organizacional como:

“Clima Organizacional es un grupo de características que describen a una institución. Son de permanencia relativa en el tiempo, se distinguen de una institución a otra e influyen en la conducta de las personas” Tanchard y Gilmer (1964).

“El Clima Organizacional es una variable situacional y lo describen como un conjunto de atribuciones específicas de un órgano particular que puede reflejar la manera como se dan las relaciones entre la organización, sus miembros y el medio ambiente. (Campbell, 1970).

“El clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica (Litwin y Stringer, 1968).

Likert (1967), considera al clima, más que un proceso, una conducta general que “... viene por el comportamiento de los subordinados, el cual es causado por el comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales que ellos perciben y por sus informaciones, capacidades, esperanzas, valores y percepciones”.

#### **2.2.2.1 Importancia del clima organizacional**

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién se merece y es capaz de realizar, estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. El desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja.

El diagnóstico del clima dentro de una organización es fundamental; ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que están retrasando la producción reduciendo la eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro por la misma.

El clima organizacional tiene consecuencias positivas y negativas para la organización. Entre las consecuencias positivas se distinguen: logro, poder, productividad, afiliación, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

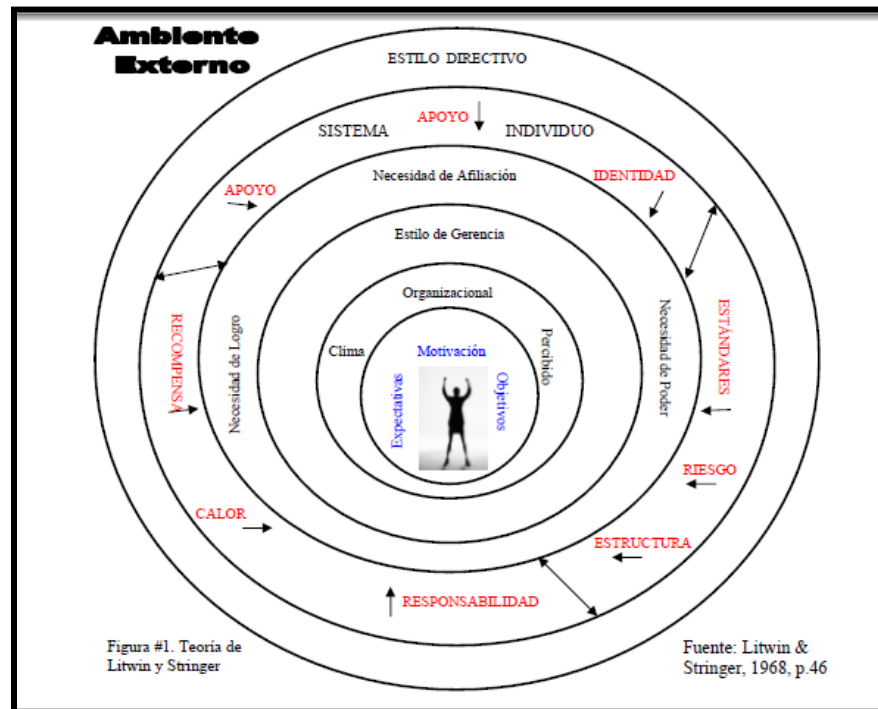
#### **2.2.2.2 Beneficios del clima organizacional**

- (a) Cuidado fundamental se ve al empleado como un activo
- (b) Respeto para la dignidad del empleado y la sensibilidad del ser humano.
- (c) La completa comprensión de las realidades del negocio.
- (d) Aplicación de la optimización y mejoramiento

#### **2.2.2.3 Dimensiones del clima organizacional**

- (a) **Estructura.-** Percepción de los miembros de la organización en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se puedan presentar.
- (b) **Responsabilidad (Empowerment).-** Percepción de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones.
- (c) **Recompensa.-** Percepción de los miembros de la organización sobre la recompensa recibida por su labor realizada dentro de la institución.
- (d) **Riesgo.-** Sentimientos que poseen los miembros de la organización con respecto a los desafíos que se presentan en el trabajo.
- (e) **Relaciones.-** Percepción de los miembros de la organización sobre la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
- (f) **Cooperación.-** Percepción de los miembros de la organización sobre la presencia de un espíritu de ayuda mutua entre los miembros.
- (g) **Estándares de Desempeño.-** Es el puntaje obtenido con relación a la percepción de los miembros sobre las normas de rendimiento de la organización
- (h) **Conflictos.-** Es el puntaje obtenido con respecto a la capacidad que poseen los miembros en la organización de aceptar opiniones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.

(i) **Identidad.**- Es el puntaje obtenido en función del sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización



#### 2.2.2.4 Compromiso Organizacional

Es la identificación e implicación con la organización, así como el reconocimiento de los costos asociados al hecho de dejar la organización; además de revelar sentimientos de obligación del colaborador al permanecer en la Institución.

El compromiso, es una variable multidimensional, razón por la cual un individuo puede comprometerse con diferentes objetos o entidades, asumiendo el compromiso distintos grados o facetas y relacionándose con diferentes aspectos como el trabajo, la profesión, el sindicato, la supervisión, el equipo de trabajo y los clientes.<sup>1</sup>

El compromiso organizacional va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El compromiso organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo.

<sup>1</sup> Becker y Billings, 1993 citado por Cardozo, Andreina & Goncalvez Lila, 1998. Relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria de personal. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en psicología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Un compromiso organizacional se caracteriza por:

- (1) Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- (2) Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
- (3) El deseo de mantenerse dentro de la organización.

### **2.2.2.5 Dimensiones del compromiso organizacional**

Se han identificado tres dimensiones:

**(a) Compromiso afectivo.-** Es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización, la cual se encuentra unida a tres factores:

1. Alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización.
2. Complacencia y espontaneidad por ejercer esfuerzos considerables a favor de la organización.
3. Fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.

El compromiso organizacional afectivo consiste en la identificación psicológica del trabajador con los valores y la filosofía de la institución.

El trabajador con frecuencia no se percata de la sintonía entre sus valores y los de la institución; sin embargo la identificación y afinidad con la institución se manifiesta en actitudes como el orgullo del trabajador de pertenecer a la institución. Esta identificación se refleja en la solidaridad y aprehensión del trabajador con los problemas de su institución; se preocupa cuando a su institución le va mal y muestra felicidad cuando va bien. En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que “tiene bien puesta la camiseta”.

Normalmente los colaboradores con un alto compromiso afectivo tienden a manifestar una buena predisposición a los cambios organizacionales, se implican en ellos, y están dispuestos a trabajar más de lo que está establecido, actitudes que son altamente deseables en la implantación de procesos.

**(b) Compromiso continuo.-** se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización, dado que el empleado reconozca que estos costos existen.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Márquez Mónica, Clima Organizacional (2009) (Online) disponible en: [www.Gestioplolis.com](http://www.Gestioplolis.com)

La toma de conciencia sobre las inversiones y alternativas por parte del empleado, representa el proceso por medio del cual estas inversiones y alternativas afectan el compromiso de permanencia. Este tipo de compromiso revela el apego de carácter material que el trabajador tiene con la empresa.

Con el paso del tiempo el trabajador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le reditúen, pudiendo ser inversiones monetarias tales como pago de pensiones, pago por antigüedad en una liquidación, inversiones intangibles como el estatus que tiene en la institución y que perdería si se fuera. Es decir, el trabajador está vinculado con la institución porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto es la oportunidad que tiene el trabajador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su trabajo actual; luego entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la institución son reducidas, se incrementa su apego a la institución para la cual trabaja.

Variables, como la edad, la antigüedad, nivel educativo, capacitación recibida que es transferida a otra institución, estado del mercado laboral influyen en el compromiso continuo.

**(c) Compromiso normativo.-** es de naturaleza emocional, consiste en la experimentación por parte del colaborador por un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

El compromiso normativo es la totalidad de presión normativa internalizada por el empleado para actuar de tal modo que se logren los objetivos e intereses de la organización.

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de la lealtad en el individuo desde su niñez, adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa o institución que lo contrate. Desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona. El trabajador puede desarrollar un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en su trabajo, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su empresa o institución por haberle dado la oportunidad y/o recompensa que es muy valorada por el trabajador.

### **2.2.2.6 Factores que determinan el compromiso organizacional.**

En el compromiso de los trabajadores con la organización influyen:

(a) Las características del trabajo; el compromiso es más alto cuando el trabajador tiene mayor nivel de autonomía, variedad y responsabilidad en la realización de sus actividades determinadas. El trabajador que ocupa un cargo de mayor nivel tiende a estar más comprometido con la institución, ya que posee más recompensas, beneficios y sus actividades son más enriquecedoras, tiene mayor autoridad y autonomía, lo que genera en el trabajador satisfacción y agradecimiento a la empresa o institución.

(b) La naturaleza de recompensa que recibe el individuo.

(c) La existencia de alternativas u oportunidades de empleo; en la medida que una persona percibe mayores oportunidades para dejar la empresa, menores niveles de compromiso con su organización.

(d) La socialización y los sistemas de valores de la organización.

(e) Las características personales del trabajador: Antigüedad, edad, sexo, estado civil, profesión

(f) Nivel educativo; los trabajadores con mayores niveles de educación tienden a presentar menores niveles de compromiso; ya que perciben que al tener un alto nivel de especialización poseen un mayor número de oportunidades de crecer profesionalmente en distintas empresas, lo contrario ocurre con los trabajadores de menor nivel educativo, los cuales no sienten ninguna seguridad en sus conocimientos y habilidades y poseen un mayor temor al desempleo lo que las lleva a comprometerse más con su organización.<sup>3</sup>

### **2.2.2.7 Beneficios del compromiso organizacional**

(a) Los empleados con altos niveles de compromiso tienden a permanecer más tiempo en la empresa, esto es positivo en la medida que una de las metas de la organización sea retener y desarrollar una fuerza de trabajo estable con altos niveles de desempeño.

(b) Los empleados con mayor vinculación con la organización poseen una gran motivación para contribuir significativamente con su empresa.

---

<sup>3</sup> Wallace, 1993 citado por Cardozo, Andreina & Goncalvez Lila, 1998. Relación entre el compromiso organizacional y la rotación voluntaria de personal. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en psicología, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas

(c) El compromiso organizacional se relaciona positivamente con la asistencia al trabajo, lo que contribuye a disminuir las ausencias de los trabajadores a la organización y su impacto negativo en las actividades que esta desarrolla.

(d) En la medida que un trabajador se compromete con la organización tiende a desempeñar mejor su trabajo vinculándose con las estrategias y decisiones de la organización y realizando un mayor esfuerzo por esta.

### **2.2.2.8 Características del empleado comprometido**

El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece con la organización con sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizás más), protege los bienes de la organización y comparte sus metas. Desde la perspectiva organizacional, tener una fuerza de trabajo comprometida es una ventaja. Las oportunidades de realizar trabajos importantes y retadores, reunirse e interactuar con personas interesantes, aprender nuevas habilidades y desarrollarse como personas, guían el desarrollo del compromiso.

## **2.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.2.3.1 Evolución histórica del concepto cultura**

En la historia de la humanidad, el concepto de cultura ha tenido muchas variaciones. La evolución del concepto de cultura, se relaciona con la conceptualización de qué es el hombre y cuál es su esencia. El ser humano es un ser simbólico, cuya existencia cultural ha encontrado explicación en uno de los siguientes supuestos:

- 1.-Es una creación divina con actitudes espirituales.950099254
- 2.-Es homínido animal con actividad racional, y
- 3.-Tiene un carácter indeterminado con autoproyección.

En la Grecia pre-clásica el término *aethos* designaba el conjunto de costumbres hábitos de los pueblos, percibidos como fortalezas y refugios donde moran los habitantes. En 431 a.c. en Grecia, Pericles exhorta a los atenienses a ser fieles y a defender a los valores democráticos, como los motivos más importantes para ganar la guerra en contra de los espartanos. La palabra griega *paideia* usada para significarla "crianza de los niños", tiene una estrecha relación con el concepto de cultura, entendiéndose como el cuidado o "cultivo" que se debe tener por los niños en la adquisición de conocimientos, hábitos,

costumbres, sentimientos, emociones, relaciones sociales y afectivas, gusto por las ciencias y las artes, etc. Las sociedades esclavistas tenían un concepto elitista de cultura, como por ejemplo, el conocimiento filosófico de los griegos. Según el trabajo de Espinoza y Pérez (1984), el término cultura apareció en la Roma antigua como la traducción de la palabra griega *paideia*.

El concepto de cultura como conocimiento filosófico, evolucionó hacia un concepto aristocrático que alcanzó su máxima expresión durante la Edad Media y que privilegió las artes del trívium (gramática, retórica y dialéctica) y quatrívium (aritmética, geometría, astronomía y música). Con el Renacimiento, se agrega al concepto de cultura, la actividad productiva. Joan Corominas en su Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana registra el dato histórico de que para 1515 el término cultura es escrito ya como un sustantivo que se deriva del verbo latino "cultus-us" para significar la "acción de cultivar o practicar algo".

El término cultura surgió entre la nobleza y la burguesía de Alemania del siglo XVIII, las cuales crean las condiciones económicas en un modo de producción capitalista que protege el nacimiento y desarrollo de una clase media que tiene inclinaciones científicas, artísticas e intelectuales. El filósofo Emmanuel Kant es el prototipo de persona culta de esta época y para quien "ser culto significa poseer la capacidad de crear nuevas formas a partir de un contenido"(Espinoza y Pérez: 1994). Según Fossaert (1994), una costumbre alemana empleó el término *die kulture* para dar un significado aproximado al de civilización, acuñado en Francia en los siglos VII y XVIII para referirse a "todo lo que las sociedades antiguas permiten ver de sí mismas". Ambos términos, civilización y cultura comprendieron "el discurso social total", formado por "todos los instrumentos, documentos y monumentos sin los cuales las prácticas y las representaciones ideológicas no serían más que fantasías vaporosas", concluye Fossaert.

El fomento de la cultura crea las condiciones necesarias para el desarrollo de las ciencias, las técnicas, las artes, la filosofía, la lógica, etc. las que a su vez generan procesos sociales, políticos y económicos que liberan a la clase media de la nobleza. Así, La Enciclopedia de la Ilustración francesa libera el concepto elitista y aristócrata de la cultura. La idea de que la cultura tiene que ser popular surge con el nacimiento de los Estado - Nación que inauguran la etapa de la modernidad. La acepción científica del término cultura, de acuerdo con el Diccionario de Ciencias Sociales (UNESCO, 1975)



tuvo su origen a mediados del siglo XIX, en Alemania. Así, en el siglo XIX, afirma Monsiváis (1992) la cultura se conceptualiza como *"la actividad del espíritu, y sus cumbres son la erudición clásica, la veneración y el ejercicio de la poesía en distintos niveles, la escritura de la Historia, la creación artística, la prédica moral que instrumental a divulgación del conocimiento."*

El discurso social que sirve de base a la ideología imperante durante el período del romanticismo, es rico en manifestaciones artísticas concebidas como formas de expresión popular, las cuales sustentan la conclusión de los autores Espinoza y Pérez (1991) hecha en el sentido de que "Serán los románticos los primeros que afirman que el único agente de la creación cultural efectiva es el pueblo y que las otras capas (burguesía y nobleza), lo único que hacen es aprovechar y refinar los esbozos de obras que él entrega ".La responsabilidad en la creación y distribución de los productos culturales recaen como obligaciones de los gobiernos para con su pueblo.

Edward Tylor (1975), antropólogo Inglés, en su obra Primitive Culture, escrita en 1871, conceptualizó la cultura como *"todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad "*. Así, ya en pleno siglo XX, la cultura son ya modos y estilos de vida que implican el disfrute de excedentes de los satisfactores espirituales. En la investigación sociológica, el concepto de cultura es ampliamente usado como la "totalidad de lo que aprenden los individuos en tanto miembros de la sociedad; es una forma de vida, un modo de pensar, de actuar y de sentir." (Chino y Ely, 1980).

### **2.2.3.2 Conceptualizaciones de cultura**

De la cultura, la Enciclopedia Ilustrada Dánae, nos dice: Se deriva del término "cultivo" que designa, de modo genérico, el desarrollo interior, moral e intelectual, alcanzado por un individuo o una comunidad. El término cultura tiene la misma raíz que el verbo "cultivar" significando labrar la tierra, es decir, implícitamente la forma en que el ser humano actúa en la naturaleza. (Trompenaars: 1994). Este concepto de la cultura enfatiza la relación entre el ser humano, el cual forma grupos y la forma en que interactúan con las fuerzas de la naturaleza, dando significados profundos a la vida humana.

Por lo tanto, cuando hablamos de cultura, nos referimos a toda una cosmovisión, y no

solamente a ciertas actitudes basadas en un ascetismo. Para que el ser humano se reproduzca socialmente se requiere de una "precondición"(Echeverría), conceptualizada como "la dimensión cultural de la existencia humana"(Espinoza y Pérez: 1994) y que como realidad la encontramos en:

1. Todos los tiempos y en todos los espacios de la historia del hombre.
2. Todas las actividades de la vida humana.
- 3.-Es inherente a la humanidad misma.

En su acepción más vulgar, el término cultura significa "un saber puro" según Ramos (1987). El Diccionario de la Real Academia Española conceptualiza a la cultura "el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio las facultades intelectuales del hombre". Bajo esta concepción, se ha usado el término cultura para significar desde los patrones conductuales que son comunes a un grupo de humanos, hasta los valores y creencias que los administradores tratan de inculcar en las organizaciones, como en los trabajos de Peters y Waterman (1982) y Deal y Kennedy (1982).

La literatura sobre la cultura proviene de una gran variedad de disciplinas, las cuales han desarrollado sus propios conceptos y modelos. En las últimas tres décadas se han modificado las definiciones de la cultura, desde la tradicional basado en la continuidad y permanencia, hasta la definición moderna basada en la variedad y que además incluye "la diferenciación motivada por la tecnificación e industrialización de los modos de vida de acuerdo con la división clasista o estratificada de la sociedad". (Béjar,1979). Por lo tanto, existen una diversidad de acercamientos teóricos al estudio de la cultura, que como un fenómeno que es objeto de estudio, según Schein (1990) descansa en el cruzamiento de las ciencias sociales con todos sus prejuicios de cada una de ellas, como la antropología, la sociología, la psicología social, y más recientemente, el comportamiento organizacional.

Entonces podemos decir que toda sociedad tiene cultura, y toda cultura es puesta en práctica, por las personas que se interrelacionan.

Toda cultura se manifiesta en una sociedad. A lo cual cabe decir que sociedad es igual a la cultura. Son la misma cara de una moneda.

La cultura no es algo que se tiene (como generalmente se dice), sino que es una producción colectiva y esa producción es un universo de significados, ese universo de

significado está en constante modificaciones.

La cultura no puede ser vista como algo apropiable. Es una producción colectiva de un universo de significados que son transmitidos a través de las generaciones.

Referentes	Conceptos
Edward Tylor.	Socialización: ("todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad." ; Bienes Materiales ( el arte), Simbólicas (Las creencias) ; Universalismo (rescata los aspectos sociales adquiridos)
Franz Boas	Socialización: "La cultura incluye todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad" Bienes Simbólicos: "los productos de las actividades humanas en la medida que se van determinadas por dichas costumbres"
B. Malinowki	Socialización: "Esta herencia social"; "La cultura incluye procedimientos técnicos, ideas, hábitos y valores heredados". Producción de bienes materiales: "La cultura incluye los artefactos, bienes".
W. H. Goodenough	Particularismo: "La cultura de una sociedad". Socialización: "Es la forma de las cosas que la gente tiene en su mente, sus modelos de percibirlas, de relacionarlas o de interpretarlas."
Clifford Geertz	Universalismo: "La cultura se comprende mejor como una serie de mecanismos de control que gobierna la conducta"
M. Harris	Herencia Biológica: "La cultura alude al cuerpo de tradiciones socialmente adquiridas que aparecen de forma rudimentaria entre los mamíferos, especialmente los primates. Universalismo: "Cuando los antropólogos hablan de una cultura humana". Socialización: "Se refiere al estilo de vida total, socialmente adquirido de un grupo de personas".

Anthony Giddens	<p>Producción de Bienes Simbólicos y materiales: "Cultura se refiere a los valores que comparten los miembros de un grupo dado, a las normas que pactan y a los bienes materiales que producen".</p> <p>Socialización: "Los valores son ideales abstractos, mientras que las normas son principios definidos o reglas que las personas deben cumplir".</p>
-----------------	--

- Perspectiva antropológica: Sostiene José María Gasalla en una entrevista que le formulara Domínguez Chávez (1996), la fundamentan en los valores que inconscientemente la organización va retomando de la actuación de su fundador o creador.
- Perspectiva filosófica: Béjar N. (1979) afirma que la cultura "es un proceso por medio del cual el hombre se encuentra a sí mismo en su propio yo, en su familia, en su Estado nacional, en la humanidad, puesto que su esencia como homosapienses un proceso continuo de desbastar su medio y su persona, de "afinarse" es decir, de hacerse más hombre, de encontrarse." Fundamentado en Kant, Nicola Abbagnano (1983) conceptualiza la cultura como la formación, mejoramiento y perfeccionamiento del hombre, al describirla como "la formación total y auténticamente humana del hombre".
- Perspectiva ideacional: Díaz (1995) define cultura como "el conjunto de representaciones y aspiraciones que tiene un sujeto. "La mayoría de los investigadores de administración, sus criben el punto de vista ideacional de la cultura: esto es, conceptualizan la cultura como un conjunto de ideas compartidas por miembros de un grupo.
- Perspectiva psicológica: El término cultura, nos dice Hernández y Rodríguez (1996) es un concepto muy amplio que implica un conjunto de maneras de reaccionar homogéneas, y que comprende las pautas y patrones de conducta con sus normas, valores, creencias, tradiciones, etc. de un grupo determinado de personas que interactúan en una sociedad determinada.
- Perspectiva sociológica: El concepto de cultura como una categoría de la teoría de

interacciones comunicativas en grupos de trabajo culturalmente diversos de Larkey (1996), es usada para denotar las membrecías de los grupos definidas por las identidades étnicas-raciales y de género. En este enfoque, para Scarborough (1996), el término cultura etiqueta el conjunto de valores y las actitudes y creencias concurrentes, compartidas por algún grupo de personas, el cual determina los estándares de conducta establecida sobre algún período extensivo de tiempo para la aceptación de la membresía continuada en ese grupo. Para el mismo investigador, la cultura provee a las personas no solamente con sus normas básicas de conducta pero también con su sentido de identidad y continuidad, tal como es pasada de una generación a otra.

- **Perspectiva tecnológica:** Las nuevas tecnologías están impactando fuertemente la cultura, la cual como un fenómeno más de la globalización, cada vez se manifiesta y se expresa a través de habilidades digitales ejerciendo un poder de fascinación sobre todo en las nuevas generaciones y que revierten en cambios de estilo de vida, de prácticas laborales, de estructuras de poder y gobierno, etc. La reacción al mundo digitalizado de la cultura, es la misma búsqueda de las identidades culturales en la que lo local y lo micro, cobran nuevas fuerzas.

### 2.2.3.3 Conexiones entre el Funcionalismo y el Interpretivismo.

<b>Supuestos conectores</b>	<b>Funcionalismo</b>	<b>Interpretivismo</b>
La cultura como patrón	Un patrón de supuestos y valores básicos	Un punto de vista global o redes de significados
La cultura como esencia	El descubrimiento del nivel profundo de la cultura hace posible descifrar los niveles visibles y adoptados de la cultura.	La interpretación de las expresiones simbólicas y las representaciones de las áreas profundas de los significados.
La cultura como estática	Estados de desarrollo predecibles, lineales, determinísticos.	Relaciones interrelacionadas y circulares, entre las interpretaciones y los significados.

**Fuente:** Schultz Hatch (1996). "Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies". *The Academy of Management Review*, Vol.21 number2, April.

Estas características son vistas de la misma forma desde el paradigma posmodernista, lo cual permite que se realicen los inter juegos analíticos de la cultura organizacional entre los paradigmas funcionalistas e interpretivistas.

#### **2.2.3.4 Componentes de la Cultura:**

Los componentes o elementos de la cultura, o de una cultura, se pueden resumir en los siguientes: ideas, valores, normas, signos y artefactos:

a) Las ideas: se pueden definir como el repertorio de conocimientos y creencias que tratan de aclararnos la realidad del mundo y de nuestra naturaleza. Hay conocimientos que pueden someterse a pruebas empíricas (como los científicos); y hay otros conocimientos o ideas que no se pueden comprobar empíricamente, como son las creencias, los dogmas religiosos, las supersticiones, etc.

La totalidad de nuestros conocimientos y creencias pueden manifestarse a través de las leyendas, los proverbios, los mitos, la teología, la filosofía, las ciencias, el arte y el saber práctico.

b) Los valores: criterios que definen aquello que es bueno o que es malo. Son los patrones e ideales con los cuales definimos los fines, seleccionamos los actos y nos juzgamos a nosotros mismos y a los demás.

Los valores representan las actitudes comunes de aprobación y desaprobación de lo deseable y lo indeseable, respectivamente. Pero esos valores cambian, no permanecen inamovibles.

c) Las normas: son aquellos mandatos que se establecen en una sociedad, y lógicamente están en relación con los valores. Es difícil imponer una norma en contra de lo admitido como un valor para la mayoría de la sociedad.

Por ejemplo: en relación al tabaco, se ha prohibido su uso en determinados sitios donde antes sí se admitía, desde el momento en que la sociedad toma conciencia de que es un hábito dañino no sólo para quien lo practica, sino para quienes no haciéndolo están cerca de quien lo practica.

Pero no todas las normas obligan de igual modo. Hay que distinguir, en una gradación creciente de obligatoriedad, los usos, costumbres y leyes:

– Usos: prácticas convencionales aprobadas pero no obligatorias. Por ejemplo, llevar corbata a un determinado acto social, en el que no se especifica la etiqueta, pero que

algunos entienden que sería apropiado llevarla, y otros no lo consideran importante.

– Costumbres: obliga más que el uso; son las reglas de conducta que obligan y se consideran esenciales para el bienestar de un grupo. Por ejemplo, la obediencia a los padres se ha considerado tradicionalmente como inexcusable.

– Leyes: reglas establecidas por quienes ejercen el poder político, y su obligatoriedad se garantiza con el aparato del Estado (policía, jueces, etc.). Es decir, hay un poder más coercitivo para que se cumplan las leyes, que las costumbres o los usos, por considerarse las primeras más importantes para el mantenimiento del sistema social.

d) Los signos: todos aquellos elementos que representan algo. Puede ser un objeto, una imagen, a la que se ha añadido un significado convencional. Dentro de los signos cabría distinguir las señales y los símbolos:

–Señales: indican o recuerdan algo (ej.: las de tráfico).

–Símbolos: son más complejos, y forman parte central del sistema de comunicación que es, en general, la cultura. La red simbólica más importante es el lenguaje, sin el cual, la estructura social desaparecería.

e) Los artefactos: aquellas cosas materiales que los hombres crean y utilizan. Es decir, todo lo que es tecnología y creación material.

Todos estos componentes, excepto los artefactos, se considera que constituyen la cultura no material; en tanto que los artefactos constituirían la cultura material; el conjunto de unos y otros conforma lo que propiamente denominamos cultura.

Por otro lado, conviene tener en cuenta otro aspecto, lo que se denomina subcultura: dentro de cada cultura general (por ejemplo, la española), que abarca un amplio territorio o una gran población, existen ciertas variaciones de la misma, según criterios locales, nacionales, raciales, de estratificación social, etc. A estas variaciones podemos llamarlas subculturas.

En las sociedades pequeñas, como las primitivas, las culturas solían ser muy uniformes, pero cuanto más evolucionada es una sociedad, más subculturas surgen en su interior; y esas subculturas participan de la existencia de la cultura general, apoyándola o combatiéndola, porque la subcultura no siempre existe en armonía con la cultura general, ya que puede incorporar valores no aceptados por la sociedad global; influyendo en ocasiones en la renovación cultural. Por ejemplo: el conflicto generacional supone que los jóvenes generan a veces una subcultura que choca con la establecida por sus mayores.

Pero en ese proceso dialéctico, se produce una renovación cultural generalizada.

### **2.2.3.5 Cultura Organizacional**

Existen múltiples y diferentes definiciones sobre Cultura Organizacional pero todos coinciden en que es un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, o en una Organización entendido como Grupo, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado.

La cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura. Es un proceso evolutivo donde sus elementos varían con el cursar del tiempo, y unos se extinguen y otros se solidifican, pero la cultura como tal no desaparece sino que sufre procesos continuos de transformación.

Hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen procesos y estructuras más flexibles al cambio, como se ha visto en capítulos anteriores, y que este cambio se produzca, no como un proceso forzado de imposición de normas y procedimientos, sino como consecuencia del aprendizaje de sus integrantes. 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.

Han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las organizaciones por falta de planificación de este proceso y del liderazgo en esas organizaciones, lo cual ha generado el deterioro en sus funciones generales. Como señala Guédez, V. 1997, se plantea una inquietud y una respuesta impostergable: "¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?".

En este sentido, se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de "dirigir el trabajo", también se "dirige" el "cerebro y el corazón"; y dirigir es la palabra justa, aunque la mayoría de las veces se hable de gerencia.

Por otra parte, la segunda esfera se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables. Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos



directivos han eludido o han considerado superfluo aspectos tan importantes como la Cultura Organizacional.

Se ha interpretado muchas veces muy superficialmente el rol del "Líder", visto como la persona única-imprescindible capaz de llevar a cabo como el único gestor dentro de un proceso los cambios, al que se carga toda la responsabilidad del proceso de transformaciones, como si fuera "del más allá". La realidad es que por la complejidad de los procesos de cambio, esta gestión debe ser concebida a partir de un liderazgo colectivo, o un liderazgo compartido entre varias personas.

También es necesario tener en cuenta lo importante y estratégico que constituye el hecho primario que, si no hay un cuerpo de políticas coherentes, parte de las cuales es el diseño y la gestión de una Visión y Misión compartidas, nunca se generará suficiente energía y significado que movilice a la Organización total, en cada uno de los niveles y a las personas "los recursos de los humanos" en el proceso de cambio.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito global de su gestión, es la calidad de sus trabajadores todos, no sólo de sus directivos, o líderes, con plena libertad en el sentido de su emancipación, creación, y poseedores de un alto nivel de capacidades, motivaciones y valores, lo cual le permite dirigir el cambio con visión más que proactiva, con una visión integrativa y estratégica.

En los procesos de cambio, de las personas, de los grupos o de las organizaciones, ciertamente sería bueno y necesario disponer de personas que fueran líderes, y que además tengan en cuenta los aspectos Cognoscitivos, Emocionales y Conductuales, y no sólo los aspectos o elementos técnicos.

Es decir, por encima de todo, es necesario un liderazgo que tenga en cuenta a las personas; pero muchas veces, hoy día, entre nosotros, se piden requisitos y se evalúan los aspectos técnicos, sin tener en cuenta los antes mencionados, de tal manera que los directivos no tienen nociones elementales de cómo relacionarse con los demás, porque esto es algo superfluo, que en el mejor de los casos se aprende por el camino.

También se pudiera decir que, un directivo, para no hablar de liderazgo, que no tenga en cuenta a los demás, no dirige, o no es tal liderazgo, que se basa precisamente en las relaciones personales, si no de lo contrario cómo ejercer la "influencia legítima", que es el

aspecto común que aceptan todos los autores sobre el liderazgo. Entonces lo más probable es que sean imposiciones de autoridad de tal o más cual naturaleza, casi siempre de naturaleza técnica. Es imprescindible no confundir las cosas.

Para mayor claridad digamos, que además de las Influencias y reciprocidad como dos aspectos o conceptos básicos del liderazgo (Grimes, A. J. (1978 y Hollander, E. P. (1978), es necesario agregar la Voluntariedad tanto de los que confieren el derecho de dirigir, como el o los que asumen, y también la Motivación de todos, pero sobre todo del grupo en cuestión para alcanzar los objetivos o las metas propuestas. Pero, cómo dejar de lado u olvidar la Visión, la Planificación, la Anticipación y la Dedicación.

Cultura Organizacional, es "... la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales".

#### **2.2.3.6 Cultura en Instituciones Educativas:**

Schein definió el concepto como las formas dadas por hecho compartidas y tácitas en que se percibe, piensa y reacciona ante diferentes contextos (1996:231) y Ouchi como los símbolos, ceremonias y mitos que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados (1981:41). Por su parte, Tierney (1988<sup>a</sup>) al discutir el tema en relación a la educación superior indica que la cultura se refleja en lo que se hace, en cómo se realiza y en quién está involucrado en hacerlo; agrega que la de una institución está compartida a los supuestos compartidos que se toman como un hecho y que pueden ser identificados mediante historias, el lenguaje, las normas y las actitudes de los participantes.

#### **2.2.3.7 La Institución tiene o es una Cultura**

En este concepto se usan dos sentidos Smirch (1983):

Desde esta óptica afecta al desempeño de la institución y está relacionada con distintos elementos o sucesos organizacionales, Por ejemplo Sporn (1996) propone una perspectiva de la administración universitaria, que incluye al elemento cultural. Es así que se ve como necesidad evaluar la cultura organizacional e integrar los resultados a los procesos de gestión para incrementar las posibilidades de realizar cambios.

### **2.2.3.8 Acercándose al concepto de cultura organizacional**

La cultura es parte fundamental de cualquier grupo social, por lo que los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común *las organizaciones* poseen cultura.

La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una organización, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura propia, que identifique, distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus espectadores tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una organización.

A continuación se presentan algunas definiciones de cultura organizacional, en donde se puede observar su variedad de enfoques:

- Pettigrew (1979) señala que la cultura organizacional “Es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación.
- Morgan (1990) entiende que la cultura está formada por: “*Representaciones de una realidad compartida*” (p.118) y que “*la visión representada de la cultura conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones*”.
- **Llopis** (1992) considera que la cultura de la organización es:  
“El conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno”.

### **2.2.3.9 Niveles y Elementos de la cultura organizacional**

Como se muestra en la siguiente tabla, son varios los niveles en los que se pueden agrupar y articular los elementos que se descubren en el análisis de la cultura, de acuerdo a lo siguiente:

- a. La relación contenido (significado) –forma (significante) que se establecen entre ellos.
- b. El carácter accesible o inaccesible con que se presentan.
- c. Al observador o estudioso de la cultura.

### **2.2.3.10 Conocer la cultura organizacional**

Se puede acercarse a la cultura de las organizaciones a partir de la observación de tres niveles <sup>7</sup> :

- a. El *primer nivel*, es el de los artefactos visibles, que incluye el ambiente físico de la organización (arquitectura, muebles, equipos, vestuario, patrones de comportamientos visibles y documentos) son datos fáciles de conseguir pero difícil es de interpretar. Aquí se podrá observar la manifestación de la cultura pero no su esencia.
- b. El *segundo nivel*, es el de los valores que se reflejan en el comportamiento de los miembros, se pueden conseguir con entrevistas a los miembros, pero se corre el riesgo de que se presenten lo que les gustaría que fueran los valores y no como son realmente.
- c. El *tercer nivel* es el de los supuestos inconscientes, que revela la forma como un grupo percibe, piensa, siente actúa. Según Schein (1985), este último nivel se compone de las siguientes dimensiones:

- Dimensión 1. Relación de la organización con el ambiente externo: refleja la relación de la organización con el entorno y la naturaleza, confirma los supuestos de su misión, el tipo de producto o servicio que ofrece, su mercado y sus clientes. Verifica el entorno con el que se relaciona.
- Dimensión 2. Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, son las reglas verbales y de comportamiento sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones.
- Dimensión 3. El concepto de la naturaleza humana: refleja la visión de hombre que la organización posee <sup>8</sup>.
- Dimensión 4. La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso.
- Dimensión 5. La naturaleza de las relaciones humanas: se refiere a la manera de relacionarse que se considera correcta. Verifica los supuestos referentes a la conducción

de las relaciones en la organización, en esta dimensión se revisa la relación de la organización con los directivos, que puede ser:

- ✓ *Autocracia*: basada en los supuestos de los líderes.
- ✓ *Paternalismo*: basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos los que tienen poder, tienen que cuidar de aquellos que no están en el poder.

## **2.3.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Objetivo general**

Conocer la relación que existe entre la Cultura Organizacional y el Clima Organizacional del Personal que labora en la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán” -Belén.

### **2.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar el nivel de cultura organizacional que tiene el personal de la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán”.
- Determinar la percepción que tiene el personal de la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán” acerca del clima Organizacional.
- Establecer la relación que existe entre cultura organizacional y clima Organizacional que tiene el personal de la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán”.

## **2.4.HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Una buena cultura organizacional influye significativamente en el clima organizacional del personal que labora en la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán”.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- El nivel de cultura organizacional que tiene el personal de la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán” es deficiente.
- La percepción que tiene el personal que labora en la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán”, acerca del clima organizacional es deficiente.
- Existe una relación negativa entre la cultura organizacional con el clima organizacional del personal que labora en la institución educativa “Santo Cristo de Bagazán”.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo, nivel, método y diseño de la investigación**

#### **a. Tipo**

En cuanto a su finalidad: aplicada

Según el tipo del diseño de la investigación no experimental

Según su prolongación en el tiempo: transeccional.

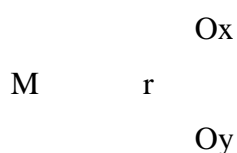
#### **b. Nivel:**

Correlacional.

#### **c. Diseño:**

El diseño de esta investigación es no experimental (ex post facto) transeccional.

Las investigaciones transeccionales son definidas como diseños que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es descubrir variables y analizar su incidencia e interrelación, pueden abarcar varios grupos, subgrupos de personas, objetos o indicadores<sup>4</sup> el grafico que le corresponde a este diseño es:



Dónde:

M= Es la muestra de estudio

Ox, Oy= Son las observaciones en las variables

r= Es la relación entre las dos variables

#### **d. Población y Muestra**

##### **Población**

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Por tanto, la población de este estudio está constituida por la totalidad del personal que trabajan en la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán” y la muestra es defina por conveniencia, por esta razón la muestra será el 100% de la población, el cual se explica en la siguiente tabla:

---

<sup>4</sup> Hernández S. 1997. pp.194.

<b>Tipo de Personal</b>	<b>Nombrado</b>	<b>Contratado</b>	<b>N° de Personal</b>
Docentes	103	17	120
No docente	30	6	36
<b>Total</b>	<b>133</b>	<b>23</b>	<b>156</b>

### 3.2.Operacionalización de las variables

Se realizará de acuerdo a las variables de investigación se describe en el siguiente cuadro:

<b>Variables</b>	<b>Definición de Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Ítems</b>
<b>Clima Organizacional</b>	Es el efecto subjetivo, creencias, valores y motivación de los miembros que laboran en la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán”.	Estructura	<b>En los instrumentos</b>	1,2,3,4,5,6,7,8
		Responsabilidad (Empowerment)		9,10,11,12
		Recompensa		13,14,15,16
		Riesgo		17,18
		Relaciones		19,20,21,22,23
		Cooperación		24,25,26,27,28
		Estándares de Desempeño		29,30,31,32
		Conflictos		33,34,35
		Identidad		36,37,38,39
<b>Cultura Organizacional</b>	Cultura Organizacional es un sistema de	Liderazgo		40,41,42
		Motivación		43,44

creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, o en una Organización entendido como Grupo, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado.	Comunicación	45,46,47,48,49,50
	Toma de decisiones	51,52,53,54
	Metas de la organización	55,56
	Mediciones de control	57,58,59,60

### 3.3. Procesamiento de la Información

#### 3.3.1. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

- **Procedimientos**, para el inicio del trabajo de campo se realizará las siguientes actividades:



- ✓ Solicitar permiso al Director de la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán”, para la ejecución de la investigación.
- ✓ Las Tesistas son las únicas personas responsables en la ejecución de la investigación y en particular en la aplicación del instrumento.
- ✓ Se garantiza la confidencialidad de los sujetos de estudio.
- **Técnicas:** La técnica que se utilizó era la encuesta.
- **Instrumento para la recolección de datos:** se utilizó un cuestionario.

## CAPITULO IV: RESULTADOS

### DATOS GENERALES: Edad

**Tabla 01**

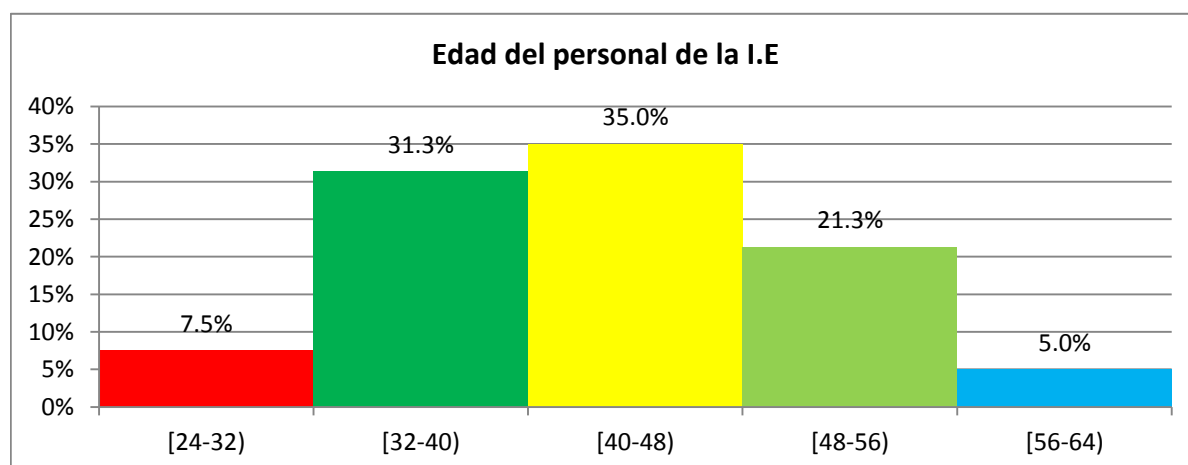
Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según Edad. Iquitos. 2014.

Edad	Personal $f_i$	Porcentaje %
[24-32)	6	7.5
[32-40)	25	31.3
[40-48)	28	35.0
[48-56)	17	21.3
[56-64)	4	5.0
Total	80	100.0

**Fuente: Encuesta**

En la Tabla 01 y en las medidas de resumen, se observa que la edad más frecuente es de 40 años. 25% tiene como máximo 36 años, 50% tiene como máximo 41 años; 75% tiene como máximo 48 años y 80% como máximo 49 años. La edad promedio es de 42 años con una desviación de aproximadamente 8 años. La edad mínima es de 24 años y la máxima de 63 años. La distribución de las edades presenta una baja variabilidad y asimetría positiva.

**Gráfico 01**



**Fuente: Tabla 01**

**Tabla 02**

Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según Tipo de personal. Iquitos. 2014.

<b>Tipo de personal</b>	<b>Personal</b> Fi	<b>Porcentaje</b> %
Contratados	13	16.3
Nombrados	67	83.8
Total	80	100.0

**Fuente:** Encuesta

En la tabla 02 se observa que 83.8% del personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, son nombrados y 16.3% contratados.

**Gráfico 02**



**Fuente:** Tabla 02

**Tabla 03**

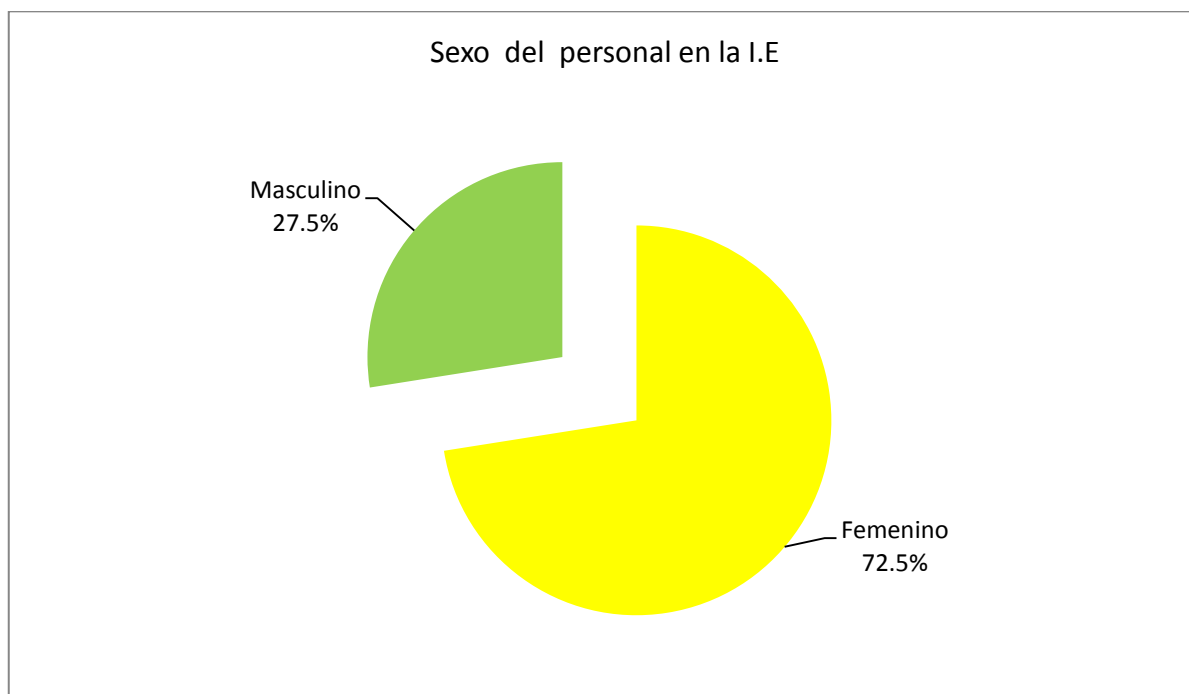
Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según sexo. Iquitos. 2014.

<b>Sexo</b>	<b>Personal F<sub>i</sub></b>	<b>Porcentaje %</b>
Femenino	58	72,5
Masculino	22	27,5
Total	80	100,0

**Fuente: Encuesta**

En la tabla 03 se observa que 72,5% del personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, son mujeres y 27,5% varones

**Gráfico 03**



**Fuente: Tabla 03**

## CLIMA ORGANIZACIONAL

- Determinar la percepción que tiene el personal de la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán” acerca del clima Organizacional.

**Tabla 04**

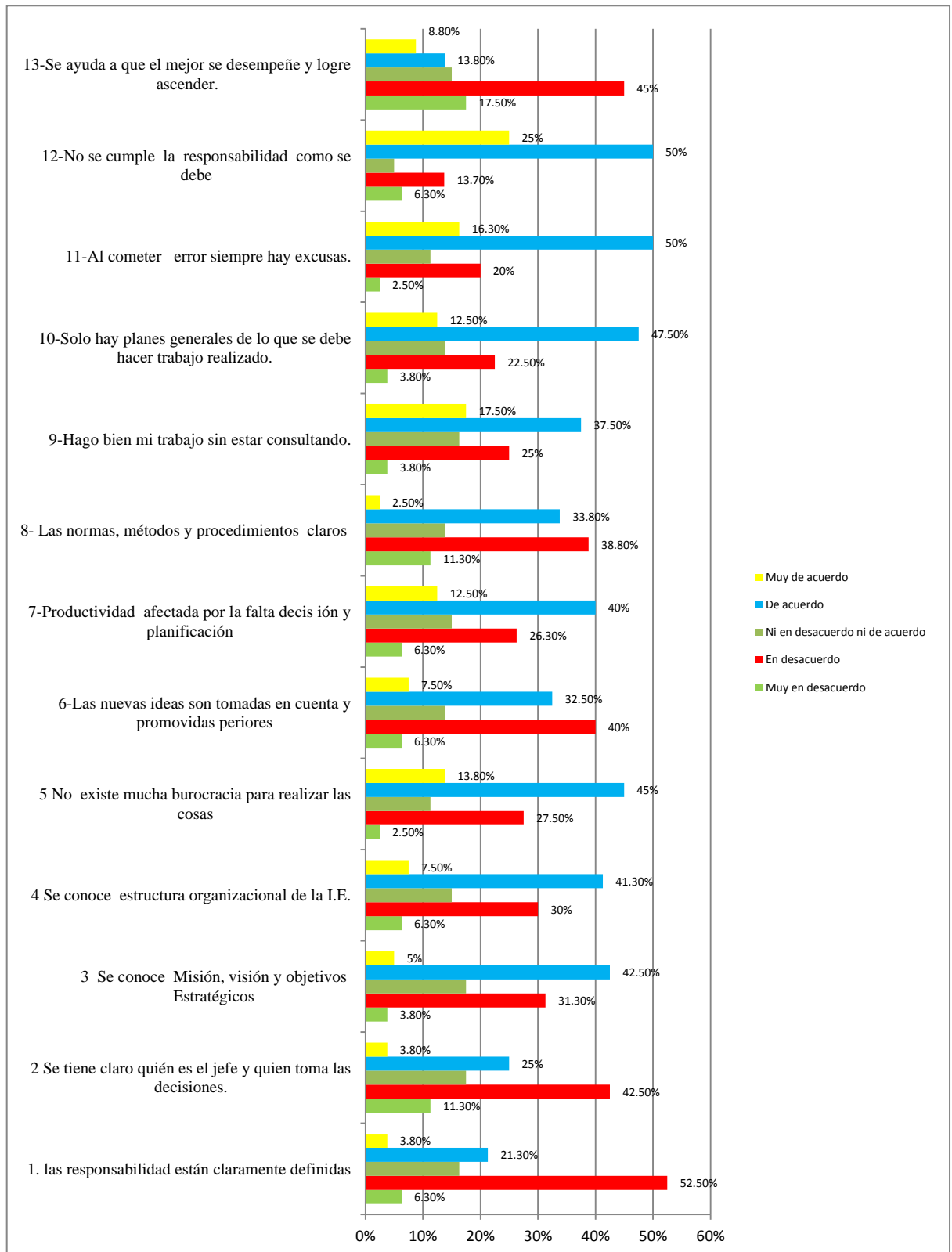
Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria “Santo Cristo de Bagazán”, según opinión del Clima Organizacional. Iquitos. 2014.

Ítems	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de Acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de Acuerdo	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
1. En la I.E, Santo Cristo de Bagazán, las responsabilidades están claramente definidas	5	6.3	42	52.5	13	16.3	17	21.3	3	3.8
2. En la I.E Santo Cristo de Bagazán, se tiene claro quién es el jefe y quien toma las decisiones.	9	11.3	34	42.5	14	17.5	20	25.0	3	3.8
3. Conozco claramente la Misión, visión y objetivos Estratégicos de la I.E Santo Cristo de Bagazán,	3	3.8	25	31.3	14	17.5	34	42.5	4	5.0
4. Conozco claramente la estructura organizacional de la I.E.	5	6.3	24	30.0	12	15.0	33	41.3	6	7.5
5. En la I.E NO existe mucha burocracia para realizar las cosas	2	2.5	22	27.5	9	11.3	36	45.0	11	13.8
6. En esta institución las nuevas ideas son tomadas en cuenta y promovidas por los jefes superiores	5	6.3	32	40.0	11	13.8	26	32.5	6	7.5
7. Mi productividad laboral se ve afectada por la falta de organización y planificación	5	6.3	21	26.3	12	15.0	32	40.0	10	12.5
8. Mis superiores muestran interés para que las normas, métodos y	9	11.3	31	38.8	11	13.8	27	33.8	2	2.5

procedimientos estén claros y se cumplan.										
9. A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin estar consultándoles.	3	3.8	20	25.0	13	16.3	30	37.5	14	17.5
10. Mis superiores acostumbran solo trazar planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	3	3.8	18	22.5	11	13.8	38	47.5	10	12.5
11. En la I.E Santo Cristo de Bagazán, cuando alguien comete un error siempre hay excusas.	2	2.5	16	20.0	9	11.3	40	50.0	13	16.3
12. En la I.E. Santo Cristo de Bagazán, uno de los problemas es que las personas no cumplen sus responsabilidades como se debe.	5	6.3	11	13.7	4	5.0	40	50.0	20	25.0
13. En la I.E Santo Cristo de Bagazán, existe un área que ayuda a que el mejor se desempeñe y logre ascender.	14	17.5	36	45.0	12	15.0	11	13.8	7	8.8

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico 04 - A**

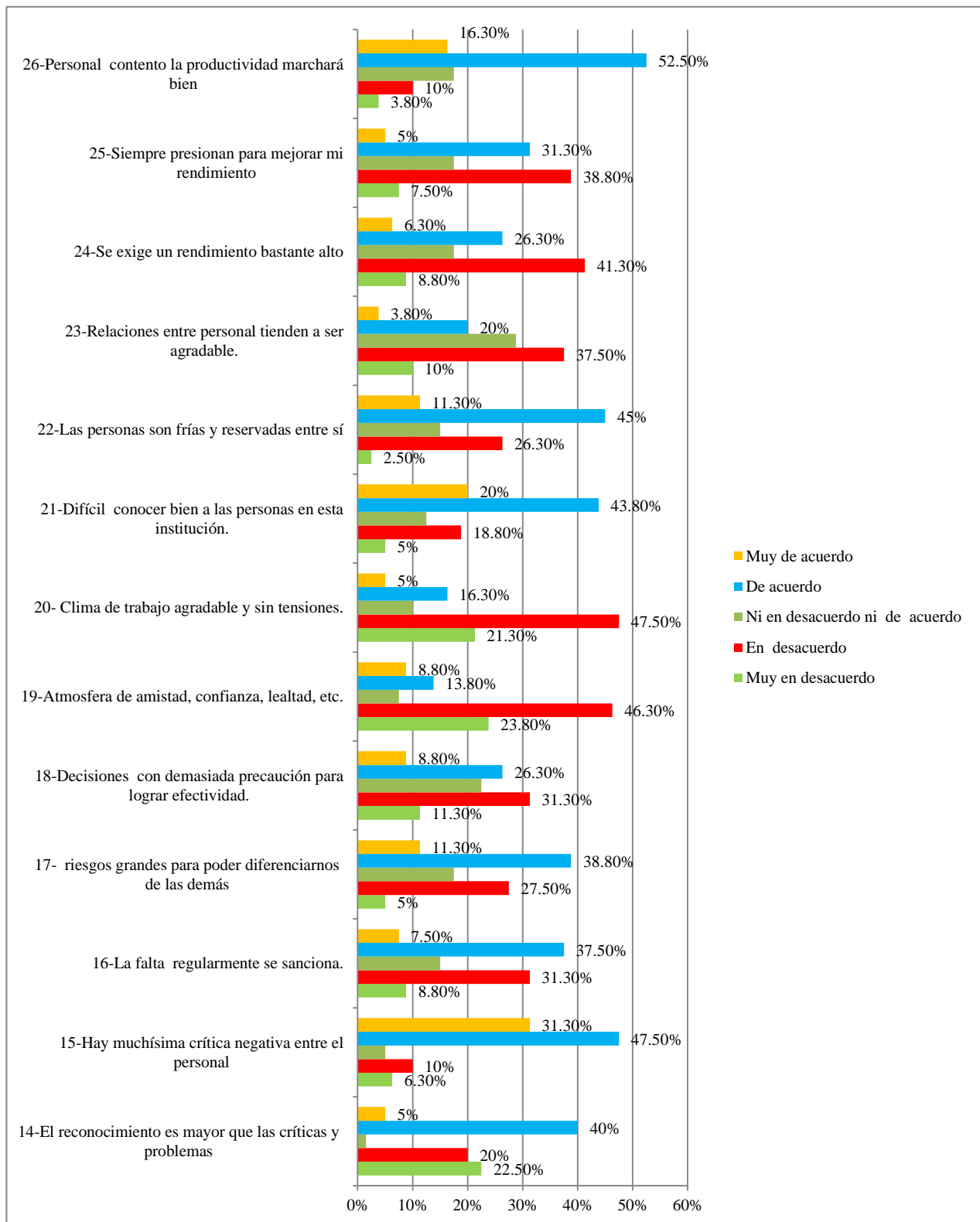


Ítems	Muy en Desacuerdo		En desacuerdo		Ni de Acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
14.El reconocimiento que se recibe de la Institución es mayor que las críticas y problemas que se presentan.	18	22.5	16	20.0	10	1.5	32	40.0	4	5.0
15.En la I.E Santo Cristo de Bagazán, hay muchísima crítica negativa entre el personal.	5	6.3	8	10.0	4	5.0	38	47.5	25	31.3
16.Cuando yo cometo una falta en la ejecución de mis labores regularmente me sancionan.	7	8.8	25	31.3	12	15.0	30	37.5	6	7.5
17.En la I.E Santo Cristo de Bagazán, ocasionalmente tenemos que tomar riesgos grandes para poder diferenciarnos de las demás I.E.	4	5.0	22	27.5	14	17.5	31	38.8	9	11.3
18.La toma de decisiones dentro de la I.E Santo Cristo de Bagazán, se hacen con demasiada precaución para lograr así la misma efectividad.	9	11.3	25	31.3	18	22.5	21	26.3	7	8.8
19.Entre el personal de la I.E Santo Cristo de Bagazán, siempre prevalece una atmosfera de amistad, confianza, lealtad, etc.	19	23.8	37	46.3	6	7.5	11	13.8	7	8.8
20.Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	17	21.3	38	47.5	8	10.0	13	16.3	4	5.0
21.Es difícil llegar a conocer bien a las personas en esta institución.	4	5.0	15	18.8	10	12.5	35	43.8	16	20.0
22.Las personas en esta I.E tienden a ser frías y reservadas entre sí.	2	2.5	21	26.3	12	15.0	36	45.0	9	11.3
23.Las relaciones entre todo el personal tienden a ser agradable.	8	10.0	30	37.5	23	28.8	16	20.0	3	3.8



24. Dentro de esta I.E. se exige un rendimiento bastante alto.	7	8.8	33	41.3	14	17.5	21	26.3	5	6.3
25. En esta I.E siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	6	7.5	31	38.8	14	17.5	25	31.3	4	5.0
26. Si el personal está contento la productividad con respecto al servicio marchará bien.	3	3.8	8	10.0	14	17.5	42	52.5	13	16.3

**Gráfico 04- B**

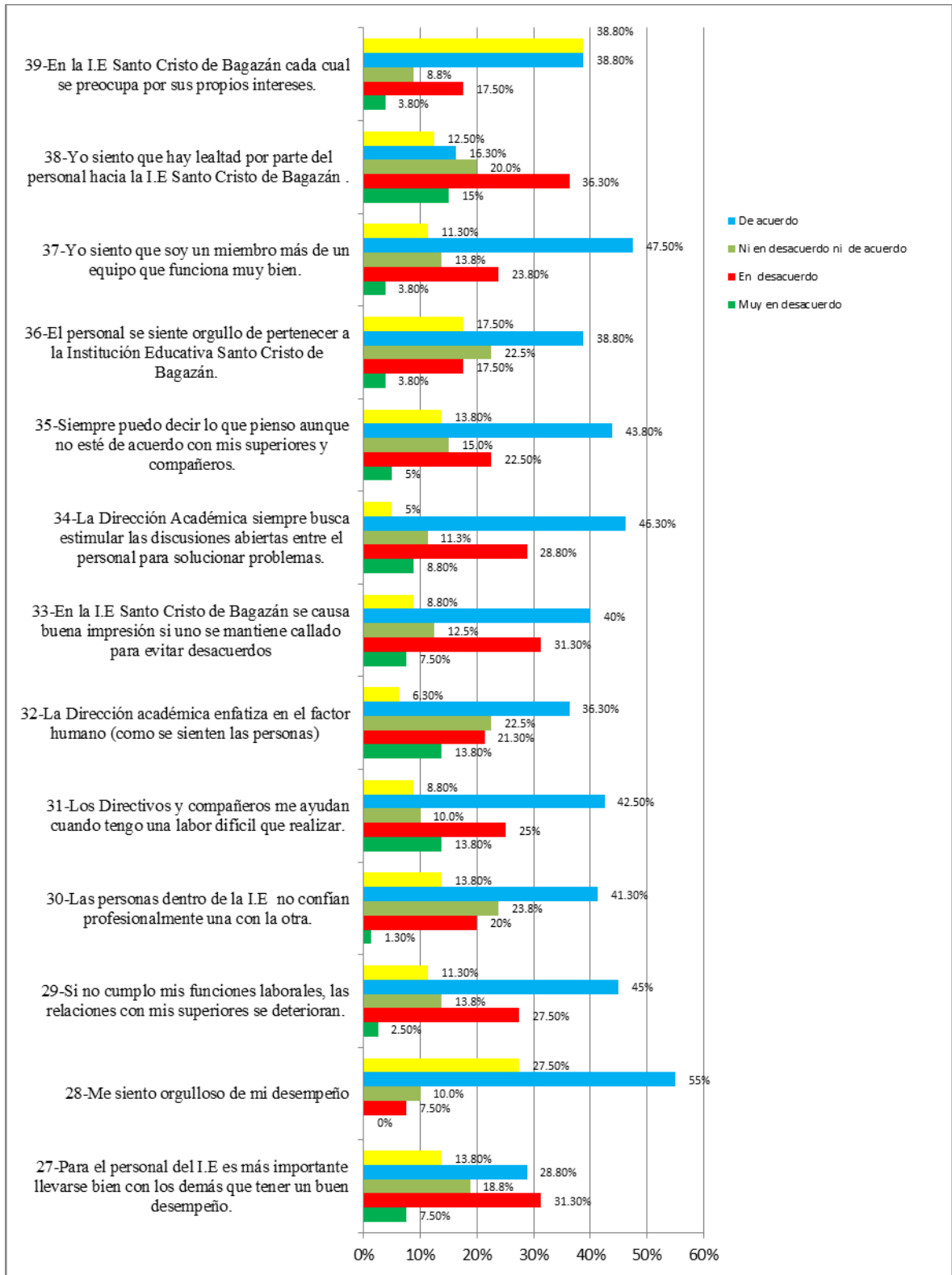


Fuente: Tabla 01

Ítems	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de Acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
27. Para el personal del I.E es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	6	7.5	25	31.3	15	18.8	23	28.8	11	13.8
28. Me siento orgulloso de mi desempeño	0	0.0	6	7.5	8	10.0	44	55.0	22	27.5
29. Si no cumplo mis funciones laborales, las relaciones con mis superiores se deterioran.	2	2.5	22	27.5	11	13.8	36	45.0	9	11.3
30. Las personas dentro de la I.E Santo Cristo de Bagazán, no confían profesionalmente una con la otra.	1	1.3	16	20.0	19	23.8	33	41.3	11	13.8
31. Los Directivos y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil que realizar.	11	13.8	20	25.0	8	10.0	34	42.5	7	8.8
32. La Dirección académica enfatiza en el factor humano (como se sienten las personas)	11	13.8	17	21.3	18	22.5	29	36.3	5	6.3
33. En la I.E Santo Cristo de Bagazán, se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	6	7.5	25	31.3	10	12.5	32	40.0	7	8.8
34. La Dirección Académica siempre busca estimular las discusiones abiertas entre el personal para solucionar problemas.	7	8.8	23	28.8	9	11.3	37	46.3	4	5.0
35. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis superiores y compañeros.	4	5.0	18	22.5	12	15.0	35	43.8	11	13.8
36. El personal se siente orgullo de pertenecer a la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán,	3	3.8	14	17.5	18	22.5	31	38.8	14	17.5

37. Yo siento que soy un miembro más de un equipo que funciona muy bien.	3	3.8	19	23.8	11	13.8	38	47.5	9	11.3
38. Yo siento que hay lealtad por parte del personal hacia la I.E Santo Cristo de Bagazán,	12	15.0	29	36.3	16	20.0	13	16.3	10	12.5
39. En la I.E Santo Cristo de Bagazán, cada cual se preocupa por sus propios intereses.	3	3.8	14	17.5	7	8.8	31	38.8	31	38.8
Promedio										

Gráfico 04- C



Fuente: Tabla 01

La percepción que tiene el personal de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán acerca del clima Organizacional es:

Mayormente están de acuerdo, 42,5%, que conoce claramente la misión, visión y objetivos estratégicos de la I.E Santo Cristo de Bagazán.; 41,3%, que conoce claramente la estructura organizacional de la I.E. Santo Cristo de Bagazán.; 45%, que en la I.E no existe mucha burocracia para realizar las cosas; 40%, que su productividad laboral se ve afectada por la falta de organización y planificación; 37,5% que a sus superiores les gusta que haga bien su trabajo sin estar consultándoles; 47,5%, que sus superiores acostumbran solo trazar planes generales de lo que debe hacer, del resto es responsable por el trabajo realizado; 50% que en la I.E Santo Cristo de Bagazán, cuando alguien comete un error siempre hay excusas ó que en la I.E Santo Cristo de Bagazán,, uno de los problemas es que las personas no cumplen sus responsabilidades como se debe; 40%, que el reconocimiento que se recibe de la Institución es mayor que las críticas y problemas que se presentan; 47,5% , que en la I.E Santo Cristo de Bagazán, hay muchísima crítica negativa entre el personal; 37,5%, que cuando se comete una falta en la ejecución de sus labores regularmente le sancionan; 38,8% que en la I.E. Santo Cristo de Bagazán, ocasionalmente tenemos que tomar riesgos grandes para poder diferenciarnos de las demás I.E; 43,8%, que es difícil llegar a conocer bien a las personas en esta institución.; 45% que las personas en esta I.E tienden a ser frías y reservadas entre sí.; 52,5%, que si el personal está contento la productividad con respecto al servicio marchará bien; 55% , que se siente orgulloso de su desempeño; 45% que si no se cumple sus funciones laborales, las relaciones con sus superiores se deterioran; 41,3%, que las personas dentro de la I.E Santo Cristo de Bagazán, no confían profesionalmente una con la otra; 42,5% que los Directivos y compañeros se ayudan cuando tienen una labor difícil que realizar; 36,3%, que la Dirección académica enfatiza en el factor humano (como se sienten las personas); 40%, que en la I.E Santo Cristo de Bagazán, se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos; 46,3%, que la Dirección Académica siempre busca estimular las discusiones abiertas entre el personal para solucionar problemas; 43,8%, que siempre se puede decir lo que se piensa aunque no esté de acuerdo con sus superiores y compañeros; 38,8%, que el personal se siente orgullo de pertenecer a la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán.; 47,5%, que siente que es un miembro más de un equipo que funciona muy bien y 38,8%, que en la I.E Santo Cristo de Bagazán, cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Mayormente están en desacuerdo, 52,5%, que en la I.E, Santo Cristo de Bagazán, las responsabilidades están claramente definidas; 42,5%, que en la I.E Santo Cristo de Bagazán, se tiene claro quién es el jefe y quien toma las decisiones, 40,0%, que en esta institución las nuevas ideas son tomadas en cuenta y promovidas por los jefes superiores; 38,8%, que los superiores muestra interés para que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan; 45%, que en la I.E Santo Cristo de Bagazán, existe un área que ayuda a que el mejor se desempeñe y logre ascender; 46,30%, que entre el personal de la I.E Santo Cristo de Bagazán, siempre prevalece una atmosfera de amistad, confianza, lealtad, etc.; 47,5%, que la institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones; 37,5% , que las relaciones entre todo el personal tienden a ser agradable; 41,3%, que dentro de esta I.E se exige un rendimiento bastante alto; 38,8%, que en esta I.E siempre presionan para mejorar continuamente el rendimiento personal y grupal; 31,3% que para el personal del I.E es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño; 36,3% que siente que hay lealtad por parte del personal hacia la I.E Santo Cristo de Bagazán.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

- Analizar el nivel de cultura organizacional que tiene el personal de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán.

**Tabla 05**

Personal que labora en la institución educativa primaria secundaria Santo Cristo de Bagazán, según opinión de la Cultura Organizacional. Iquitos. 2014.

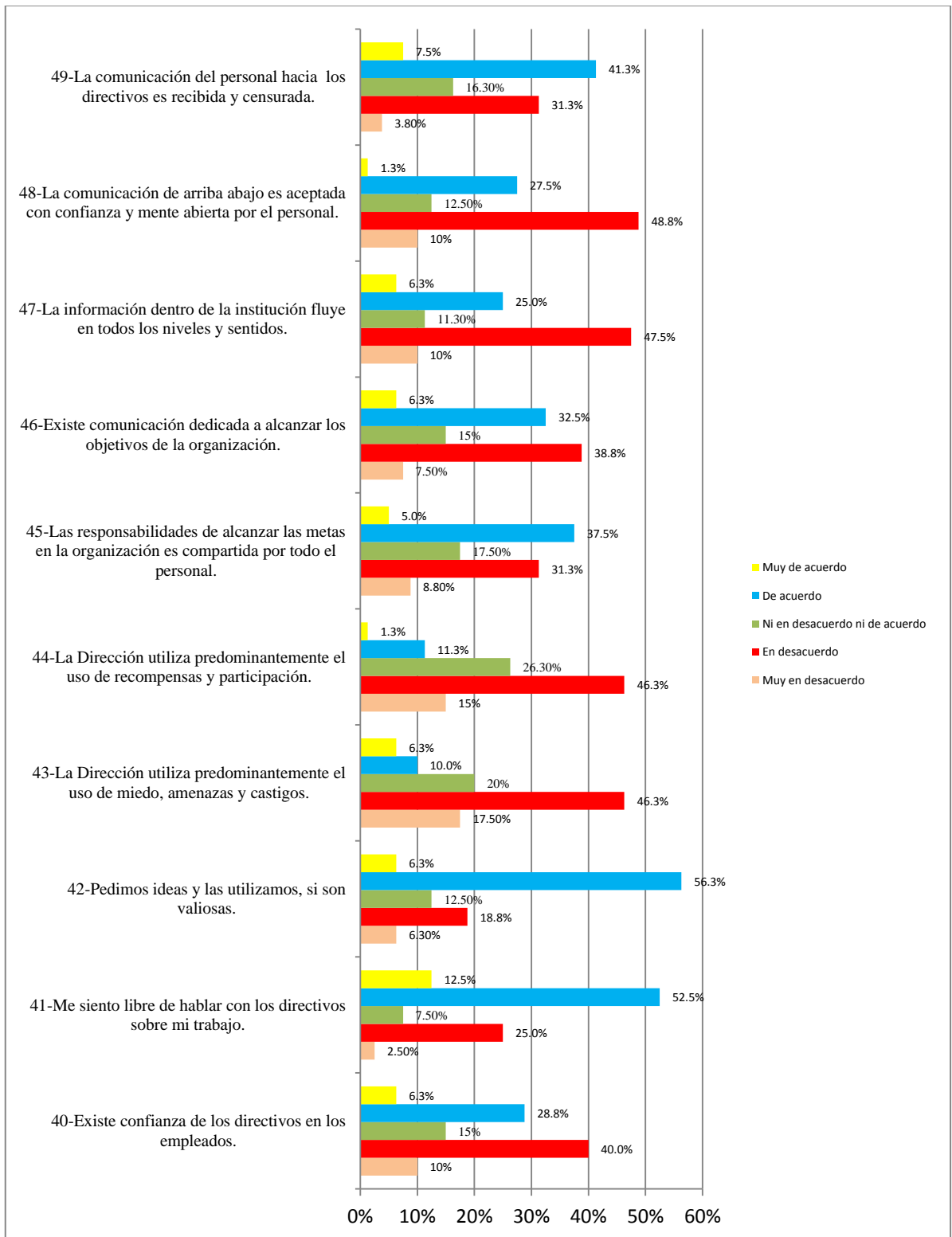
Ítems	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de Acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
40. Existe confianza de los directivos en los empleados.	8	10.0	32	40.0	12	15.0	23	28.8	5	6.3
41. Me siento libre de hablar con los directivos sobre mi trabajo.	2	2.5	20	25.0	6	7.5	42	52.5	10	12.5
42. Pedimos ideas y las utilizamos, si son valiosas.	5	6.3	15	18.8	10	12.5	45	56.3	5	6.3
43. La Dirección utiliza predominantemente el uso de miedo, amenazas y castigos.	14	17.5	37	46.3	16	20.0	8	10.0	5	6.3
44. La Dirección utiliza predominantemente el uso de recompensas y participación.	12	15.0	37	46.3	21	26.3	9	11.3	1	1.3
45. Las responsabilidades de alcanzar las metas en la organización es compartida por todo el personal.	7	8.8	25	31.3	14	17.5	30	37.5	4	5.0
46. Existe comunicación dedicada a alcanzar los objetivos de la organización.	6	7.5	31	38.8	12	15.0	26	32.5	5	6.3
47. La información dentro de la institución fluye en todos los niveles y sentidos.	8	10.0	38	47.5	9	11.3	20	25.0	5	6.3
48. La comunicación de arriba abajo es aceptada con confianza y mente abierta por el personal.	8	10.0	39	48.8	10	12.5	22	27.5	1	1.3



49. La comunicación del personal hacia los directivos es recibida y censurada.	3	3.8	25	31.3	13	16.3	33	41.3	6	7.5
Promedio										

**Fuente: Encuesta**

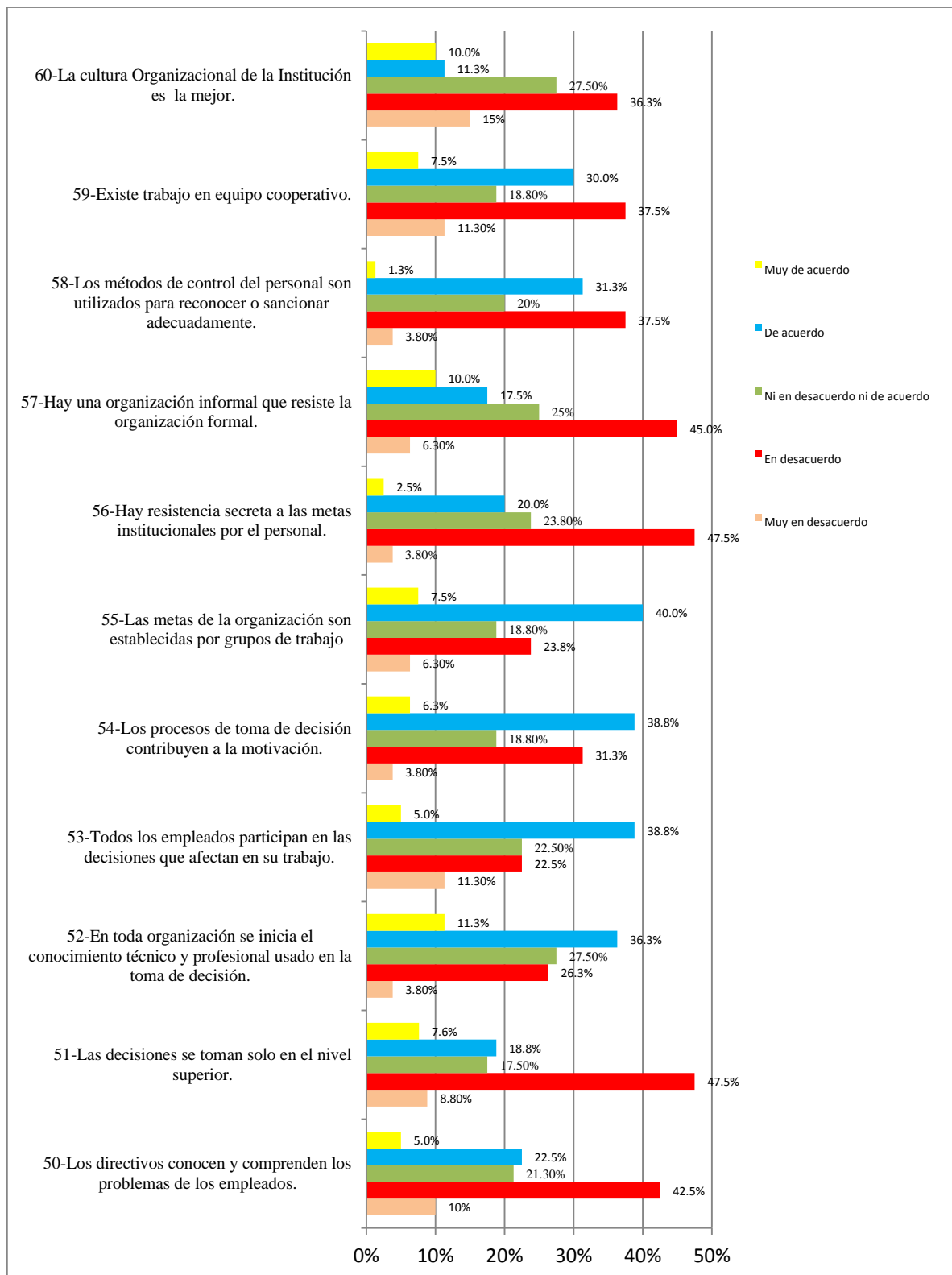
**Gráfico 05 - A**



Fuente: Tabla 02

Ítems	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de Acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Muy de acuerdo	
	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
50. Los directivos conocen y comprenden los problemas de los empleados.	8	10.0	34	42.5	17	21.3	18	22.5	3	3.8
51. Las decisiones se toman solo en el nivel superior.	7	8.8	38	47.5	14	17.5	15	18.8	6	7.6
52. En toda organización se inicia el conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisión.	3	3.8	21	26.3	22	27.5	29	36.3	5	6.3
53. Todos los empleados participan en las decisiones que afectan en su trabajo.	9	11.3	18	22.5	18	22.5	31	38.8	4	5.0
54. Los procesos de toma de decisión contribuyen a la motivación.	3	3.8	25	31.3	15	18.8	31	38.8	6	7.5
55. Las metas de la organización son establecidas por grupos de trabajo	5	6.3	19	23.8	15	18.8	32	40.0	9	11.3
56. Hay resistencia secreta a las metas institucionales por el personal.	3	3.8	38	47.5	19	23.8	16	20.0	4	5.0
57. Hay una organización informal que resiste la organización formal.	5	6.3	36	45.0	20	25.0	14	17.5	5	6.3
58. Los métodos de control del personal son utilizados para reconocer o sancionar adecuadamente.	3	3.8	30	37.5	16	20.0	25	31.3	6	7.5
59. Existe trabajo en equipo cooperativo.	9	11.3	30	37.5	15	18.8	24	30.0	2	2.5
60. La cultura Organizacional de la Institución e la mejor.	12	15.0	29	36.3	22	27.5	9	11.3	8	10.0

**Gráfico 05 - B**



Fuente: Tabla 02

La percepción que tiene el personal de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán acerca de la Cultura Organizacional es:

Mayormente están de acuerdo, 52,5% que se siente libre de hablar con los directivos sobre el trabajo; 56,3% que se pide ideas y las utiliza, si son valiosas; 37,5% que las responsabilidades de alcanzar las metas en la organización es compartida por todo el personal; 41,3% que la comunicación del personal hacia los directivos es recibida y censurada; 36,3%, que en toda la organización se inicia el conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisión; 38,8% que todos los empleados participan en las decisiones que afectan en su trabajo o que los procesos de toma de decisión contribuyen a la motivación; 40% que las metas de la organización son establecidas por grupos de trabajo.

Mayormente están en desacuerdo 40,0% que existe confianza de los directivos en los empleados; 46,3%, que la Dirección utiliza predominantemente el uso de miedo, amenazas y castigos o que la Dirección utiliza predominantemente el uso de recompensas y participación; 38,8% que existe comunicación dedicada a alcanzar los objetivos de la organización; 47,5% que la información dentro de la institución fluye en todos los niveles y sentidos; 48,8%, que la comunicación de arriba abajo es aceptada con confianza y mente abierta por el personal; 42,5% que los directivos conocen y comprenden los problemas de los empleados; 47,5% que las decisiones se toman solo en el nivel superior; 47,5% que hay resistencia secreta a las metas institucionales por el personal.; 45,0% que hay una organización informal que resiste la organización formal; 37,5%, que los métodos de control del personal son utilizados para reconocer o sancionar adecuadamente o que existe trabajo en equipo cooperativo y 36,3% que la cultura Organizacional de la Institución es la mejor.

- Identificar la relación entre la cultura organizacional con el clima organizacional de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán.

### **Hipótesis Específicas**

-El nivel de cultura organizacional que tiene el personal de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán es deficiente.

### **Prueba de Hipótesis**

1. Elaboración de la hipótesis nula y alternativa

$H_0: \mu = 4$ , El nivel de cultura organizacional que tiene el personal de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán es deficiente

$H_1: \mu > 4$ , El nivel de cultura organizacional que tiene el personal de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán es bueno.

2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

3. Distribución normal de probabilidad

$$z = -1.97 \qquad p = 0.976$$

4. Regla de decisión

Si  $p \geq \alpha$  se acepta  $H_0$

Si  $p < \alpha$  se rechaza  $H_0$

5. Decisión

Como  $p = 0.976 > \alpha = 0.05$ , se acepta la  $H_0$ , es decir

El nivel de cultura organizacional que tiene el personal de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán es deficiente.

- La percepción que tiene el personal que labora en la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán, acerca del clima organizacional es deficiente.

### **Prueba de Hipótesis**

1. Elaboración de la hipótesis nula y alternativa

$H_0: \mu = 4$ , El Clima organizacional en la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán es deficiente

$H_1: \mu > 4$ , El Clima organizacional en la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán es bueno.

2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

### 3. Distribución

$$z = -2.88 \quad p = 0.998$$

### 4. Regla de decisión

Si  $p \geq \alpha$  se acepta  $H_0$

Si  $p < \alpha$  se rechaza  $H_0$

### 5. Decisión

Como  $p = 0.998 > \alpha = 0.05$ , se acepta la  $H_0$ , es decir

El Clima Organizacional en la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán es deficiente  
- Existe una relación negativa entre la cultura organizacional con el clima organizacional del personal que labora en la institución educativa Santo Cristo de Bagazán

Del análisis de correlación realizado a los puntajes obtenidos en la cultura organizacional y al clima organizacional se encontró  $r = 0.55$  y  $p = 0.000$  que indica que existe una correlación baja entre la cultura organizacional y el clima organizacional en la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán, y  $p = 0.000$  confirma dicha afirmación.

## **CAPITULO V: DISCUSIÓN**

La cultura organizacional y clima organizacional, en estos escenarios del mundo globalizado, son dos aspectos que tienen mucha presencia en las instituciones educativas organizadas, conllevando a mejorar la gestión y lo pedagógico en la Institución.

De acuerdo a lo investigado con lo que respecta a **clima Organizacional** que presenta la Institución Educativa “Santo Cristo de Bagazán” se ha podido determinar que el 42,5%, del personal está bien informado sobre la documentación que existe en su Institución, con lo respecta a misión, visión y objetivos estratégicos.

Por lo que los directivos de las IEP.S .N° 60014 “Sto. Cristo de Bagazán” Se tendrán que tomar en cuenta, que toda gestión cultural y en particular en estas instituciones, supone un proceso de planeación estratégica quede rumbo a la organización hacia el logro de su misión y desarrolle una visión de futuro compartida por todos. Todo esto, encaminado a cumplir con el compromiso social, inherente a toda institución educativa.

Entonces el trabajo de gestión de los directivos de las IES, tendrá que enfocarse a: administrar la diversidad cultural, fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación interna; entre otras muchas estrategias, que le permitan guiar a las instituciones al cumplimiento de sus funciones. Así, la administración dela cultura organizacional deberá ser una competencia primordial de los directivos.

El 45%, de la muestra indica que existe mucha burocracia en la atención al usuario, la productividad laboral se ve afectada por la falta de organización y planificación por parte de los directivos; el comentario que recibe el personal que labora en la institución es mayormente de críticas por los problemas que se presentan a diario. El personal se muestra muy desconfiado en el trabajo, porque no existe compañerismo

En lo que respecta a **Cultura Organizacional**, el 52,5% se siente libre de hablar con los directivos sobre el trabajo; la comunicación hacia los directivos es recibida, pero al mismo tiempo es censurada; por lo tanto no existe confianza de los directivos con los trabajadores, pero a pesar de todo los directivos conocen y comprenden los problemas de los trabajadores.



De acuerdo a los resultados de la presente investigación se observa cierta relación con los resultados de la Tesis de Sánchez, M; él indica la siguiente conclusión:

La coherencia entre la cultura y la estrategia, es un resultado importante de la investigación, es que en seis de las siete instituciones participantes, la cultura organizacional encontrada se encuentra alineada con la estrategia. Se recomienda a los directivos de la institución donde no se refleja la coherencia, que trabajen en ese sentido, para lograr la eficiencia organizacional.

Así mismo se observa semejanza con los resultados de la tesis de Alcalá, E (2011), “Clima Organizacional”, indica que los trabajadores tienen una percepción regular del clima organizacional en la variable conflictos. Esta variable mide el grado de aceptación de las opiniones discrepantes y la tolerancia a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surja. La baja percepción en esta variable puede estar asociada a que en la institución están marcados los niveles jerárquicos y por tanto los canales de comunicación deben seguir estos peldaños, haciendo que los conflictos o discrepancias no se resuelvan de manera instantánea. No obstante, dentro de pequeños grupos de trabajo, la comunicación suele ser mejor.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES**

De acuerdo a la investigación realizada en cuanto a la percepción que tiene el personal de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán acerca del clima y cultura Organizacional se ha llegado a la siguiente conclusión.

### **En referencia al Clima organizacional se sostiene.**

- El 42,5%, conoce claramente la misión, visión y objetivos estratégicos de la I.E Santo Cristo de Bagazán.
- El 41,3%, conoce claramente la estructura organizacional de la I.E. Santo Cristo de Bagazán.
- El 45%, indica que no existe mucha burocracia para realizar las cosas en la Institución Educativa
- El 40%, del personal se ve afectada por la falta de una buena organización y planificación, es por ello que hay muchísima crítica negativa entre el personal, porque cuando comenten una falta no hay un conceso sino que son sancionados.
- Es por ello que 38,8%, de los que laboran en la I.E Santo Cristo de Bagazán, cada cual se preocupa por sus propios intereses.
- De acuerdo a la percepción que tiene el personal que labora en la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán, acerca del clima organizacional es deficiente.

### **Con lo respecta a Cultura organizacional**

- El 52,5% sostiene que siente libre de hablar con los directivos sobre el trabajo y las responsabilidades de alcanzar las metas en la organización; pero al mismo tiempo es censurada, por lo que no existe una reciprocidad entre ellos.
- Pero que el 40,0%, está en desacuerdo porque no existe confianza de los directivos en los empleados.
- Sin embargo, el 46,3%, la Dirección utiliza predominantemente el uso de miedo, amenazas y castigos.
- Por otro lado, el 47,5%, las decisiones se toman solo a nivel superior, por lo que no existe transparencia en la toma de decisiones.
- Pero el 36,3% opina la cultura Organizacional de la Institución es la mejor.

- Finalmente se sostiene que el nivel de cultura organizacional que tiene el personal de la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán es deficiente.

## **CAPITULO VII: RECOMENDACIONES**

Luego de resultados obtenidos en la investigación se indican las siguientes recomendaciones:

1. Propiciar otras investigaciones relacionadas a las variables estudiadas para mejorar el clima y la cultura organizacional.
  
2. Capacitación por parte del Ministerio de Educación a los directivos, docentes personal administrativo con lo que respecta a clima y la cultura organizacional.
  
3. Motivar a los directivos y docentes a una cultura de autocapacitación permanente en clima y la cultura organizacional.
  
4. Los directivos de la Institución, deben promover capacitación interna al personal en temas de clima y la cultura organizacional.

**CAPITULO VIII:**  
**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. AMOROS, E. (2007).Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. USAT Escuela de Economía. Chiclayo.
2. BRACHO, C. (1989). *Clima Organizacional*
3. BUSAMANTE Oliva, Giannina (2007).*La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados
4. CHAVEZ A. Dante y MONTENEGRO F. Gloria. Gestión de recursos Financieros. Lima UCV.
5. CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de Recurso Humano”. Quinta Edición, Editorial Mac Graw-Hill. Colombia. 1999.
6. DASILVA,R. (1995),El clima organizacional en ambiente psicológico
7. ESTANQUEIRO, A. (2006). Principios de comunicación interpersonal. (1 ed.).Madrid: Narcea.
8. FISHMAN, D. (2005).El líder interior. Colección liderazgo. Lima: UPC-Orbis
9. Ventures S.A.C.
10. FLOREZ GARCIA RADA, J. (1992).Comportamiento humano en las organizaciones. (2 ed.).Lima: San Marcos
11. GIBSON –IVANCEBICH-DONNELLY (2001) “Las Organizaciones ”Decima
12. Edición, Editorial Mac Graw-Hill.
13. GONCALVEZ, Alexis (2009) Dimensiones de clima organizacional.
14. GONZALES MILLAN, J. (2008).Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial.
15. GONZALES, Isabel. (Comp.). Comunicación Interpersonal y Comunicación
16. Organizacional. Conindustria– Programa Coninpyme.
17. HECKMAN James y CAMEIRO Pedro (2004) “Capital Humano”
18. HELLIRIEGEL D.; SLOCUM, J.; Benjamín, E. (2004) Comportamiento organizacional. (10° ed.)Texas: Cengage Learning
19. MARTINEZ GUILLEN,M.(2003) El clima organizacional

20. MINISTERIO DE EDUCACIÓN– Oficina de Gestión Institucional.
21. MINISTERIO DE EDUCACIÓN– Oficina de Gestión Institucional
22. MINISTERIO DE SALUD -MINSA, “Plan de clima organizacional 2008 –
23. 2011”.
24. PALMA. S. (1999) Tesis de psicología titulada “Aspectos psicológicos del
25. Clima Laboral. Lima-U.N.M.S.M
26. RAINIERI.A. (2006).Estilos de Dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile. En Management styles personnel management executives. Abril2006, Vol. 9 Issue 1, p3-33, 31p.
27. SANCHEZ SOTO, Julián (2005).Influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional: un estudio comparativo de tres universidades-2005. Lima: UNMSM.

## **ANEXOS**

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL  
QUE LABORA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA N° 60014,  
SANTO CRISTO DE BAGAZAN, IQUITOS – 2013”

**DATOS GENERALES:**

**Tipo de Personal:** Contratado ( )      **Edad:** .....

**Nombrado** ( )      **Sexo:** F ( )    M ( )

**I- CLIMA ORGANIZACIONAL**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. En la I.E, Santo Cristo de Bagazán las responsabilidades están claramente definidas					
2. En la I.E Santo Cristo de Bagazán se tiene claro quién es el jefe y quien toma las decisiones.					
3. Conozco claramente la Misión, visión y objetivos Estratégicos de la I.E Santo Cristo de Bagazán					
4. Conozco claramente la estructura organizacional de la I.E. Santo Cristo de Bagazán					
5. En la I.E NO existe mucha burocracia para realizar las cosas					
6. En esta institución las nuevas ideas son tomadas en cuenta y promovidas por los jefes superiores					
7. Mi productividad laboral se ve afectada por la falta de organización y planificación					
8. Mis superiores muestran interés para que las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.					
9. A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin estar consultándoles.					
10. Mis superiores acostumbran solo trazar planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
11. En la I.E Santo Cristo de Bagazán cuando alguien comete un error siempre hay excusas.					



12. En la I.E Santo Cristo de Bagazán uno de los problemas es que las personas no cumplen sus responsabilidades como se debe.					
13. En la I.E Santo Cristo de Bagazán existe un área que ayuda a que el mejor se desempeñe y logre ascender.					
14. El reconocimiento que se recibe de la Institución es mayor que las críticas y problemas que se presentan.					
15. En la I.E Santo Cristo de Bagazán hay muchísima crítica negativa entre el personal.					
16. Cuando yo cometo una falta en la ejecución de mis labores regularmente me sancionan.					
17. En la I.E Santo Cristo de Bagazán ocasionalmente tenemos que tomar riesgos grandes para poder diferenciarnos de las demás I.E.					
18. La toma de decisiones dentro de la I.E Santo Cristo de Bagazán se hace con demasiada precaución para lograr así la misma efectividad.					
19. Entre el personal de la I.E Santo Cristo de Bagazán siempre prevalece una atmosfera de amistad, confianza, lealtad, etc.					
20. Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
21. Es difícil llegar a conocer bien a las personas en esta institución.					
22. Las personas en esta I.E tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
23. Las relaciones entre todo el personal tienden a ser agradable.					
24. Dentro de esta I.E se exige un rendimiento bastante alto.					
25. En esta I.E siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
26. Si el personal está contento la productividad con respecto al servicio marcará bien.					

27. Para el personal del I.E es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
28. Me siento orgulloso de mi desempeño					
29. Si no cumplo mis funciones laborales, las relaciones con mis superiores se deterioran.					
30. Las personas dentro de la I.E Santo Cristo de Bagazán no confían profesionalmente una con la otra.					
31. Los Directivos y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil que realizar.					
32. La Dirección académica enfatiza en el factor humano (como se sienten las personas)					
33. En la I.E Santo Cristo de Bagazán se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos					
34. La Dirección Académica siempre busca estimular las discusiones abiertas entre el personal para solucionar problemas.					
35. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis superiores y compañeros.					
36. El personal se siente orgullo de pertenecer a la Institución Educativa Santo Cristo de Bagazán					
37. Yo siento que soy un miembro más de un equipo que funciona muy bien.					
38. Yo siento que hay lealtad por parte del personal hacia la I.E Santo Cristo de Bagazán					
39. En la I.E Santo Cristo de Bagazán cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

## II. CULTURA ORGANIZACIONAL

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
40. Existe confianza de los directivos en los empleados.					
41. Me siento libre de hablar con los directivos sobre mi trabajo.					
42. Pedimos ideas y las utilizamos, si son valiosas.					
43. La Dirección utiliza predominantemente el uso de miedo, amenazas y castigos.					
44. La Dirección utiliza predominantemente el uso de recompensas y participación.					
45. Las responsabilidades de alcanzar las metas en la organización es compartida por todo el personal.					
46. Existe comunicación dedicada a alcanzar los objetivos de la organización.					
47. La información dentro de la institución fluye en todos los niveles y sentidos.					
48. La comunicación de arriba abajo es aceptada con confianza y mente abierta por el personal.					
49. La comunicación del personal hacia los directivos es recibida y censurada.					
50. Los directivos conocen y comprenden los problemas de los empleados.					
51. Las decisiones se toman solo en el nivel superior.					
52. En toda organización se inicia el conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisión.					
53. Todos los empleados participan en las					

decisiones que afectan en su trabajo.					
54. Los procesos de toma de decisión contribuyen a la motivación.					
55. Las metas de la organización son establecidas por grupos de trabajo					
56. Hay resistencia secreta a las metas institucionales por el personal.					
57. Hay una organización informal que resiste la organización formal.					
58. Los métodos de control del personal son utilizados para reconocer o sancionar adecuadamente.					
59. Existe trabajo en equipo cooperativo.					
60. La cultura Organizacional de la Institución e la mejor.					