

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**ESCUELA DE POST-GRADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN**



**CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEN  
INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
DE GESTIÓN ESTATAL DE LA CIUDAD DE TACNA**

**Tesis presentado por el Magister:  
RAÚL ALBERTO GARCÍA CASTRO  
Para optar el grado académico de Doctor en Educación**

**AREQUIPA – PERÚ  
2007**



*A mis alumnos de las diversas Instituciones  
educativas que, día a día me permiten aprender y  
reaprender. Fuentes inagotables de inspiración.*



*El conocimiento es un modelo más o menos  
organizado de concebir el mundo y de dotarlo de  
ciertas características que resultan en primera  
instancia de la experiencia personal....*

*Laureano L de Guevara*

## RESUMEN

Sabemos que todo individuo posee algo que los psicólogos llaman “personalidad”. La personalidad de un individuo consiste en un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables. Cuando describimos a una persona afectuosa, relajada o innovadora, estamos describiendo rasgos de personalidad. Así como las personas, las organizaciones también tienen rasgos que denotan una determinada personalidad, a la cual, llamamos cultura organizacional. Al mismo tiempo, la personalidad de las organizaciones se proyecta hacia el exterior y a esto llamamos imagen institucional

En este sentido la presente investigación, esta orientada a determinar en qué medida la cultura organizacional de las Instituciones educativas viene influyendo en los niveles de Imagen institucional. Para ello se ha llevado a cabo una investigación de campo – documental a un nivel descriptivo comparativo. Habiéndose seleccionado 07 colegios para el análisis.

Entre los resultados más importantes que derivan de la presente investigación, podemos decir que la mayoría de las instituciones educativas de Tacna presentan un nivel cultural inadecuado, en la misma dimensión encontramos que la imagen institucional de las instituciones analizadas también presentan estas características.

Otro de los aspectos relevantes encontrados relacionados con la cultura organizacional, es la poca preocupación de sus miembros por la innovación, la tendencia a un ambiente conflictivo, la poca predisposición a la competitividad y el énfasis en mantener el statu quo en oposición al crecimiento institucional. Esta situación no hace más que explicar una realidad educativa que se ha establecido de las instituciones educativas y en la cual, al parecer, sus actores internos como externos no encuentran salidas para resolver el problema educativo.

## SUMMARY

We know that all individual has something that the psychologists call “personality”. The personality of an individual consists of a set of relatively permanent and stable characteristics. When we described to an affectionate, relaxed or innovating person, we are describing personality characteristics. As well as the people, the organizations also have characteristics that denote a certain personality, to which, we called organizacional culture. At the same time, the personality of the organizations projects towards the outside and to this we called institutional image.

In this sense the present investigation, this oriented to determine to what extent the organizacional culture of the educative Institutions comes influencing in the levels from institutional Image. For it one has taken an investigation of field - documentary at a comparative descriptive level. Having itself selected 07 schools for the analysis.

Between the most important results that they derive from the present investigation, we can say that most of the educative institutions of Tacna they present inadequate a cultural level, in the same dimension we found that the institutional image of the institutions also analyzed displays these characteristics.

Another one of the excellent aspects found related to the organizational culture, is the little preoccupation of its members by the innovation, the tendency to a conflicting atmosphere, the little predisposition to the competitiveness and the emphasis in maintaining statu quo, in opposition to the institutional growth.

This situation does not do more than to explain an educative reality that has settled down of the educative institutions and in which, apparently, its external internal actors as do not find exits to solve the educative problem.

## INTRODUCCIÓN

Destinatario:

A medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura de las organizaciones. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde una perspectiva general, la globalización, la apertura económica, la competitividad, son nuevos fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones educativas. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los que dirigen o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; De lo contrario, como cualquier organismo, estará en peligro de encerrarse en el marco de sus propias limitaciones. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional, que llamamos cultura organizacional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. Esta variable ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de elevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y hacia el éxito.

A su vez, toda organización educativa para mantenerse vigente en el servicio educativo debe prever los posibles cambios o transformaciones a través de un equilibrio dinámico organización - entorno. Esta integración se observa en la imagen que tiene el medio sobre la organización, que será positiva o negativa en dependencia de la calidad con que la organización responda a las exigencias de ese medio. Esa capacidad de respuesta está fuertemente determinada por las características de la Cultura Organizacional existente.

De aquí, la razón de estudiar la Cultura y la Imagen institucional para dirigir adecuadamente el proceso de integración de la organización con el exterior. En este sentido, el presente trabajo ha sido desarrollado para evaluar la cultura organizacional de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna y por otro lado la imagen institucional que posee cada una de ellas. Finalmente determinar cuales son sus implicancias en la gestión de las organizaciones educativas.

Con este objeto se ha seleccionado a 07 instituciones educativas de educación secundaria de la ciudad de Tacna, pertenecientes a los tres sectores más importantes de la ciudad, como son: cono sur, zona urbana y el cono norte; las muestras seleccionadas nos han permitido llevar a cabo nuestro cometido.

Los resultados están organizados de la siguiente manera:

- En la primera parte del trabajo muestran los resultados sistematizados y analizados de las variables de estudio.
- En la segunda parte se presentan las conclusiones, sugerencias y la propuesta del trabajo de investigación.
- Finalmente se expone la bibliografía utilizada y los anexos correspondientes.

*Raúl García Castro*

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria .....	II
Epígrafe .....	III
Resumen.....	V
Summary .....	VII
Introducción .....	IX
Índice General .....	XIII

### Resultados:

1.0 LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	18
2.0 LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	49
3.0 RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE TACNA.....	73

<b>Conclusiones</b> .....	76
<b>Sugerencias</b> .....	79
<b>Propuesta</b> .....	81
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	82
<b>ANEXOS</b> .....	85



## CAPITULO I

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.0 RESULTADOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE TACNA

##### CUADRO N° 01

Cultura organizacional de la Institución Educativa “Carlos Armando Laura”

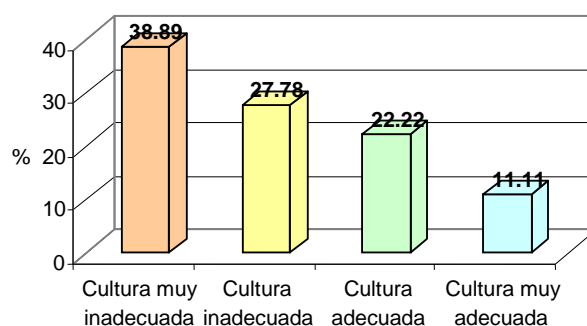
N°	RESULTADO	f	%
01	Cultura muy inadecuada	07	38.89
02	Cultura inadecuada	05	27.78
03	Cultura adecuada	04	22.22
04	Cultura muy adecuada	02	11.11
	TOTAL	18	100.00

FUENTE: Cuestionario de cultura organizacional. Anexo N° 01

##### ESCALA DE EVALUACIÓN

Cultura muy inadecuada	=	36 a 72
Cultura inadecuada	=	73 a 108
Cultura adecuada	=	109 a 144
Cultura muy adecuada	=	145 a 180

##### GRÁFICA N° 01



FUENTE: Cuadro N° 01

El cuadro N° 01 presenta la información relacionada con la cultura organizacional de la Institución Educativa “Carlos Armando Laura”, donde:

Luego de la evaluación y sobre la base de los parámetros de la escala del cuestionario concluimos que el 38.89% del personal docente y administrativo califica como cultura muy inadecuada, el 27.78% cultura inadecuada, el 22.22% cultura adecuada y el 11.11% cultura muy adecuada.

De esta información podemos deducir que la Institución Educativa “Carlos Armando Laura” predominantemente, presenta una cultura organizacional inadecuada-muy inadecuada, es decir que el sistema de significación compartida de sus miembros se caracteriza por: el poco énfasis al trabajo en equipo, la dirección no maneja el enfoque hacia las personas en su toma de decisiones, la identidad de la mayoría de los miembros es personal, la integración de unidades se da en menor dimensión, existe deficiencias en el sistema de control, se tiene mucho miedo ha asumir riesgos, Aunque debemos reconocer que si existe en menor escala una política de recompensa.

También se observa que son poco tolerantes ante los conflictos, no se trabaja con orientación hacia los resultados, posee un sistema cerrado donde muy poco se considera lo que sucede en el entorno, existe poca

atención hacia los detalles, existe un nivel aceptable de agresividad en los docentes y empleados y finalmente es política del personal mantener un trabajo estable con la generación de muy pocos cambios en el trabajo.



**CUADRO N° 02**

Cultura organizacional de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”

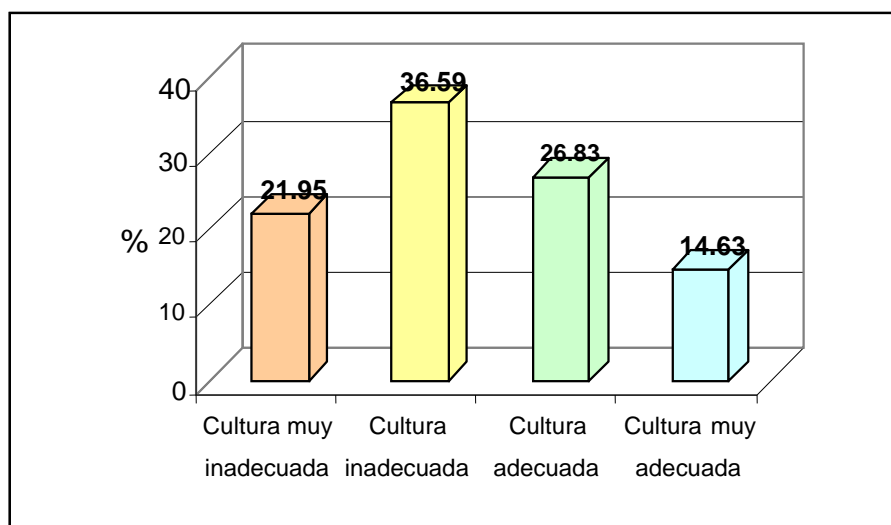
N°	RESULTADO	f	%
01	Cultura muy inadecuada	09	21.95
02	Cultura inadecuada	15	36.59
03	Cultura adecuada	11	26.83
04	Cultura muy adecuada	06	14.63
	TOTAL	41	100.00

FUENTE: Cuestionario de cultura organizacional. Anexo N° 01

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

Cultura muy inadecuada	=	36 a 72
Cultura inadecuada	=	73 a 108
Cultura adecuada	=	109 a 144
Cultura muy adecuada	=	145 a 180

**GRAFICA N° 02**



FUENTE: Cuadro N° 02

El cuadro N° 02 presenta la información relacionada con la cultura organizacional de la Institución Educativa “Mariscal Cáceres”, donde:

Luego de la evaluación y sobre la base de los parámetros de la escala del cuestionario concluimos que, el 21.95% del personal docente y administrativo califica como cultura muy inadecuada, el 36.59% cultura inadecuada, el 26.83%, cultura adecuada y el 14.63% cultura muy adecuada.

De esta información podemos deducir que la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” presenta un tipo de cultura inadecuada-adecuada. En este sentido existe un poco de empeño en el trabajo en equipo, la dirección maneja de manera itinerante el enfoque hacia las personas en su toma de decisiones, la identidad de sus miembros esta dividida en un grupo personal y otro no menos significativo institucional, la integración de unidades se da en mayor dimensión, el sistema de control funciona, pero con algunas deficiencias, existen algunos miembros que asumen riesgos, Existe una política de recompensas que funciona regularmente.

Cuando existen conflictos insalvables entre los trabajadores suele intervenir la dirección, adoptando por una actuación de tolerancia, se trabaja muy poco en orientación hacia los resultados, Mantiene un sistema cerrado donde muy poco se considera lo que sucede en el

entorno, la atención hacia los detalles no es considerada como política de trabajo, Los trabajadores algunas veces se atreven a desafiar los modelos de trabajo, incorporando otros en su lugar, aunque en los últimos tiempos son muy pocos los cambios generados.



**CUADRO N° 03**

Cultura organizacional de la Institución Educativa “Fortunato Zora Carbajal”

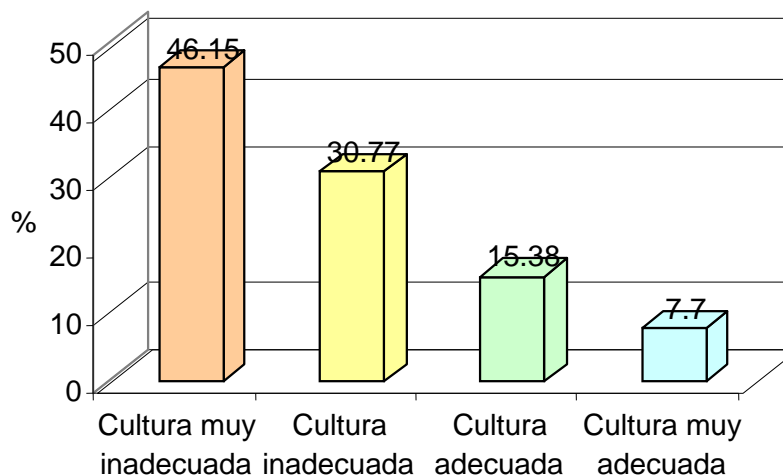
N°	RESULTADO	f	%
01	Cultura muy inadecuada	12	46.15
02	Cultura inadecuada	08	30.77
03	Cultura adecuada	04	15.38
04	Cultura muy adecuada	02	07.70
	TOTAL	26	100.00

FUENTE: Cuestionario de cultura organizacional. Anexo N° 01

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

Cultura muy inadecuada	=	36 a 72
Cultura inadecuada	=	73 a 108
Cultura adecuada	=	109 a 144
Cultura muy adecuada	=	145 a 180

**GRAFICA N° 03**



FUENTE: Cuadro N° 03

El cuadro N° 03 presenta la información relacionada con la cultura organizacional de la Institución Educativa, “Fortunato Zora Carbajal”, donde:

Luego de la evaluación y sobre la base de los parámetros de la escala del cuestionario concluimos que el 46.15% del personal docente y administrativo califica como cultura muy inadecuada, el 30.77% cultura inadecuada, el 15.38%, cultura adecuada y el 07.70% cultura muy adecuada.

De esta información podemos deducir que la Institución educativa “Fortunato Zora Carbajal” presenta una cultura muy inadecuada-inadecuada, es decir que, no se trabaja en equipo, Los directivos no maneja el enfoque hacia las personas, la identidad de la mayoría de los miembros es personal y no institucional, la integración de unidades se da en muy poca dimensión, El sistema de control no funciona adecuadamente, la institución no asume riesgos, las políticas de recompensa son parametradas y únicamente se realizan de manera protocolar.

Existe un alto nivel de conflictos entre los trabajadores y la dirección no interviene en estos asuntos, se trabaja sin orientación hacia los resultados, existe un sistema cerrado donde no se tiene en cuenta lo

que sucede en el entorno, existe poca atención hacia los detalles del servicio, los docentes y administrativos no se atreven y tampoco presentan iniciativas en pos de un mejor servicio educativo y por último no se han generado cambios significativos en los procesos administrativos y de la gestión pedagógica, es decir se mantienen estables ante la dinámica social.



**CUADRO N° 04**

Cultura organizacional de la Institución Educativa “Gregorio Albarracín”

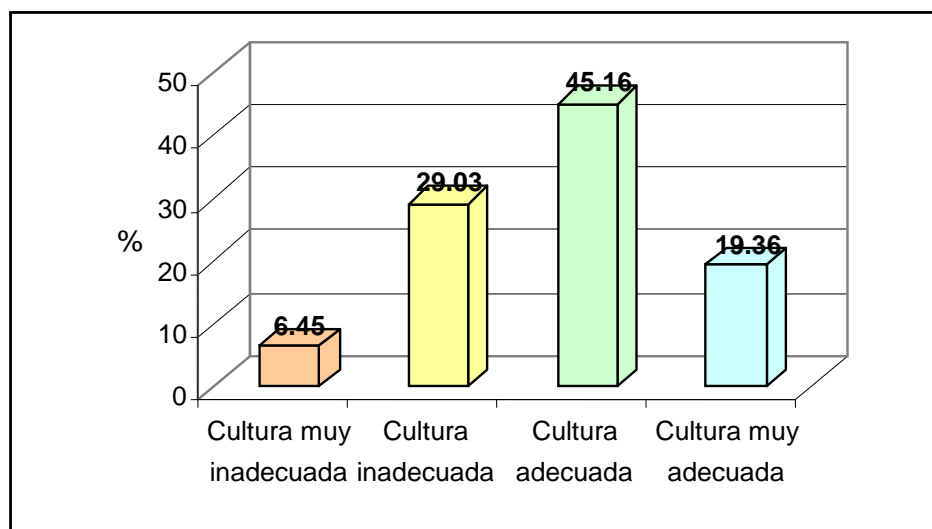
N°	RESULTADO	F	%
01	Cultura muy inadecuada	02	06.45
02	Cultura inadecuada	09	29.03
03	Cultura adecuada	14	45.16
04	Cultura muy adecuada	06	19.36
	TOTAL	31	100.00

FUENTE: Cuestionario de cultura organizacional. Anexo N° 01

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

Cultura muy inadecuada	=	36 a 72
Cultura inadecuada	=	73 a 108
Cultura adecuada	=	109 a 144
Cultura muy adecuada	=	145 a 180

**GRAFICA N° 04**



FUENTE: Cuadro N° 04

El cuadro N° 04 presenta la información relacionada con la cultura organizacional de la Institución Educativa, “Gregorio Albarracin”, donde:

Luego de la evaluación y sobre la base de los parámetros de la escala del cuestionario de evaluación concluimos que, el 06.45% del personal docente y administrativo califica como cultura muy inadecuada, el 29.03% cultura inadecuada, el 45.16%, cultura adecuada y el 19.36% cultura muy adecuada.

De esta información podemos deducir que la Institución Educativa “Gregorio Albarracin” presenta un tipo de cultura adecuada con una tendencia a muy adecuada, es decir un tipo de cultura aceptable para brindar el servicio educativo. Esto significa que existe un trabajo en equipo que es promovido por la misma institución, la dirección maneja un enfoque hacia las personas en su toma de decisiones, la identidad de sus miembros se íntegramente institucional, la integración de unidades se da en gran dimensión, el sistema de control funciona de manera adecuada, sus miembros asumen riesgos aunque con la aprobación de la dirección y existe una política de recompensas que funciona adecuadamente.

Son muy pocos los enfrentamientos entre los trabajadores de esta institución, la dirección suele intervenir inmediatamente al menor indicio. Es política institucional trabajar en función de la orientación hacia los

resultados, tratan de mantener un sistema abierto hacia el entorno (sus planes y proyectos mantienen un diagnóstico del entorno actualizado), la atención en cada uno de los detalles de los procesos de aprendizaje son determinantes para el ejercicio docente, las iniciativas personales deben pasar por un proceso de filtro, aunque existen algunos modelos que subsisten, en los últimos tiempos son muchos los cambios generados en esta institución educativa.



**CUADRO N° 05**

Cultura organizacional de la Institución Educativa “Jorge Chávez”

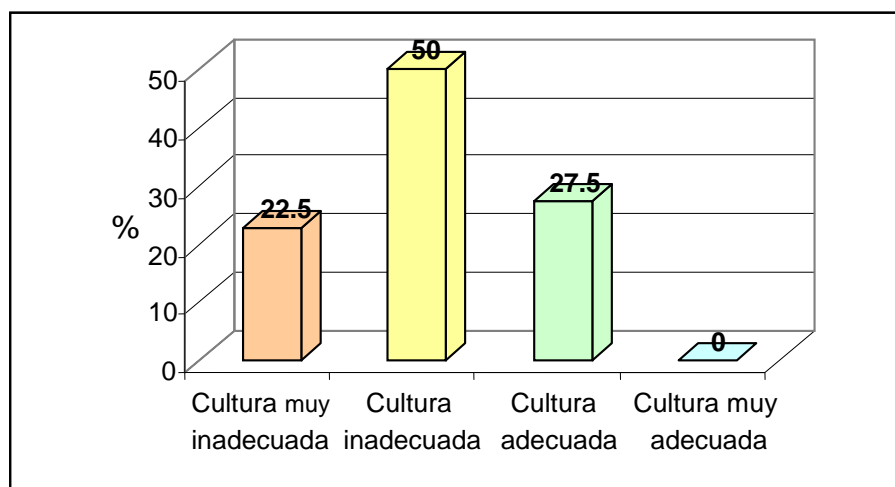
N°	RESULTADO	F	%
01	Cultura muy inadecuada	09	22.50
02	Cultura inadecuada	20	50.00
03	Cultura adecuada	11	27.50
04	Cultura muy adecuada	00	00.00
	TOTAL	40	100.00

FUENTE: Cuestionario de cultura organizacional. Anexo N° 01

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

Cultura muy inadecuada	=	36 a 72
Cultura inadecuada	=	73 a 108
Cultura adecuada	=	109 a 144
Cultura muy adecuada	=	145 a 180

**GRAFICA N° 05**



FUENTE: Cuadro N° 05

El cuadro N° 05 presenta la información relacionada con la cultura organizacional de la Institución Educativa “Jorge Chávez”, donde:

Luego de la evaluación y sobre la base de los parámetros de la escala del cuestionario concluimos que, el 22.50% del personal docente y administrativo califica como cultura muy inadecuada, el 50.00% cultura inadecuada, el 27.50%, cultura adecuada y el 00.00% cultura muy adecuada.

De esta información podemos deducir que la Institución Educativa “Jorge Chávez” presenta una cultura inadecuada. Lo cual significa que sus costumbres, métodos de trabajo, modelos mentales, etc. que comparte y manifiestan ante los demás es restringida y no les permite alcanzar un servicio óptimo. En este sentido existe podríamos decir que el trabajo en equipo es poco productivo, la dirección maneja el enfoque hacia las personas en la toma de decisiones, la identidad de sus miembros tiene un sentido personal, la integración de unidades se da pero en menor dimensión, el sistema de control no funciona eficientemente, la mayoría de sus miembros no asumen riesgos y sus políticas de recompensas funciona regularmente.

Los conflictos entre trabajadores son frecuentes y la dirección solo interviene en algunas oportunidades, se trabaja muy poco con una

orientación hacia los resultados, en su sistema de análisis poco se considera lo que sucede en el entorno, la atención hacia los detalles es poco considerada como política de trabajo, los trabajadores se mantienen apacibles, los cambios generados en términos de gestión institucional y gestión pedagógica es casi nulo.



**CUADRO N° 06**

Cultura organizacional de la Institución Educativa “José de San Martín”

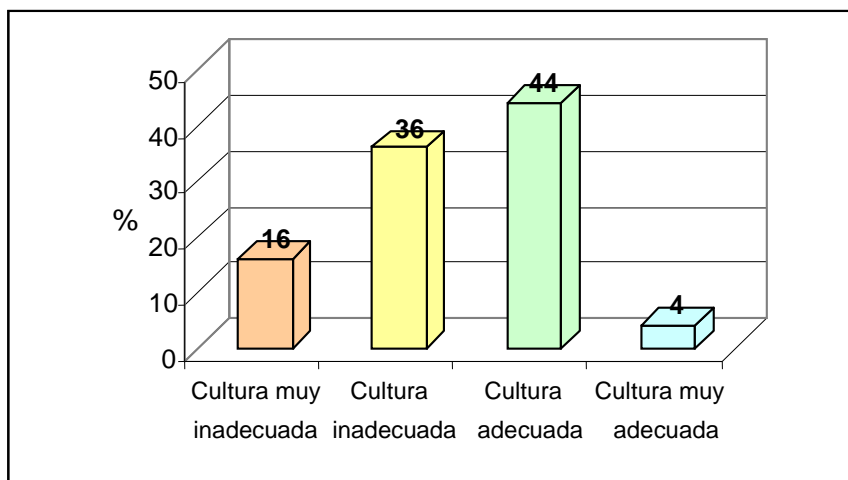
N°	RESULTADO	F	%
01	Cultura muy inadecuada	04	16.00
02	Cultura inadecuada	09	36.00
03	Cultura adecuada	11	44.00
04	Cultura muy adecuada	01	04.00
	TOTAL	25	100.00

FUENTE: Cuestionario de cultura organizacional. Anexo N° 01

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

Cultura muy inadecuada	=	36 a 72
Cultura inadecuada	=	73 a 108
Cultura adecuada	=	109 a 144
Cultura muy adecuada	=	145 a 180

**GRAFICO N° 06**



FUENTE: Cuadro N° 06

El cuadro N° 06 presenta la información relacionada con la cultura organizacional de la Institución Educativa “José de San Martín”, donde:

Luego de la evaluación y sobre la base de los parámetros de la escala del cuestionario concluimos que el 16.00% del personal docente y administrativo califica como cultura muy inadecuada, el 36.00% cultura inadecuada, el 44.00%, cultura adecuada y el 04.00% cultura muy adecuada.

De esta información podemos deducir que la Institución Educativa “José de San Martín” presenta una cultura inadecuada-adecuada, es decir, una cultura regularmente adecuada, lo cual significa que, existe un porcentaje dividido de trabajadores que se identifican con la institución, relativo trabajo en equipo, los directivos toman sus decisiones con un enfoque hacia las personas, existe relativa integración de las unidades de trabajo entre los departamentos e instancias del aparato administrativo, el sistema de control es funciona, sus miembros asumen riesgos, existe una política de recompensas.

Los conflictos entre los trabajadores son esporádicos, el trabajo se ejecuta con regular proyección hacia los resultados, le dan muy poca importancia a los acontecimientos del entorno lo que determina un sistema cerrado, existe poca atención hacia los detalles durante la

prestación del servicio, los proyectos de innovación son escasos y por último se han generado cambios relativos en los procesos de atención en el servicio educativo, en los últimos tiempos.



**CUADRO N° 07**

Cultura organizacional de la Institución Educativa “Cesar Cohaila Tamayo”

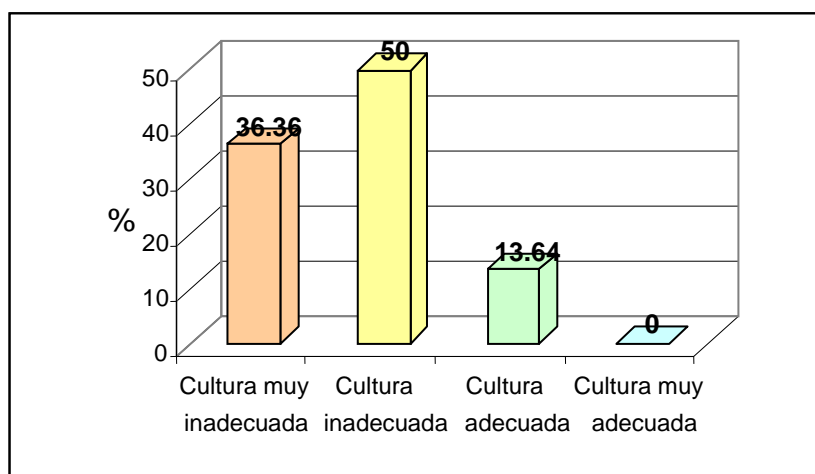
N°	RESULTADO	F	%
01	Cultura muy inadecuada	08	36.36
02	Cultura inadecuada	11	50.00
03	Cultura adecuada	03	13.64
04	Cultura muy adecuada	00	00.00
	TOTAL	22	100.00

FUENTE: Cuestionario de cultura organizacional. Anexo N° 01

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

Cultura muy inadecuada	=	36 a 72
Cultura inadecuada	=	73 a 108
Cultura adecuada	=	109 a 144
Cultura muy adecuada	=	145 a 180

**GRAFICA N° 07**



FUENTE: Cuadro N° 07

El cuadro N° 07 presenta la información relacionada con la cultura organizacional de la Institución Educativa “Cesar Cohaila Tamayo”.

Luego de la evaluación se obtuvieron los siguientes datos, el 36.36% del personal docente y administrativo califica como cultura muy inadecuada, el 50.00% cultura inadecuada, el 13.64%, cultura adecuada y el 00.00% cultura muy adecuada.

Estos resultados permiten establecer que, la mayoría de los docentes y administrativos, sostienen que la cultura organizacional de la institución se caracteriza por ser muy inadecuada-inadecuada, es decir, que existe un bajo nivel de identidad entre sus miembros, el trabajo en equipo es casi nulo, no hay integración de unidades, el sistema de control no funciona, no se arriesgan a involucrarse en nuevos proyectos, los sistemas de recompensas no funcionan, existen permanentes conflictos, se trabaja sin orientación hacia los resultados y existe una alta estabilidad organizacional.

También observamos que, los cambios del entorno no se toman en cuenta, la atención a los detalles en la prestación de los servicios educativos no son parte del trabajo cotidiano y casi todo el personal solo se limita a realizar las cosas tal como están, aunque esto implique que la organización no se desarrolle.

## CUADRO N° 08

Análisis estadístico global de cultura organizacional de las instituciones  
educativas

### PRIMERO:

Análisis de varianza para verificar si existe diferencias entre las culturas  
organizacionales de las instituciones educativas

### Planteamiento de hipótesis estadísticas

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_7$$

$$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \dots \neq \mu_7$$

### ANOVA

Indicadores de Cultura Organizacional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	23.315	6	3.886	6.715	.000
Intra-grupos	48.608	84	.579		
Total	71.923	90			

El valor de F calculado es 6.715 (0.000.) lo cual, implica que rechazamos  $H_0$  (comportamiento similar de los colegios); es decir que, existe evidencias para corroborar que hay una diferencia significativa entre las culturas organizacionales de las instituciones educativas analizadas.



**SEGUNDO:**

Prueba de DMS (diferencia mínima significativa), para determinar que colegios muestran mejor y peor comportamiento al compararse entre si, con respecto a los indicadores de la cultura organizacional.

**Comparaciones múltiples**

Variable dependiente: Indicadores de Cultura Organizacional  
DMS

(I) Instituciones Educativas	(J) Instituciones Educativas	Diferencia de medias (I-J)	p
1.00	2.00	-.3977	.186
	3.00	9.615E-02	.748
	4.00	-.3008	.316
	5.00	.7300*	.017
	6.00	-.7369*	.016
	7.00	.6785*	.026
2.00	1.00	.3977	.186
	3.00	.4938	.102
	4.00	9.692E-02	.746
	5.00	1.1277*	.000
	6.00	-.3392	.259
	7.00	1.0762*	.001
3.00	1.00	-9.6154E-02	.748
	2.00	-.4938	.102
	4.00	-.3969	.187
	5.00	.6338*	.037
	6.00	-.8331*	.006
	7.00	.5823	.054
4.00	1.00	.3008	.316
	2.00	-9.6923E-02	.746
	3.00	.3969	.187
	5.00	1.0308*	.001
	6.00	-.4362	.148
	7.00	.9792*	.002
5.00	1.00	-.7300*	.017
	2.00	-1.1277*	.000
	3.00	-.6338*	.037
	4.00	-1.0308*	.001
	6.00	-1.4669*	.000
	7.00	-5.1538E-02	.863
6.00	1.00	.7369*	.016
	2.00	.3392	.259
	3.00	.8331*	.006
	4.00	.4362	.148
	5.00	1.4669*	.000
	7.00	1.4154*	.000
7.00	1.00	-.6785*	.026
	2.00	-1.0762*	.001
	3.00	-.5823	.054
	4.00	-.9792*	.002
	5.00	5.154E-02	.863
	6.00	-1.4154*	.000

\*. La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Como se puede apreciar el nivel de significación que se ha considerado es del 5%. De este modo la institución educativa que tiene sólo diferencias positivas es el número 6 (Gregorio Albarracín); ello implica que su nivel promedio de comportamiento de sus indicadores de cultura organizacional está por encima de los demás colegios (y muy significativos sobre 4 de ellos), seguido muy cerca del colegio José de San Martín, con sólo una diferencia negativa.

Con respecto al colegio que presenta puras diferencias negativas es el número 5 (César Cohaila Tamayo); es decir, presenta en promedio los peores indicadores sobre cultura organizacional con respecto a los demás colegios, (y muy significativos sobre 5 colegios). Así mismo, podemos deducir que el colegio que lo sigue muy de cerca, con estas mismas, características es la institución educativa Fortunato Zora Carvajal.

**CUADRO N° 09**

Análisis de indicadores de la cultura organizacional de las instituciones  
educativas seleccionadas

INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL	INSTITUCIONES EDUCATIVAS						
	Carlos A. Laura	José San Martín	Jorge Chávez	Mariscal Cáceres	Cohaila Tamayo	Gregorio Albarracín	Fortunato Zora C.
Identidad de los miembros	2.00	4.00	2.33	3.00	1.33	3.00	1.00
Énfasis en el equipo	2.25	1.75	2.00	2.50	1.75	2.50	1.75
El enfoque hacia las personas	2.00	3.5	3.00	2.00	1.00	3.00	1.00
La integración en unidades	3.50	3.5	1.00	2.00	1.00	3.50	1.00
El control	3.00	3.00	3.66	3.33	3.00	3.00	3.00
Invitación y aceptación al riesgo	1.00	2.66	1.00	3.00	1.00	2.66	1.00
Los criterios para recompensar	1.66	1.66	2.33	1.33	1.66	2.33	2.33
Tolerancia al conflicto	1.33	1.66	2.33	1.66	1.33	2.33	1.66
Orientación hacia los resultados	2.50	3.50	1.00	2.00	1.00	3.50	1.00
El enfoque hacia un sistema abierto	2.66	2.00	3.66	3.33	2.00	3.66	2.00
Atención a los detalles	3.00	2.50	3.00	4.00	2.00	4.00	2.00
Agresividad	1.66	2.00	1.00	1.66	1.00	2.66	1.00
Estabilidad	2.00	2.00	1.00	2.66	1.00	2.00	1.00

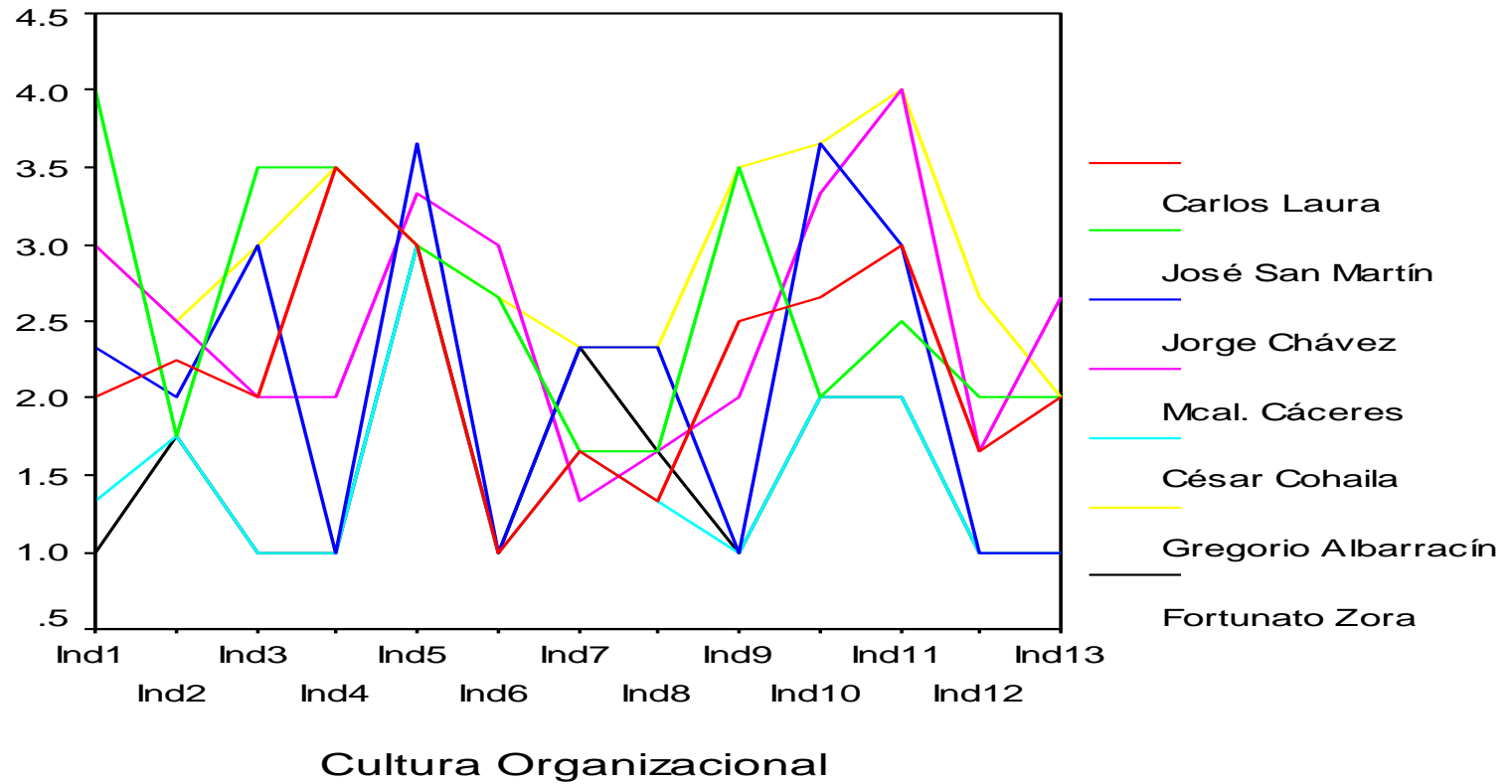
FUENTE: Cuestionario de cultura organizacional. Anexo N° 01

Criterios de evaluación

En cuanto a los parámetros de evaluación, se han utilizado una escala de 1 a 5, donde: el 1 indica el nivel más bajo de intensidad del indicador y 5 el valor más alto del indicador, que significa un óptimo nivel.

### GRAFICA N° 09

Evolución de los indicadores de la cultura organizacional de las instituciones educativas



FUENTE: Cuadro N° 09

El cuadro N° 09 presenta la información relacionada con el análisis de los indicadores de la cultura organizacional, donde, podemos apreciar que:

Globalmente ninguna de las 07 instituciones educativas analizadas, logra alcanzar e nivel optimo 4 – 5, con alguno de sus indicadores, es decir que estas instituciones vienen trabajando bajo una cultura organizacional, con un déficit de identidad de sus miembros, énfasis en el equipo, enfoque hacia las personas, integración de unidades, control, invitación al riesgo, recompensas, tolerancia, orientación hacia los resultados, enfoque abierto, atención a los detalles, agresividad y desarrollo.

Sin embargo, también observamos que, la Institución Educativa Gregorio Albarracín es quien muestra mejor comportamiento de indicadores, mientras que, las instituciones educativas que muestran el comportamiento de las curvas de indicadores mas bajos son: la Institución Educativa, Fortunato Zora carvajal y Cohaila Tamayo.

Desde otra perspectiva también concluimos que, los indicadores de mayor preocupación (más bajos) de las instituciones educativas, son los indicadores 2, 6, 8, 7, 9, 12 y 13 que nos indica poca capacidad de tolerancia al conflicto y orientación hacia los resultados, así como también

la poca predisposición a la alta competencia, énfasis en el trabajo en equipo, invitación y aceptación al riesgo, criterios para recompensar y la estabilidad organizacional. Desde esta perspectiva también podemos agregar que el indicador de mayor valor que se presenta en las instituciones educativas, son los sistemas de control.



### CUADRO N° 10

Evaluación global por promedios ponderados de la cultura organizacional  
de las instituciones educativas

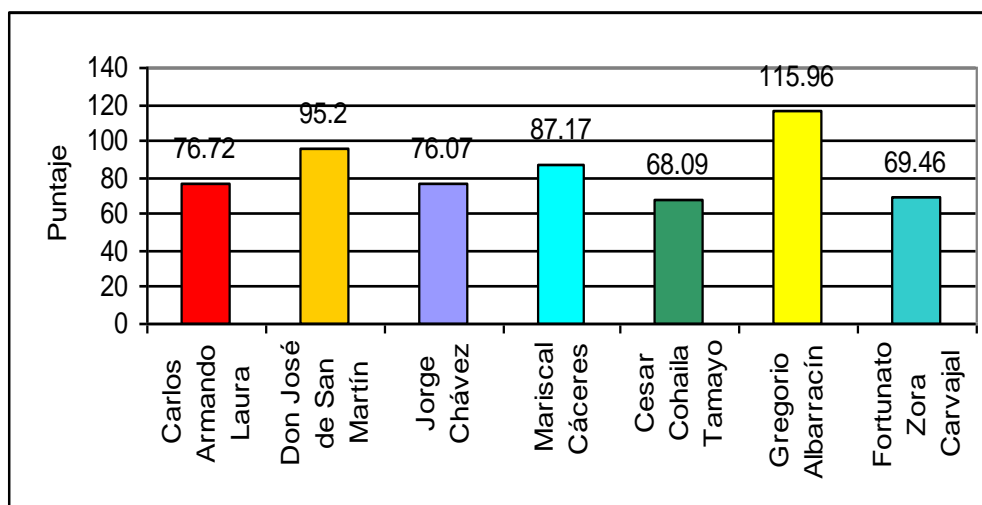
<i>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</i>	<i>MUESTRA</i>	<i>PUNTAJE PROMEDIO</i>
Carlos Armando Laura	18	76.72
Don José de San Martín	25	95.20
Jorge Chávez	40	76.07
Mariscal Cáceres	41	87.17
Cesar Cohaila Tamayo	22	68.09
Gregorio Albarracín	31	115.96
Fortunato Zora Carvajal	26	69.46
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>85.10</b>

FUENTE: Cuestionario de cultura organizacional. Anexo N° 01

#### ESCALA DE EVALUACIÓN

Cultura muy inadecuada	=	36 a 72
Cultura inadecuada	=	73 a 108
Cultura adecuada	=	109 a 144
Cultura muy adecuada	=	145 a 180

### GRAFICA N° 10



El cuadro N° 10 presenta la información relacionada con la evaluación global de la cultura organización de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna.

Los resultados del cuestionario de cultura organizacional de la Institución Educativa Carlos Armando Laura refleja un puntaje global de 76.72, Don José de San Martín 95.20 pts, Jorge Chávez 76.07 pts, Mariscal Cáceres 87.17 pts, Cesar Cohaila Tamayo 68.09 pts, Gregorio Albarracín 115.96 pts y Fortunato Zora Carvajal 69.46 puntos.

Estos resultados según la escala del instrumento de evaluación, ponen de manifiesto que la mayoría de instituciones educativas evaluadas tienen una cultura organizacional inadecuada, lo cual, impide su desarrollo institucional; A excepción de la Institución Educativa Gregorio Albarracín, que alcanza un puntaje de 115.96, que significa cultura organización adecuada.

## 2.0 RESULTADOS DE LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN ESTATAL TACNA

### CUADRO N° 11

Imagen institucional de la Institución Educativa

“Carlos Armando Laura”

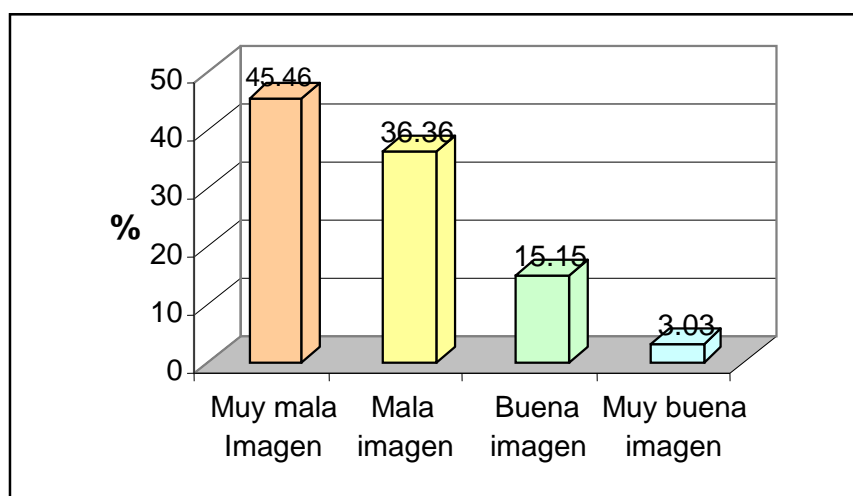
N°	RESULTADO	F	%
01	Muy mala Imagen	15	45.46
02	Mala imagen	12	36.36
03	Buena imagen	05	15.15
04	Muy buena imagen	01	03.03
	TOTAL	33	100.00

FUENTE: Escala de Apreciación. Anexo N° 02

### ESCALA DE EVALUACIÓN

38 a 76	=	Muy mala imagen
77 a 112	=	Mala imagen
113 a 150	=	Buena imagen
151 a 190	=	Muy buena imagen

### GRAFICA N° 11



FUENTE: Cuadro N° 11

El cuadro N° 11 presenta la información relacionada con la Imagen Institucional de la Institución Educativa “Carlos Armando Laura”, donde, luego de la evaluación, sobre la base de los parámetros de la escala de apreciación institucional concluimos que: el 45.46% de los encuestados sostienen que la institución educativa posee muy mala imagen institucional, el 36.36% mala imagen, el 15.15%, buena imagen y el 03.03% muy buena imagen institucional.

De esta información deducimos que para la mayoría de los encuestados la institución Educativa “Carlos Armando Laura”, posee entre mala y muy mala imagen institucional, lo cual significa que no ha logrado construir una opinión positiva acerca de su eficiencia pedagógica, en términos de: dominio de las asignaturas por parte de los docentes, metodologías, motivación, personalidad, equipamiento, actualización y planificación.

Así mismo, también se denota que estos usuarios tienen una impresión negativa sobre su eficiencia administrativa, es decir sobre su capacidad de planificación, organización, dirección y control de sus actividades internas. Finalmente también denotan un rechazo a la cultura corporativa de la organización, en términos de trabajo de equipo, innovación, entre otros aspectos.

**CUADRO N° 12**

Imagen institucional de la Institución Educativa  
“Mariscal Cáceres”

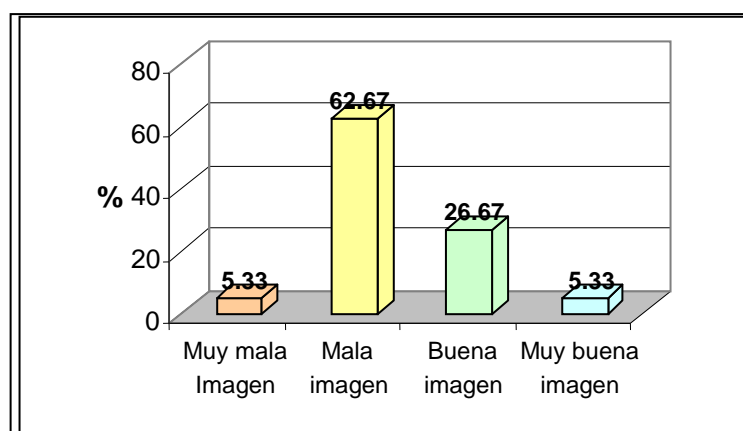
N°	RESULTADO	F	%
01	Muy mala Imagen	04	05.33
02	Mala imagen	47	62.67
03	Buena imagen	20	26.67
04	Muy buena imagen	04	05.33
	TOTAL	75	100.00

FUENTE: Escala de Apreciación. Anexo N° 02

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

38 a 76 = Muy mala imagen  
77 a 112 = Mala imagen  
113 a 150 = Buena imagen  
151 a 190 = Muy buena imagen

**GRAFICA N° 12**



FUENTE: Cuadro N° 12

El cuadro N° 12 presenta la información relacionada con la Imagen Institucional de la Institución educativa “Mariscal Cáceres”. Donde se puede apreciar que el 5.33% de los padres de familia, opinan que esta institución posee muy mala imagen institucional, el 62.5% mala imagen, el 26.67%, buena imagen y el 5.33% muy buena imagen institucional.

De esta información deducimos que, según la percepción de los padres de familia, la Institución Educativa “Mariscal Cáceres” posee mala imagen institucional, ello en virtud de la distribución porcentual de los encuestados. Es decir que la referida institución no goza del aprecio respecto a su eficiencia pedagógica, en términos de: dominio de las asignaturas por parte de los docentes, metodologías, motivación, personalidad, equipamiento, actualización y planificación.

En otro plano, también se nota que los consumidores indirectos (padres de familia) tienen una mala impresión la eficiencia administrativa, es decir, sobre sus capacidades institucionales de planeamiento, organización, dirección y control de sus actividades internas. Finalmente se piensa que, la institución brinda una educación regular a los educandos, lo cual implica poco esfuerzo como para conseguir sus metas educativas.

Además, es preciso señalar que esta información, permite visualizar que los padres de familia, rechazan las costumbres, hábitos de trabajo, implantadas en su interior.



**CUADRO N° 13**

Imagen institucional de la Institución Educativa

“Fortunato Zora Carbajal”

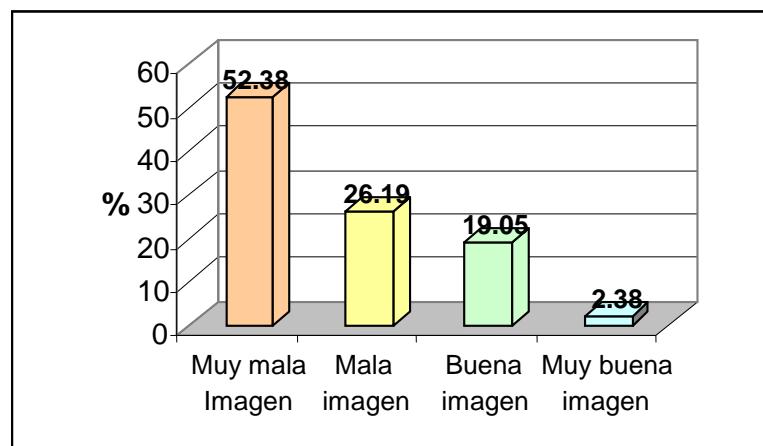
N°	RESULTADO	F	%
01	Muy mala Imagen	22	52.38
02	Mala imagen	11	26.19
03	Buena imagen	08	19.05
04	Muy buena imagen	01	02.38
	TOTAL	42	100.00

FUENTE: Escala de Apreciación. Anexo N° 02

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

- 38 a 76 = Muy mala imagen
- 77 a 112 = Mala imagen
- 113 a 150 = Buena imagen
- 151 a 190 = Muy buena imagen

**GRAFICA N° 13**



FUENTE: Cuadro N° 13

El cuadro N° 13 presenta la información relacionada con la Imagen Institucional del centro educativo “Fortunato Zora Carbajal”. Donde, luego de la evaluación observamos que el 52.38% de los padres de familia, opina que la dicha institución posee muy mala imagen institucional, el 26.19% mala imagen, el 19.05%, buena imagen y el 02.38% muy buena imagen institucional.

De esta información deducimos que, la mayoría de los padres de familia opinan que la Institución Educativa “Fortunato Zora Carbajal” posee una imagen muy mala, lo cual significa que ha construido una opinión negativa sobre su eficiencia pedagógica, en términos de: dominio de las asignaturas por parte de los docentes, metodologías inadecuadas, no uso de estrategias de motivación, personalidad, equipamiento, actualización y planificación docente.

También se puede deducir que los padres de familia tienen una mala impresión sobre su eficiencia administrativa, es decir, sobre sus capacidades institucionales de planificación, organización, dirección y control de sus actividades internas. Finalmente se aprecia que la imagen sobre la cultura corporativa también presenta índices negativos.

**CUADRO N° 14**

Imagen institucional de la Institución Educativa “Gregorio Albarracín”

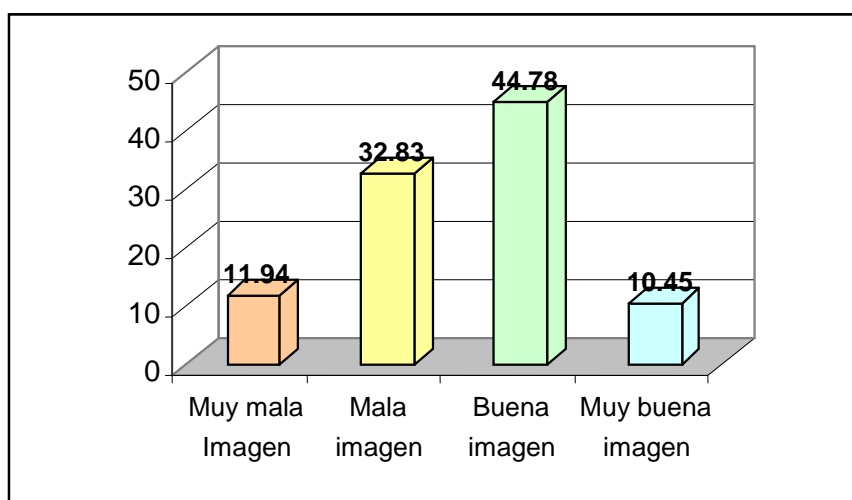
N°	RESULTADO	f	%
01	Muy mala Imagen	08	11.94
02	Mala imagen	22	32.83
03	Buena imagen	30	44.78
04	Muy buena imagen	07	10.45
	TOTAL	67	100.00

FUENTE: Escala de Apreciación. Anexo N° 02

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

- 38 a 76 = Muy mala imagen
- 77 a 112 = Mala imagen
- 113 a 150 = Buena imagen
- 151 a 190 = Muy buena imagen

**GRAFICA N° 14**



FUENTE: Cuadro N° 14

El cuadro N° 14 presenta la información relacionada con la Imagen Institucional de la Institución Educativa “Gregorio Albarracín”. Donde podemos observar que para el 11.94% de los padres de familia esta institución educativa posee muy mala imagen institucional, el 32.83% mala imagen, el 44.78%, buena imagen y el 10.45% muy buena imagen institucional.

De esta información deducimos que, para la mayoría de los padres de familia la Institución Educativa “Gregorio Albarracín” posee buena imagen Institucional, es decir que, la institución ha logrado construir una opinión positiva sobre su eficiencia pedagógica, en términos de: dominio de las asignaturas por parte de los docentes, metodologías, uso de estrategias de motivación, personalidad, equipamiento, actualización y planificación docente.

También podríamos indicar que los padres de familia tienen buena impresión sobre su eficiencia administrativa, es decir, sobre sus capacidades institucionales de planeamiento, organización, dirección y control de sus actividades internas. Finalmente se piensa que, la institución brinda una educación de alto nivel a los educandos, debido a su buena cultura corporativa.

**CUADRO N° 15**

Imagen institucional de la Institución Educativa “Jorge Chávez”

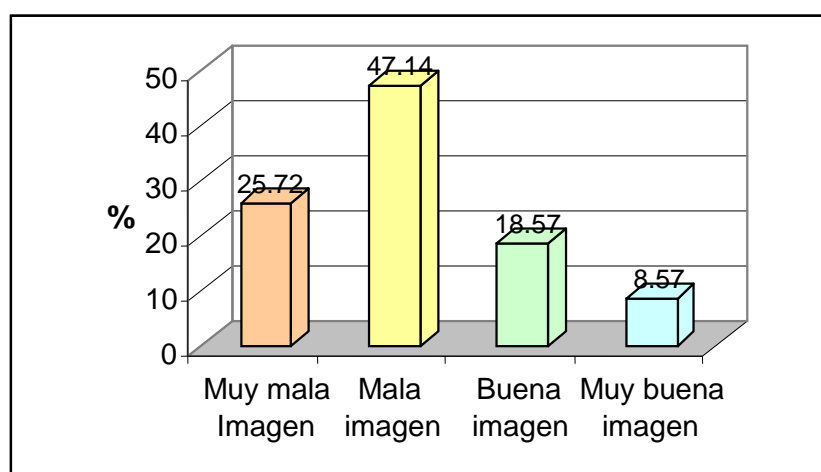
N°	RESULTADO	f	%
01	Muy mala Imagen	18	25.72
02	Mala imagen	33	47.14
03	Buena imagen	13	18.57
04	Muy buena imagen	06	08.57
	TOTAL	70	100.00

FUENTE: Escala de Apreciación. Anexo N° 02

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

- 38 a 76 = Muy mala imagen
- 77 a 112 = Mala imagen
- 113 a 150 = Buena imagen
- 151 a 190 = Muy buena imagen

**GRAFICA N° 15**



FUENTE: Cuadro N° 15

El cuadro N° 15 presenta la información relacionada con la Imagen Institucional de la Institución Educativa “Jorge Chávez”. Donde luego de la evaluación encontramos que el 25.72% de los padres de familia, opinan que la institución educativa posee muy mala imagen institucional, el 47.14% mala imagen, el 18.57%, buena imagen y el 8.57% muy buena imagen institucional.

De esta información deducimos que, la Institución Educativa “Jorge Chávez” posee una imagen institucional mala, debido a que los resultados se ubican categóricamente en los niveles negativos, es decir que, la institución no logrado construir una buena imagen sobre su eficiencia pedagógica, en términos de: dominio de las asignaturas por parte de los docentes, metodologías, uso de estrategias de motivación, personalidad, equipamiento, actualización y planificación docente.

También se puede apreciar que los padres de familia tienen una impresión negativa sobre su eficiencia administrativa, es decir, sobre sus capacidades institucionales de planeamiento, organización, dirección y control de sus actividades internas. Por ultimo estos resultados también condenan la cultura corporativa de esta institución educativa.

**CUADRO N° 16**

Imagen Institucional de la Institución Educativa “José de San Martín”

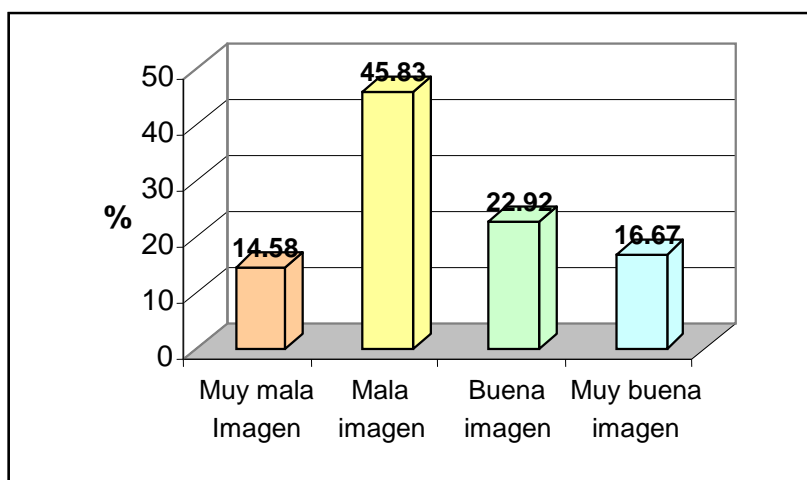
N°	RESULTADO	f	%
01	Muy mala Imagen	07	14.58
02	Mala imagen	22	45.83
03	Buena imagen	11	22.92
04	Muy buena imagen	08	16.67
	TOTAL	48	100.00

FUENTE: Escala de Apreciación. Anexo N° 02

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

- 38 a 76 = Muy mala imagen
- 77 a 112 = Mala imagen
- 113 a 150 = Buena imagen
- 151 a 190 = Muy buena imagen

**GRAFICA N° 16**



FUENTE: Cuadro N° 16

El cuadro N° 16 presenta la información relacionada con la Imagen Institucional de la Institución Educativa “José de San Martín”; Donde podemos observar que el 14.58% de los de los padres de familia, perciben que la institución educativa tiene muy mala imagen institucional, el 45.83% mala imagen, el 22.92%, buena imagen y el 16.67% muy buena imagen institucional.

De esta información deducimos que, la mayoría de los padres de familia opinan que la Institución Educativa “José de San Martín” posee mala imagen institucional, debido a que los resultados se inclinan de manera proporcional a esta categoría, es decir que, la institución no ha logrado construir una opinión positiva sobre su eficiencia pedagógica, en términos de: dominio de las asignaturas por parte de los docentes, metodologías, uso de estrategias de motivación, personalidad, equipamiento, actualización y planificación docente.

También se puede apreciar que los padres de familia, poseen una impresión negativa sobre su eficiencia administrativa, es decir, sobre sus capacidades institucionales de planeamiento, organización, dirección y control de sus actividades internas. Finalmente también podemos concluir que la imagen de la cultura corporativa es negativa.

**CUADRO N° 17**

Imagen institucional de la Institución Educativa “Cesar Cohaila Tamayo”

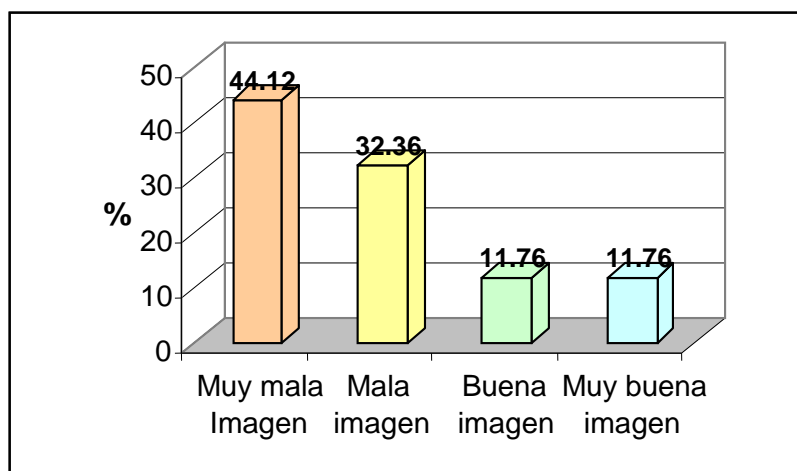
N°	RESULTADO	f	%
01	Muy mala Imagen	15	44.12
02	Mala imagen	11	32.36
03	Buena imagen	04	11.76
04	Muy buena imagen	04	11.76
	TOTAL	34	100.00

FUENTE: Escala de Apreciación. Anexo N° 02

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

38 a 76 =	Muy mala imagen
77 a 112 =	Mala imagen
113 a 150 =	Buena imagen
151 a 190 =	Muy buena imagen

**GRAFICA N° 17**



FUENTE: Cuadro N° 17

El cuadro N° 17 presenta la información relacionada con la Imagen Institucional de la Institución Educativa “Cesar Cohaila Tamayo”; Donde podemos observar que el 44.12% de los de los padres de familia, perciben que la institución educativa tiene muy mala imagen institucional, el 32.36% mala imagen, el 11.76%, buena imagen y el 11.76% muy buena imagen institucional.

De esta información deducimos que, la mayoría de los padres de familia opinan que la Institución Educativa “Cesar Cohaila Tamayo” posee muy mala imagen institucional, debido a que los resultados se inclinan de manera proporcional a esta categoría, es decir que, la institución no ha logrado construir una opinión positiva sobre sus capacidades pedagógicas, (dominio de las asignaturas por parte de los docentes, metodologías, uso de estrategias de motivación, personalidad, equipamiento, actualización y planificación docente).

Así mismo, se puede apreciar que los padres de familia, poseen una impresión muy negativa sobre el servicio que presta la parte administrativa (planeamiento, organización, dirección y control de sus actividades internas). Por ultimo, también observamos una imagen muy deteriorada de la cultura corporativa de la institución.

### CUADRO N° 18

Análisis estadístico global de la imagen institucional de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna

#### PRIMERO:

Análisis de varianza para verificar si existe diferencias entre la imagen institucional de las instituciones educativas

#### Planteamiento de hipótesis estadísticas

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_7$$

$$H_1 = \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \dots \neq \mu_7$$

#### ANOVA

Imagen Institucional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	33.430	6	5.572	12.392	.000
Intra-grupos	50.356	112	.450		
Total	83.786	118			

El valor de F calculado es de 12.392 ( $p = 0.000\dots$ ), lo cual implica que rechazamos  $H_0$ , es decir, que existe una diferencia significativa entre la imagen institucional de las institución educativas analizadas.

**SEGUNDO:**

Prueba de DMS (diferencia mínima significativa), para determinar que colegios muestran mejor y peor comportamiento al compararse entre si, con respecto a los indicadores de la imagen institucional.

**Comparaciones múltiples**

Variable dependiente: Imagen Institucional  
DMS

(I) Inst. Educ.	(J) Inst. Educ.	Diferencia de medias (I-J)	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
				Límite inferior	Límite superior
Carlos A. Laura	José de San Martín	-.8335*	.000	-1.2892	-.3778
	Jorge Chávez	-.1859	.421	-.6416	.2698
	Mariscal Cáceres	-.1365	.554	-.5922	.3192
	César Cohaila	.2741	.236	-.1816	.7298
	Gregorio Albarracín	-1.2182*	.000	-1.6739	-.7625
	Fortunato Zora	.3282	.156	-.1275	.7839
José de San Martín	Carlos A. Laura	.8335*	.000	.3778	1.2892
	Jorge Chávez	.6476*	.006	.1920	1.1033
	Mariscal Cáceres	.6971*	.003	.2414	1.1528
	César Cohaila	1.1076*	.000	.6520	1.5633
	Gregorio Albarracín	-.3847	.097	-.8404	7.099E-02
	Fortunato Zora	1.1618*	.000	.7061	1.6175
Jorge Chávez	Carlos A. Laura	.1859	.421	-.2698	.6416
	José de San Martín	-.6476*	.006	-1.1033	-.1920
	Mariscal Cáceres	4.941E-02	.830	-.4063	.5051
	César Cohaila	.4600*	.048	4.307E-03	.9157
	Gregorio Albarracín	-1.0324*	.000	-1.4880	-.5767
	Fortunato Zora	.5141*	.027	5.842E-02	.9698
Mariscal Cáceres	Carlos A. Laura	.1365	.554	-.3192	.5922
	José de San Martín	-.6971*	.003	-1.1528	-.2414
	Jorge Chávez	-4.9412E-02	.830	-.5051	.4063
	César Cohaila	.4106	.077	-4.5105E-02	.8663
	Gregorio Albarracín	-1.0818*	.000	-1.5375	-.6261
	Fortunato Zora	.4647*	.046	9.013E-03	.9204
César Cohaila	Carlos A. Laura	-.2741	.236	-.7298	.1816
	José de San Martín	-1.1076*	.000	-1.5633	-.6520
	Jorge Chávez	-.4600*	.048	-.9157	-4.31E-03
	Mariscal Cáceres	-.4106	.077	-.8663	4.510E-02
	Gregorio Albarracín	-1.4924*	.000	-1.9480	-1.0367
	Fortunato Zora	5.412E-02	.814	-.4016	.5098
Gregorio Albarracín	Carlos A. Laura	1.2182*	.000	.7625	1.6739
	José de San Martín	.3847	.097	-7.0987E-02	.8404
	Jorge Chávez	1.0324*	.000	.5767	1.4880
	Mariscal Cáceres	1.0818*	.000	.6261	1.5375
	César Cohaila	1.4924*	.000	1.0367	1.9480
	Fortunato Zora	1.5465*	.000	1.0908	2.0022
Fortunato Zora	Carlos A. Laura	-.3282	.156	-.7839	.1275
	José de San Martín	-1.1618*	.000	-1.6175	-.7061
	Jorge Chávez	-.5141*	.027	-.9698	-5.84E-02
	Mariscal Cáceres	-.4647*	.046	-.9204	-9.01E-03
	César Cohaila	-5.4118E-02	.814	-.5098	.4016
	Gregorio Albarracín	-1.5465*	.000	-2.0022	-1.0908

\*. La diferencia entre las medias es significativa al nivel .05.

Los resultados del cuadro de comparaciones múltiples, por diferencias mínimas significativas, nos permite apreciar que la Institución Educativa que posee puras diferencias positivas (en referencia a las demás), es el Gregorio Albarracín; lo cual, significa que el nivel promedio del comportamiento de sus indicadores de (imagen institucional) está por encima de los demás colegios analizados. También podemos observar que la Institución Educativa José de san Martín, posee un buen promedio, considerando que solo tiene una diferencia negativa.

En el otro extremo observamos la Institución Educativa Fortunato Zora Carvajal junto al César Cohaila Tamayo; poseen puras diferencias mínimas negativas, es decir, que tienen en promedio los peores indicadores sobre la imagen institucional, respecto a los demás colegios. Así mismo, podemos deducir que la Institución Educativa que lo sigue muy de cerca, con estas mismas características es el Carlos Armando Laura.

**CUADRO N° 19**

Análisis de indicadores de la imagen institucional de las instituciones  
educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna

INDICADORES DE IMAGEN INSTITUCIONAL	INSTITUCIONES EDUCATIVAS						
	Carlos A. Laura	José San Martín	Jorge Chávez	Mariscal Cáceres	Cohaila Tamayo	Gregorio Albarracin	Fortunato Z.ora C.
01. Dominio de la asignatura	3.33	3.00	3.66	3.75	3.00	4.50	3.00
02. Metodología	3.00	3.75	2.33	2.00	2.75	4.00	2.75
03. Capacidad personal	1.75	3.00	2.75	2.00	1.75	3.66	2.00
04. Equipamiento	1.00	1.00	1.75	1.75	1.00	2.50	1.00
05. Logro educativo	2.00	3.00	2.00	2.00	1.50	3.75	1.75
06. Dirección	1.00	2.75	2.00	2.66	1.00	3.00	1.33
07. Organización	2.00	3.33	3.33	2.66	1.75	3.33	1.75
08. Supervisión	1.75	4.00	2.00	1.75	2.00	3.66	1.75
09. Atención	3.33	3.75	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00
10. Identificación	2.50	3.75	1.75	2.00	1.75	2.75	1.00
11. Trabajo de equipo	1.75	4.00	1.75	2.66	2.00	3.00	1.66
12. Integración de las unidades	2.00	2.00	2.00	3.00	1.66	3.33	2.00
13. Clima laboral	1.00	3.33	2.00	1.75	1.00	3.75	1.00
14. Innovación	1.75	1.75	1.75	2.00	1.75	2.75	1.50
15. Atención a los detalles	2.66	2.00	1.75	2.00	2.00	3.00	1.75
16. Agresividad	1.75	2.33	2.00	1.66	1.00	3.3	1.50
17. Estabilidad	1.75	1.75	1.66	1.00	1.75	2.75	1.00

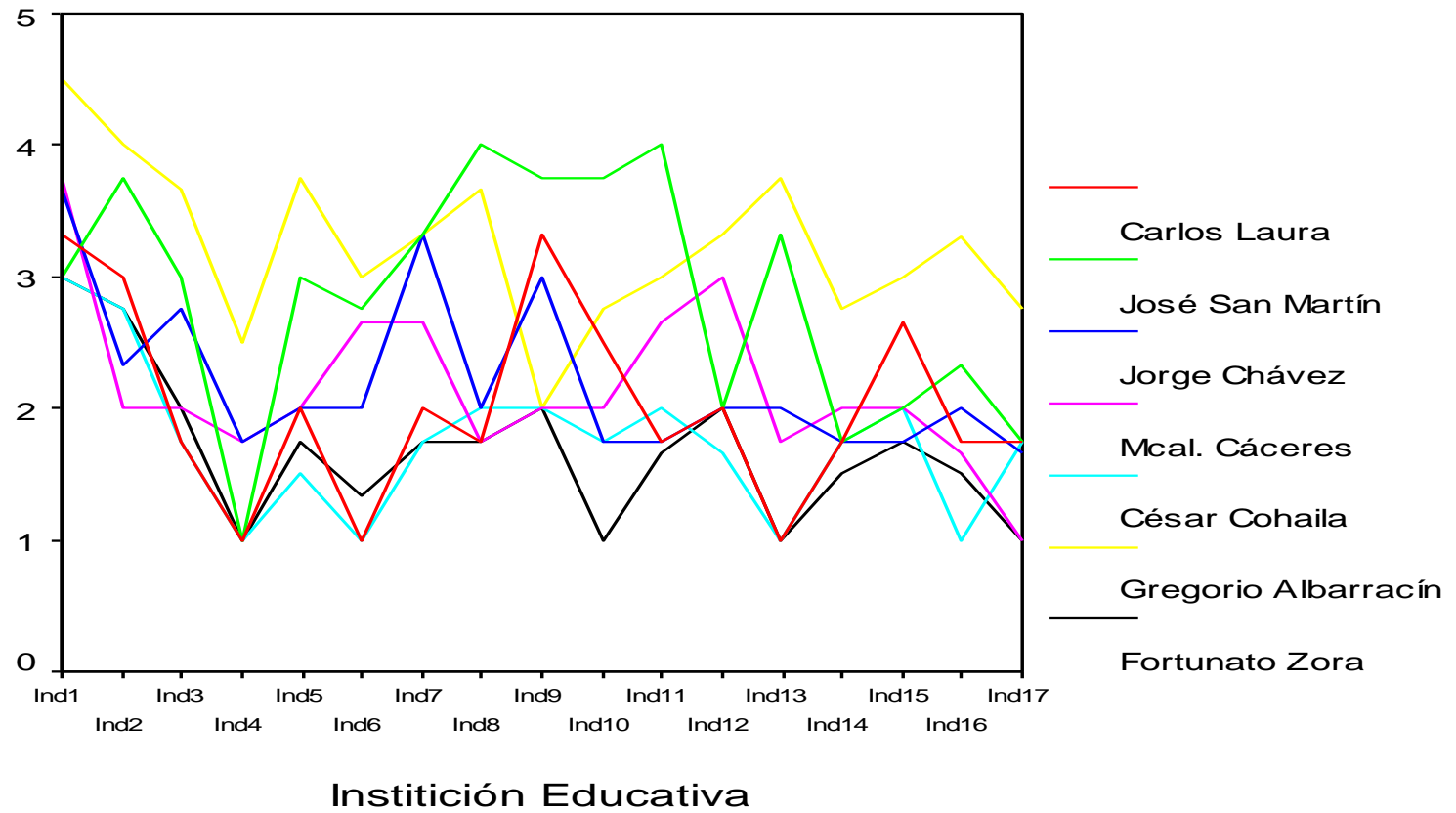
FUENTE: Cuestionario de imagen institucional anexo N° 02

Criterios de evaluación

Los parámetros de evaluación establecidos están en la escala de 1 a 5, donde: el 1 indica el nivel más bajo de intensidad del indicador y 5 el valor más alto del indicador, que significa muy alto nivel.

### GRAFICA N° 19

Análisis de la evolución de los indicadores de la imagen institucional de las instituciones educativas de Tacna



FUENTE: Cuadro N° 19

El cuadro N° 19 presenta la información relacionada con el análisis de los indicadores de la imagen institucional; Donde, podemos apreciar que, en promedio, la mayoría de las instituciones educativas analizadas solo alcanzan puntuaciones medias o regulares, a excepción de la Institución Educativa Gregorio Albarracín que logra una curva sobresaliente 2.5 y 4.5, siendo los indicadores 01, 05 y 13 los cuales se ubican con puntajes expectantes. A su vez la institución educativa que muestra indicadores mas bajos es la Institución Educativa Cesar Cohaila Tamayo junto al colegio Fortunato Zora carvajal, es decir, que se evidencia un conjunto de indicadores de la imagen institucional muy deteriorada. Lo cual significa que, los padres de familia se han formado una mala opinión sobre la gestión pedagógica, la gestión administrativa y la cultura corporativa de las instituciones educativas analizadas.

Desde otra perspectiva, también concluimos que los indicadores de mayor preocupación (más bajos) de la imagen institucional, son los indicadores de equipamiento, clima laboral y trabajo de equipo. Aunque hay que aclarar que, los demás indicadores también son negativos, pero en menor medida.

**CUADRO N° 20**

Evaluación por promedios ponderados de la imagen institucional de las instituciones educativas de gestión estatal de la Tacna

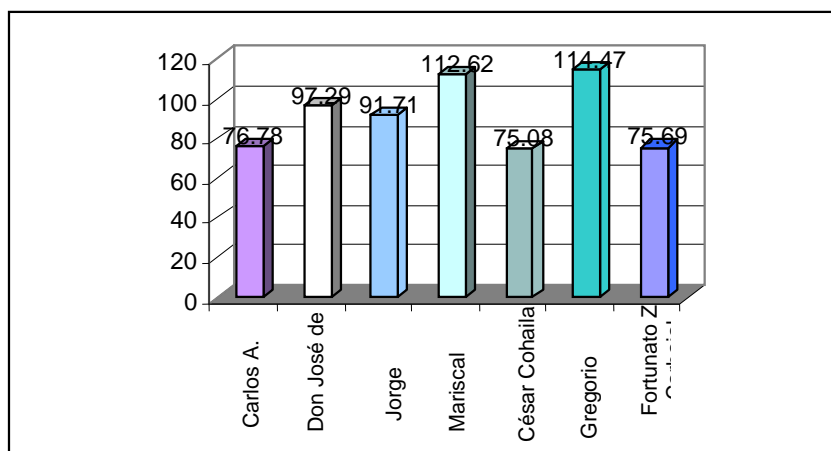
<i>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</i>	<i>MUESTRA</i>	<i>PUNTAJE PROMEDIO</i>
Carlos Armando Laura	33	76.78
Don José de San Martín	48	97.29
Jorge Chávez	70	91.71
Mariscal Cáceres	75	112.62
Cesar Cohaila Tamayo	34	75.08
Gregorio Albarracin	67	114.47
Fortunato Zora Carvajal	42	75.69
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>91.94</b>

FUENTE: Escala de apreciación de Imagen institucional, anexo N° 03

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

- 38 a 76 = Muy mala imagen
- 77 a 112 = Mala imagen
- 113 a 150 = Buena imagen
- 151 a 190 = Muy buena imagen

**GRAFICA N° 20**



FUENTE: Cuadro N° 20

El cuadro N° 20 presenta la información relacionada con la evaluación global de la imagen institucional de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna.

Los resultados nos permiten observar que, la Institución Educativa Carlos Armando Laura obtiene un puntaje ponderado de 76.78, Don José de San Martín 97.29 pts, Jorge Chávez 91.71 pts, Mariscal Cáceres 112.62 pts, Cesar Cohaila Tamayo 75.08 pts, Gregorio Albarracín 114.47 pts y Fortunato Zora Carvajal 75.69 puntos. Siendo el promedio ponderado global de 91.94 puntos.

De estos resultados podemos establecer que (según la escala de evaluación), la mayoría de instituciones educativas evidencian una mala imagen institucional, a excepción de la Institución Educativa Gregorio Albarracín, que alcanza un puntaje de 114.47, que significa buena imagen institucional.

### 3.0 RELACIÓN ENTRE IMAGEN INSTITUCIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

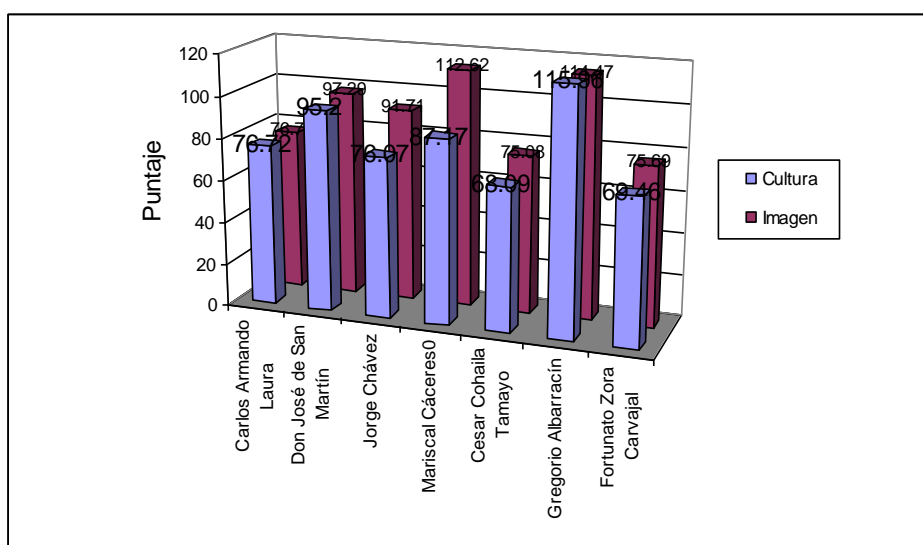
**CUADRO N° 21**

Cuadro comparativo de imagen institucional y cultura organizacional

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	PUNTAJE PROMEDIO	
	CULTURA	IMAGEN
Carlos Armando Laura	76.72	76.78
Don José de San Martín	95.20	97.29
Jorge Chávez	76.07	91.71
Mariscal Cáceres	87.17	112.62
Cesar Cohaila Tamayo	68.09	75.08
Gregorio Albarracín	115.96	114.47
Fortunato Zora Carvajal	69.46	75.69
Total	<b>85.10</b>	<b>91.94</b>

FUENTE: Cuadros 09 y 18

**GRAFICA N° 21**



FUENTE: Cuadro N° 21

## PROCEDIMIENTO

A continuación se aplicará el coeficiente de correlación  $r =$  PEARSON para verificar si existe asociación entre ambas variables cualitativas; es decir, entre los índices de la Imagen institucional y la cultura organizacional.

$r =$  PEARSON. Devuelve el coeficiente de correlación producto o momento  $r$  de Pearson,  $r$ , un índice adimensional acotado entre -1,0 y 1,0 que refleja el grado de dependencia lineal entre dos conjuntos de datos. En este caso entre la variable independiente y la variable dependiente

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

DONDE:

$r$  = Coeficiente de correlación Pearson

$n$  = número total de las muestras

Matriz 1 =  $x$  = conjunto de valores independientes, cultura.

Matriz 2 =  $y$  = conjunto de valores dependientes, imagen

## RESULTADO

$r = 0.84$

Aplicado el coeficiente de correlación hemos obtenido un  $r = +0.84$ , Lo cual significa que existe una alta correlación positiva entre los índices de la imagen institucional y la cultura organizacional de las instituciones educativas. Dicho de otra manera, existe un 84 % de certeza que la cultura organizacional esta directamente relacionada con la imagen institucional de las instituciones educativas de gestión estatal analizadas de la ciudad de Tacna.



## CONCLUSIONES

### PRIMERA

Las instituciones educativas de gestión estatal analizadas de la ciudad de Tacna, poseen una cultura organizacional inadecuada que afecta su desarrollo organizacional y el servicio educativo que prestan.

### SEGUNDA

La cultura organizacional inadecuada de las instituciones educativas, se caracteriza por el predominio de la tendencia al conflicto entre sus miembros, la aceptación de la incompetencia, incapacidad para el trabajo en equipo, evitación del riesgo, inadecuados y arbitrarios métodos de recompensas y la estabilización organizacional como medio de mantener del status quo.

### TERCERA

La mayoría de las instituciones educativas analizadas proyectan una mala imagen institucional, según la percepción de los padres de familia. Es decir que, se han formado una opinión negativa sobre la gestión

pedagógica, la gestión institucional y la cultura corporativa de estas organizaciones educativas.

#### **CUARTA**

Los indicadores de la imagen institucional con mayor rechazo por parte de los padres de familia, están relacionados con los problemas de equipamiento, clima laboral y trabajo de equipo. Aunque hay que aclarar que, los demás indicadores también son negativos, pero en menor medida.

#### **QUINTO**

El sistema de hábitos, costumbres y valores compartidos, propios de cada institución educativa (cultura organizacional) es un componente que afecta significativamente en la imagen institucional que se genera en cada una de las instituciones educativas, por lo que, se concluye que la cultura organizacional guarda una relación directa con la imagen institucional de las instituciones educativas estudiadas.

## SUGERENCIAS

### **PRIMERA**

Es necesario que las autoridades regionales implementen un proceso intenso de cambio organizacional, basados en los principios de reingeniería, a fin de penetrar intensamente en las estructuras organizacionales. Este procedimiento debe ser acompañado por una intensa campaña de capacitación.

### **SEGUNDA**

Es necesario que en el plano organizacional, se proceda al rediseño de los sistemas organizacionales, ofreciendo mayor autonomía y grado de decisiones los niveles inferiores, Así mismo, se hace necesario que se trabaje en equipo, definiendo el grado en que los directivos pueden interactuar.

### **TERCERA**

Es necesario, que se implemente como política regional, una gestión educativa de recursos humanos por competencias, principalmente, de los

cargos directivos de las instituciones educativas y los funcionarios de la región de educación.

#### **CUARTA**

Es necesario que se implemente una política de gestión por resultados dentro de las instituciones educativas, estableciendo los estándares mínimos de gestión, tanto en el área pedagógica como de gestión institucional.



## PROPUESTA TÉCNICA

### 1. TITULO

“Modelo práctico HOME”

### 2. OBJETIVO:

Proporcionar una alternativa funcional para mejorar la cultura organizacional de las instituciones educativas de Tacna.

### 3. EL MODELO HOME

#### 3.1 Descripción del modelo

A juzgar por los análisis de los diferentes autores, la imitación de la cultura de otra organización no da resultados satisfactorios. (Un estudio detenido de las culturas de las organizaciones satisfactorias y, por otra parte, una *adaptación hábil* de esas culturas a nuestra organización, puede ser una buena idea.) Ello es cierto no solamente desde un punto de vista competitivo, sino también porque la dirección ejerce un control de la cultura. Según Edgar Schein, toda cultura es única porque:

La cultura que se va desarrollando con el tiempo en una organización específica es... un resultado complejo de presiones externas, de potencialidades internas, de respuestas a sucesos críticos y, probablemente, en una medida indeterminada, en factores fortuitos que no pudieron preverse a partir del conocimiento del ambiente externo o de los miembros de la organización.

La mejor alternativa que se le ofrece a la dirección es influir y desarrollar una cultura única de la organización conforme va evolucionando de manera natural.<sup>1</sup>

Por tanto, la propuesta se basa en un enfoque adaptativo, que pretende adaptar a la organizaciones con problemas de cultura organizacional, las experiencias de otras organizaciones con culturas satisfactorias que han impulsado su crecimiento y desarrollo. En la fig. 01 se muestra el modelo que proponemos como un mapa práctico de carreteras para este propósito.

Dado que los autores de este modelo consideran que una cultura organizativa adaptativa y cohesiva es semejante a una familia que funciona a la perfección, la palabra inglesa HOME (hogar) es un acrónimo

---

<sup>1</sup> Schein, Organizational Culture and Leadership, Pages, 83-84

apropiado.<sup>2</sup> H representa a *historia*, O significa *unicidad*, M representa a *miembro* y E significa *intercambio*. Cada una de estas condiciones puede propiciar el resultado deseado, una cultura organizativa cohesiva, si la dirección realiza un esfuerzo concertado y coordinado para poner en práctica los métodos presentados en el modelo. Además, como se puede entender, los sistemas de compensación (en la parte M del modelo) constituyen una poderosa fuerza % cultural sujeta al control de la dirección, sin que esto necesariamente este condicionado a una retribución monetaria.

### 3.2 Bases del modelo “HOME”

#### **Primero:**

Consiste en la capacidad que debe tener la alta dirección en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta dirección invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la institución.

---

<sup>2</sup> W. Gross y S Schichman, “How to Grow and Organitacional Culture” Pages, 52-53

**Segundo:**

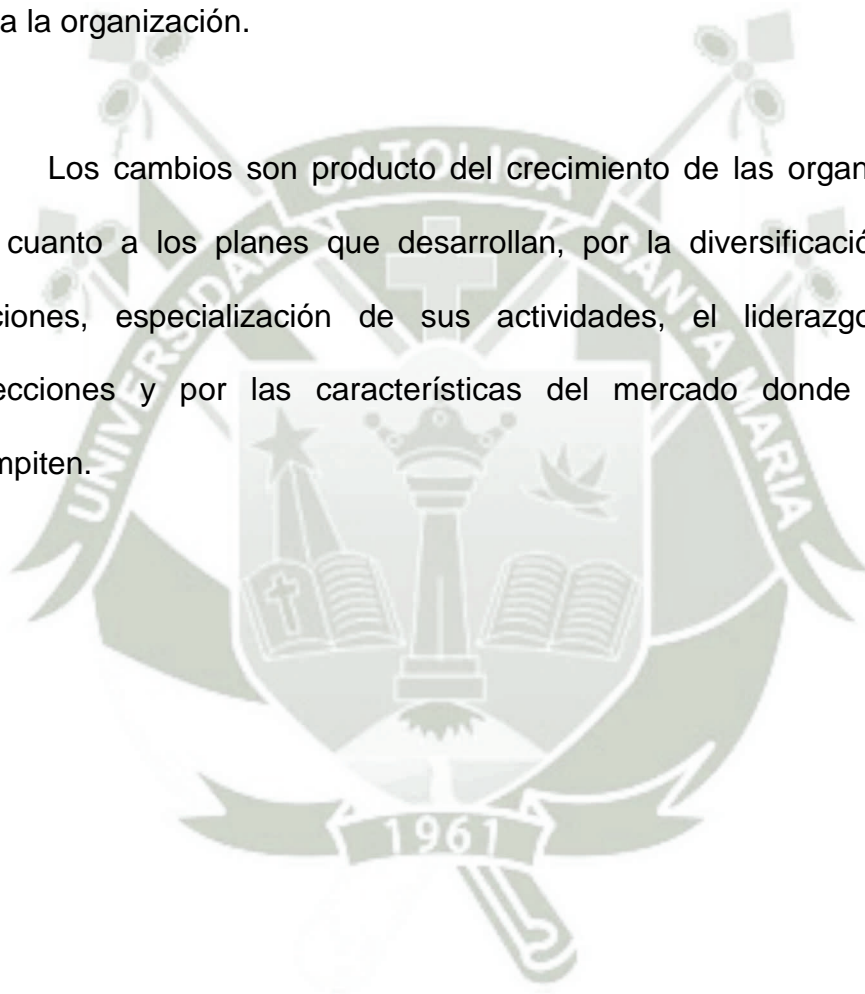
Una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean conforme a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

**Tercero:**

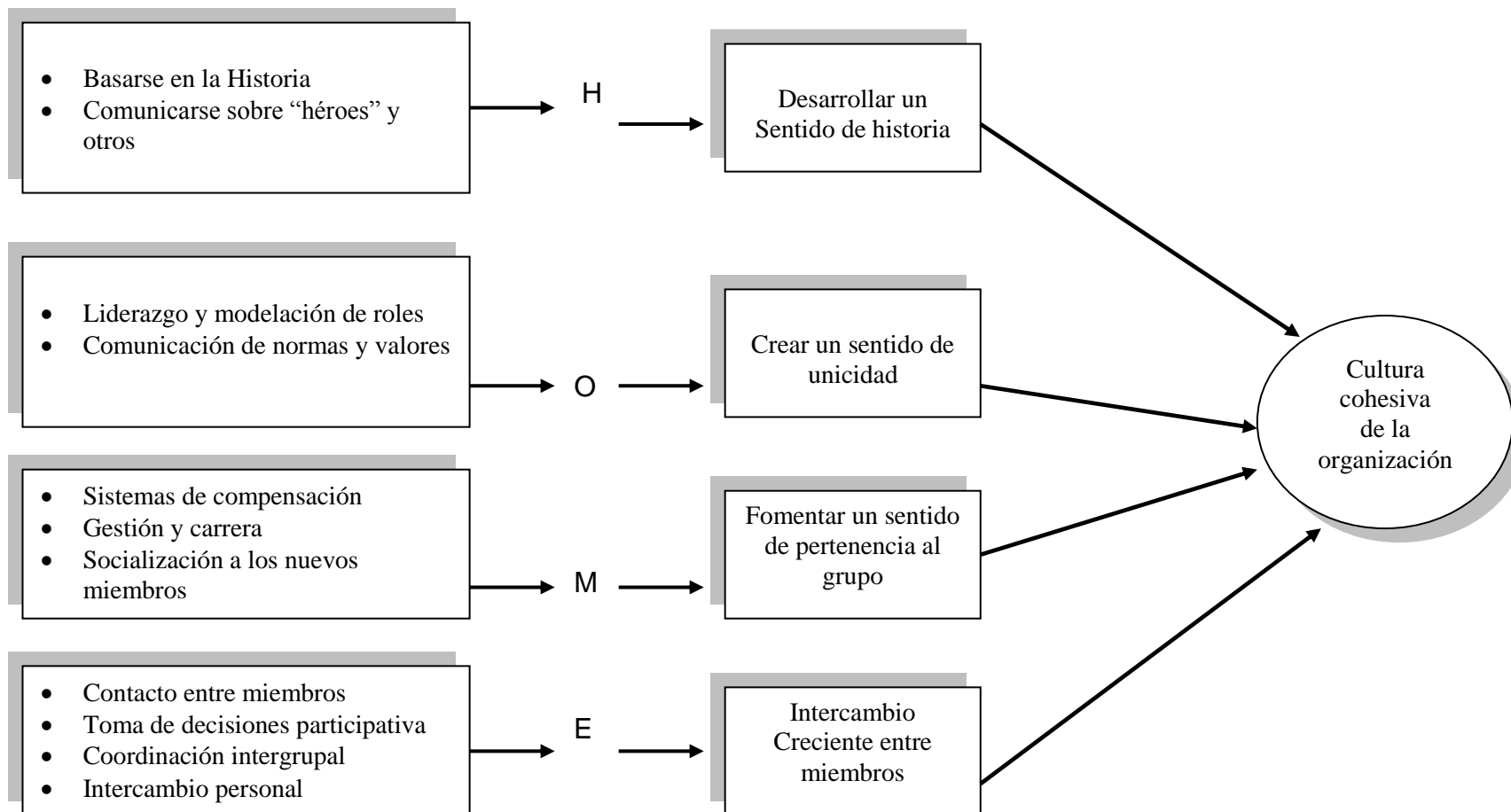
El cambio en una institución educativa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes, por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la organización, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.



### 3.3 DESARROLLO DEL MODELO "HOME"



### 3.4 FASES PARA IMPLANTAR EL MODELO “HOME”

Plantea que el proceso de cambio planificado de una organización educativa debe cumplir siete pasos, a saber:

1. **Definir los objetivos a lograr:** este paso persigue definir claramente la misión de la organización. Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
2. **Analizar la organización actual:** Este paso se denomina diagnóstico, permite identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
3. **Definir los cambios necesarios:** consiste en determinar los asuntos a resolver además de identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas
4. **Diseñar la organización futura:** Para lo cual se debe identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.

5. **Planificar los cambios organizacionales:** Definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
  
6. **Ejecutar el modelo “HOME”:** Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos:
  - Definir la organización para el cambio.
  - Asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional.
  - Asegurar la participación activa todas las personas que conforman la organización.
  
7. **Realizar seguimiento y control:** No es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente.

#### 4. ALCANCES DEL MODELO “HOME” COMO PROPUESTA

La presente propuesta del modelo “HOME” para dotar de una nueva infraestructura cultural, abarca a todas las instituciones educativas

de educación secundaria de la ciudad de Tacna. Lo cual no quiere decir que, no pueda también aplicarse a las instituciones educativas de otro nivel.

## 5. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES

Aplicación de los cuestionarios de cultura organizacional y clima laboral, han permitido determinar un conjunto de puntos potencialmente problema y otros que también son problemas importantes que aquejan a la comunidad educativa pero en menor medida. Estas necesidades se puntualizan en los cuadros N° 08 y 17, del análisis de la cultura organizacional y el clima laboral.

Habiéndose demostrado el grado de correlación entre la cultura organizacional y el clima laboral, entonces es de suponer que si atacamos el problema de la cultura organizacional, entonces tenemos una alta probabilidad que también disminuirán proporcionalmente los problemas del clima laboral. Por esta razón se plantea abordar los problemas de la cultura organizacional según las siguientes prioridades.

PROBLEMAS CENTRALES	FACTORES	ORDEN DE PRIORIDAD				
		1	2	3	4	5
CULTURA ORGANIZACIONAL	Identidad de los miembros		√			
	Énfasis en el equipo	√				
	Enfoque hacia las personas		√			
	La integración en unidades		√			
	El control				√	
	Invitación y aceptación al riesgo	√				
	Los criterios para recompensar	√				
	Tolerancia al conflicto	√				
	Orientación hacia los resultados	√				
	El enfoque hacia un sistema abierto			√		
	Atención a los detalles				√	
	Agresividad	√				
	Estabilidad	√				

*NOTA: El orden de prioridades ha sido definido en función del diagnóstico del cuadro N° 08 y 17, donde se aprecian los problemas que se dan con mayor profundidad y los problemas de menor complejidad.*

## 6. TÉCNICAS PARA LAS LÍNEAS DE ACCIÓN DEL MODELO HOME

### 6.1 Un modelo trifásico de socialización en la organización

La primera jornada de trabajo de un empleado en una organización compleja o de un empleado cuya organización ha sido sometida a un proceso profundo de reingeniería, puede sumirle en un mar de confusiones. Se encuentra con un torbellino incesante de caras nuevas, una jerga extraña, expectativas conflictivas y sucesos aparentemente

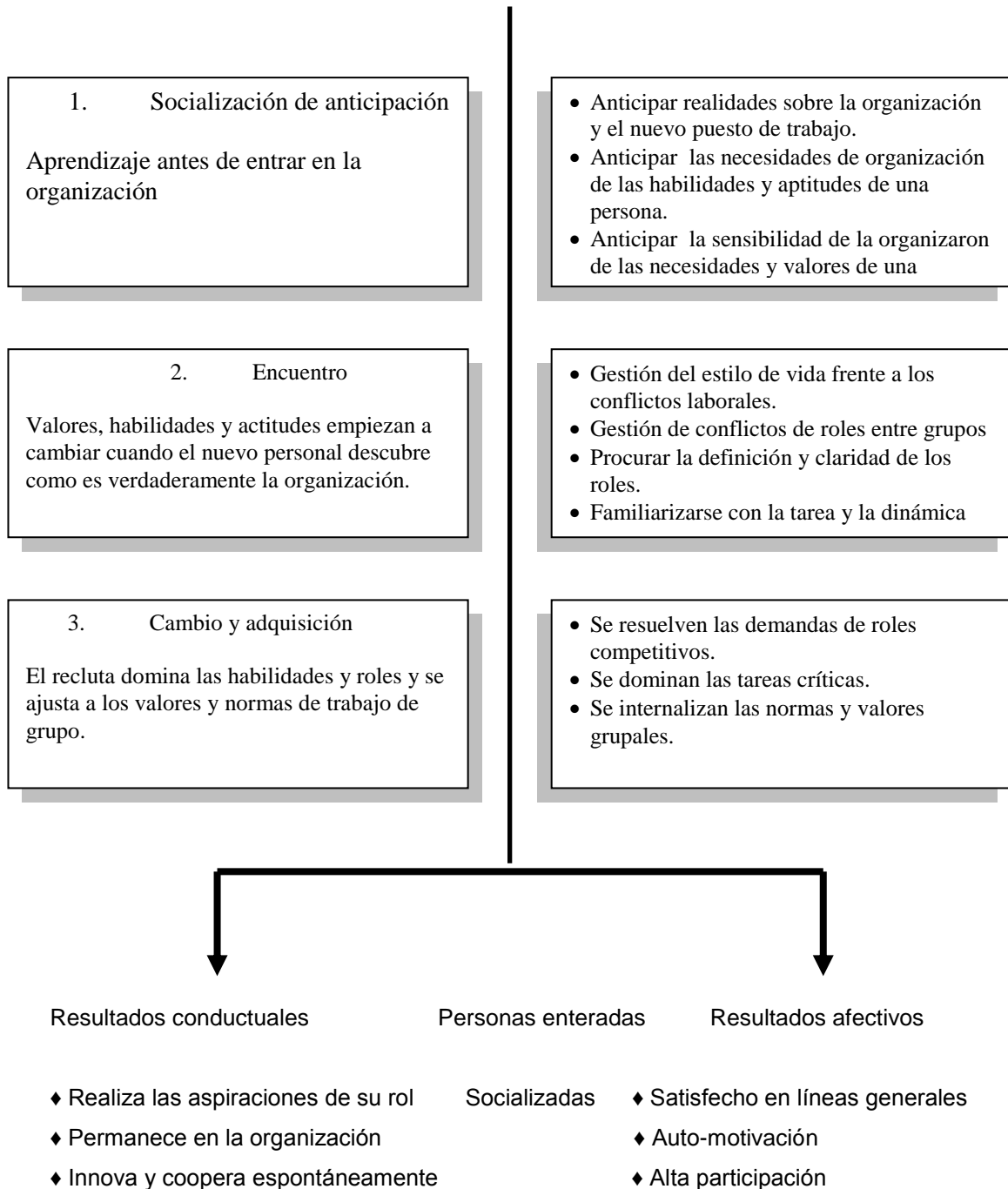
inconexos. Algunas organizaciones tratan a sus nuevos miembros en forma casual, a manera de o nadas o te hundes. Sin embargo, lo más típico es que el proceso de socialización se caracterice por una secuencia de pasos identificables.

Daniel Feldman<sup>3</sup>, investigador de la conducta en la organización, ha propuesto un modelo de tres fases de la socialización en la organización que fomenta una comprensión más profunda de este proceso tan importante. Como se muestra en la figura 2 estas tres fases son: 1) socialización anticipada, 2) encuentro y 3) cambio y adquisición. El modelo de Feldman especifica también los resultados conductuales y afectivos que sirven para apreciar hasta qué punto un individuo está socializado. Las tres fases de toda la secuencia pueden completarse en un plazo que puede oscilar entre unas pocas semanas y un año entero, dependiendo de diferencias individuales y de la complejidad de la situación.

---

<sup>3</sup> FELDMAN Daniel, "The Multiple Socialization of organization Members" Pág 309 - 318

## MODELO DE SOCIALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



## 6.2 Técnicas de capacitación

### 1. FORO.

#### a) Objetivos

- Permite la libre expresión de ideas de todos los miembros del equipo.
- Propicia la integración, el espíritu crítico y participativo.

#### b) Descripción

El foro se lleva casi siempre después de una actividad (película, teatro, simposio, etc.). El moderador inicia el foro explicando con precisión el tema o problema a tratar, señala las formalidades a las que habrán de ajustarse los participantes (brevedad, objetividad, etc.). Formula una pregunta concreta y estimulante referida al tema, elaborada de antemano e invita al auditorio a exponer sus opiniones.

#### c) Ventajas

- Se propicia la participación de todos los miembros del equipo.
- Se profundiza en el tema.
- No requiere de materiales didácticos y planeación exhaustiva.
- Son útiles para el estudio de situaciones donde no hay soluciones predeterminadas.
- Desarrolla la capacidad de razonamiento.

#### **d) Desventajas**

- No es útil cuando el equipo no está preparado para dar opiniones.
- Se puede aplicar sólo a equipos pequeños.

#### **e) Recomendaciones**

Nombrar un secretario para que anote por orden a quien solicite la palabra. Procurar mantener una actitud imparcial, por parte del moderador para evitar desviaciones.

### **2. TÉCNICA INTERROGATIVA O DE PREGUNTAS.**

#### **a) Objetivos**

- Establecer comunicación en tres sentidos (Conductor - Equipo; Equipo - Conductor y Dentro del Equipo).
- Conocer las experiencias de los individuos y explorar sus conocimientos.
- Intercambiar opiniones con el equipo.
- Detectar la comprensión que se va teniendo sobre el tema.
- Evaluar el logro de los objetivos.

## b) Descripción

En esta técnica se establece un diálogo conductor-equipo aprovechando el intercambio de preguntas y respuestas que se formulan dentro de la sesión. Dentro del interrogatorio existen dos tipos de preguntas:

### 3. INFORMATIVOS O DE MEMORIA

Reflexivos o de raciocinio, éstas pueden ser analíticas, sintéticas, introductorias, deductivas, selectivas, clasificadoras, valorativas, críticas y explicativas.

## c) Ventajas

- Atrae mucho la atención de los individuos y estimula el raciocinio haciéndoles comparar, relacionar, juzgar y apreciar críticamente las respuestas.
- Sirve de diagnóstico para saber el conocimiento individual sobre un tema nuevo.
- Permite ir evaluando si los objetivos se van cumpliendo.
- Propicia una relación conductor-equipo más estrecha.
- Permite al conductor conocer más a su equipo.

### e) Recomendaciones

- Prepare las preguntas antes de iniciar la sesión, no las improvise.
- Formule preguntas que no sean tan fáciles ni tan difíciles como para que ocasionen desaliento o pérdida de interés.
- Las preguntas deben de incitar a pensar, evite las que puedan ser contestadas con un SI o con un NO.
- Utilice los refuerzos positivos.
- Corrija inmediatamente las respuestas erróneas.

### 4. MESA REDONDA.

#### a) Objetivos

- Que el individuo aprenda a expresar sus propias ideas.
- Que el individuo aprenda a defender su punto de vista.
- Inducir a que el individuo investigue.

#### b) Descripción

Se necesita un grupo seleccionado de personas (de 3 a 6), un moderador y un auditorio. Puede haber también un secretario, que tendrá la función de dar un reporte por escrito de la discusión y lo más importante sobre las conclusiones a las que se llegó. El grupo, el moderador y el auditorio tendrán que haber investigado antes sobre el tema que se va a discutir. Los que habrán estudiado más a fondo serán los miembros del grupo

seleccionado. El moderador tendrá como labor dirigir la polémica e impedir que los miembros se salgan del tema. Este se debe reunir previamente con los integrantes de la mesa redonda para coordinar el programa, dividir el problema general en partes adecuadas para su exposición asignándole a cada uno un tiempo determinado y preparar el plan de trabajo. La forma de discusión es de tipo conversación (no se permiten los discursos).

La atmósfera puede ser formal o informal. No puede haber control completo por el moderador, dado que los miembros de la mesa pueden ignorar las preguntas e instrucciones.

Se pueden exponer y enfocar diferentes puntos de vista, diferentes hechos diferentes actitudes sobre un tema, asuntos de actualidad y asuntos controvertidos.

### **c) Ventajas**

- Enseña a las personas a discutir, escuchar argumentos de otros, a reflexionar acerca de lo dicho y aceptar opiniones ajenas.
- Enseña a los conducidos a defender sus propias opiniones con argumentos adecuados y con una exposición lógica y coherente.
- Es un intercambio de impresiones y de críticas. Los resultados de la discusión son generalmente positivos.

- Es un excelente método para desarrollar sentimiento de equipo, actitud de cortesía y espíritu de reflexión.
- Permite al conductor observar en los conducidos, participación, pensamiento y valores.
- Permite recolectar gran cantidad de información, ideas y conocimientos.
- Estimula el trabajo en equipo.

#### **d) Desventajas**

- Como los resultados no son inmediatos, dan la sensación de que es una pérdida de tiempo y que se fomenta la indisciplina.
- Exige mucho tiempo para ser llevada a cabo.
- Requiere un muy buen dominio del equipo por el conductor.
- Si no es bien llevada por el moderador, puede ser dispersiva, todos hablan y discuten a la vez y ninguno se escucha.
- Sólo sirve para pequeños equipos.
- Es aplicable sólo cuando los miembros del equipo tengan conocimientos previos acerca del tema.

#### **e) Recomendaciones**

- Se deben de tratar asuntos de actualidad.
- Se les debe de dar la bibliografía sobre el tema.

- Se debe llevar a cabo cuando se compruebe que las personas estén bien preparadas.

## 5. SEMINARIO.

### a) Objetivos

- Enseñar a sistematizar los hechos observados y a reflexionar sobre ellos.
- Intercambiar opiniones entre lo investigado con el especialista en el tema.

Fomentar y ayudar a:

- Al análisis de los hechos.
- A la reflexión de los problemas antes de exponerlos.
- Al pensamiento original.
- A la exposición de trabajos hechos con órdenes, exactitud y honestidad.

### b) Descripción

Generalmente en el desarrollo de un seminario se siguen varias formas de acuerdo a las necesidades y circunstancias de la enseñanza; sin embargo son tres las formas más comunes en el desarrollo de un seminario.

El conductor señala temas y fechas en que los temas serán tratados, señala la bibliografía a usar para seguir el seminario.

En cada sesión el conductor expone lo fundamental del tema y sus diversas problemáticas.

Los conducidos exponen los resultados de sus investigaciones y estudios sobre dicho tema, y se inicia la discusión.

Cuando alguna parte del tema no queda lo suficientemente aclarada, el conductor presentará su ayuda u orientará a nuevas investigaciones a presentar y discutir en una nueva reunión.

Se coordinarán las conclusiones a que lleguen los conducidos con la ayuda del conductor.

Para que el seminario resulte eficiente, tiene que contar con la preparación y el aporte en cada uno de los temas de cada uno de los conducidos.

El conductor divide y distribuye el tema entre los conducidos, ya sea en forma individual o en equipo, según lo prefiera el equipo; indica la

bibliografía, da la norma de trabajo y fija las fechas de reuniones del seminario.

En cada fecha indicada se presenta, ya sea en forma individual o por un representante del equipo, la temática que fue investigada y estudiada, y se inicia la discusión acerca de ella.

El conductor actúa como moderador, y así van presentándose los diferentes equipos en que fue dividido el tema.

En este caso de seminarios más avanzados (generalmente profesionales) la unidad puede ser repartida entre especialistas, ya sea de la propia escuela o de otras entidades; es decir, esta tercera modalidad acepta la incorporación de otras personas, siempre que estén interesadas y preparadas para participar.

Cada especialista, en su sesión previamente fijada, presenta el tema, suscita duda, plantea problemas e inicia la discusión en que intervienen todos.

El mismo especialista actúa como moderador.

El resto del trabajo se efectúa de la misma forma en que los casos anteriores.

La técnica de seminario es más formativa que informativa pues capacita a sus miembros para la investigación y para el estudio independiente.

**b) Ventajas**

- Es muy útil para el estudio de situaciones o problemas donde no hay soluciones predeterminadas.
- Favorece y desarrolla la capacidad de razonamiento.
- Despierta el espíritu de investigación.

**d) Desventajas**

- Se aplica sólo a equipos pequeños.

**e) Recomendaciones**

- Se recomienda su uso en preparatoria y profesional para fomentar el espíritu de investigación.
- Se recomienda elegir muy bien a los expositores.

**6. ESTUDIO DE CASOS.**

**a) Objetivos**

- Aplicar conocimientos teóricos de la disciplina estudiada en situaciones reales.

- Realizar tareas de fijación e integración del aprendizaje.
- Llevar a la vivencia de hechos.
- Habituarse y analizar soluciones bajo sus aspectos positivos y negativos.
- Enseñar al miembro a formar juicios de realidad y valor.

### **b) Descripción**

Es el relato de un problema o un caso incluyendo detalles suficientes para facilitar a los equipos el análisis. El caso debe de ser algo que requiera diagnóstico, prescripción y tratamiento adecuado. Puede presentarse por escrito, oralmente, en forma dramatizada, en proyección luminosa o una grabación. Los casos deben de ser reales, pero nada impide que se imaginen casos análogos a los reales.

### **c) Ventajas**

- El caso se puede presentar en diferentes formas.
- Puede asignarse para estudio antes de discutirlo.
- Da oportunidades iguales para que los miembros sugieran soluciones.
- Crea una atmósfera propicia para intercambio de ideas.
- Se relaciona con problemas de la vida real.

### **d) Desventajas**

- Exige habilidad para redactar el problema.

- El problema no puede tener el mismo significado para todos los miembros.
- Si se quiere llegar hasta el fin, requiere mucho tiempo.
- Exige una dirección muy hábil.

### e) Recomendaciones

Explicar los objetivos y tareas a desarrollar.

- Distribuir el material.
- Propiciar que todos los participantes entreguen conclusiones o soluciones.
- Procurar que sea el conductor quien clasifique el material recolectado y lo prepare para la discusión.

## 8. EVALUACIÓN

Nº	ASPECTOS	LOGRO DEL PROCESO			
		inicio	En proceso	Logrado	Excelente
01	Identificación de objetivos				
02	Diagnostico Institucional				
03	Determinación de los cambios				
04	Diseño del plan de desarrollo				
05	Ejecución del modelo				

## 9. CRONOGRAMA DE TRABAJO

TIEMPO	2007				2008				2009				2010			
ACTIVIDADES	E	F	M	A	E	F	M	A	E	F	M	A	E	F	M	A
Elaboración del Proyecto	x															
Aprobación del Proyecto		x														
Organización			x													↗
Implementación del modelo					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Presentación del informe																x

## BIBLIOGRAFÍA

Antonorsi M. (1998). “Guía Básica para reorganizar” CLAD, Caracas.

Becker, H. (1982). “Culture: A Sociological View”. Yale Reuveiv.

Burke & Warner.(1988). “Desarrollo Organizacional” México, Addison-Wesley Iberoamericana.

Chiavenato I. (1994). “Administración de Recursos Humanos” Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana.

Clausewitz Von & Karl. (1977). “De la guerra, sobre la naturaleza de la guerra. La teoría de la guerra. De la estrategia en general”, México, 2º ed. Diógenes.

Cordeiro, José. (1996) “Rendijas hacia la Globalización” Caracas, Revista Calidad Empresarial, No 1.

Deal T. & Kennedy A. (1983). “Culture: A New Look Through Old Lenses”, Journal of Applied Behavioral Science, p. 501.

Deal, T.A. & Kennedy. (1985). “Cultura Corporativa”, México Fondo Educativo Interamericano.

Denison, D. (1990). “Corporate Culture and Organizational Effectiveness” New York: Wiley.

Denison, Daniel. (1991). “Cultura Corporativa” Bogota, Editorial Legis.

Dereve, Marc. (1996). “El Futuro de la Gerencia”, Bogota, Legis.

Druckerer, P. (1996). “La innovación y el empresariado innovador” Colombia, Norma.

E. H. Schein. (1983). "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics.

E. H. Schein. (1983). "Legitimizing Clinical Research in the Study of organizational Culture", Journal of Counseling and Development.

Feldman, D. (1981). "The Múltiple Socialization of Organization Members", Academy of Management Review.

García S. & Dolan. (1997). "La dirección por valores" España, Editorial McGraw – Hill. Interamericana de España, S.A.

Granell H. (1997). "Éxito Gerencial y Cultura" Caracas, Ediciones IESA.

Guedez, V. (1998). "Gerencia Cultura y Educación". Caracas, Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.

Hunt, J. (1993). "La Dirección de Personal en la Empresa". España, McGraw – Hill Interamericana de España, S.A.

J. Case. (1996). "Corporate Culture," Inc.,

K. L. Gregori. (1983). "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", Administrative Science Quarterly.

Katz & Kahn. (1995). "Psicología Social de las Organizaciones", México, Editorial Trillas.

Kirkpatrick, D. (1997). "Intel's Amazing Profit Machine," Fortune.

Kreitner, R. & Kinicki Angelo. (1997). "Comportamiento de las organizaciones", España, 3ª edición, Edit. McGraw Hill.

Labich, K. (1988). "Big Changes at Big Brown", Fortune.

Langley, M. (1984). "AT&T Has Call for a New Corporate Culture", The Wall Street.

Maraven. (1997). "En Venezuela hay una Revolución de Telecomunicaciones", Caracas, Revista TOPICOS.

Monsalve. (1989). "La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización", Monte Avila, Caracas.

Naím, M. (1989). "Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia", Venezuela, Ediciones IESA.

Nakarmi. (1997), "Solo Success?" IW.

Orphen C. (1993). "The Effect of Organizational Cultural Norms on the Relationships between Personnel Practices and Employee Commitment," Journal of Psychology.

Pascale, P. (1985). "The Paradoxo of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization", California Management Review.

Pettigrew, A.(1979). "On Studying Organizational Cultures," Administrative Science Quarterly.

Rebello, K. (1996). "Inclide Microsoft," Business Week.

Robbins & Stephen. (1991). "Comportamiento Organizacional" México, Editorial Prentice-Hall.

Sellers, P. (1996). "How Coke Is Kicking Pepsfs Can," Fortune.

Sheridan, J. (1997). "Culture Change Lessons," IW.

Stacey. (1992). "Gerencia Dinámica", Bogotá, Editorial Legis.

Stephens P, Rubens & Couter, M. (2000). "Administración", México, Sexta edición, Edit. Pearson Educación, 792 pp

Stewart, Jim. (1992), "Gerencia para el Cambio", Bogotá, Editorial Legis.

Stoner, J & Freeman. (1994). "Administración", México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Van Maanen & Schein. (1977). "Career Development", Santa Monica, en J. R. Hackman y J. L. Suttle (eds.), Improving Life at Work, CA: Goodyear.

Van Maanen & Schein. (1997). "Career Development", Santa Mónica.

Verespej, M. (1996). "Empire without Emperors," IW.

Who's Afraid of IBM?, Business Week, 29 de Junio de 1987.

Wiener Y. (1988). "Forms of Valué Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Chango and Maintenance", Academy of Management Rcvicw.

Yeager. (1990). "Analyztng Corporate Offenses: Progress and Prospects", en W. C, F'rederlck y L. E. Presión (eds.) Business Ethies Issues and Emperical Studies (Greenwich, CT: JAI Press.



## **ANEXO N° 01**

### **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **I PREÁMBULO**

Todos estamos conscientes que atravesamos por una grave crisis educativa, los últimos informes de la UNESCO y otros no menos importantes así nos los hacen saber, de esta forma los pedagogos, investigadores y todos aquellos que estamos interesados en la educación nos hemos preocupado por investigar sobre los procesos pedagógicos intentando encontrar alguna salida al problema educativo, mientras poco o nada nos preocupamos por la gestión educativa. Cuando los padres de familia alumnos y comunidad en general, lanzan sus apreciaciones sobre las instituciones educativas, no es raro escuchar los términos, ineficiente, conflictiva, retraída, etc. Aunque este es el común denominador que predomina, otras con mayor suerte pero pocas, son calificadas como buena, excelente, enseñan bien, etc. Como podemos ver todas estas apreciaciones se realizan esencialmente sobre la base de la imagen que cada una de ellas irradia al exterior, pero esa imagen depende directamente de la personalidad que han construido, es decir, de la cultura organizacional que posee cada una de las organizaciones educativas, que al decir de la mayoría, es deprimente.

Preocupados por esta situación, y sobre la base de la experiencia personal, nos hemos involucrado en este contexto, permitiéndonos observar, la forma tan desacertada como se conducen la mayoría de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna, donde los hábitos deshonestos, la carencia de identidad de sus miembros para con su institución, el trabajo personalista, la carencia del riesgo, la intolerancia a los conflictos, la falta de atención a los detalles, el control, la

recompensa deshonestas y la poca o casi nula orientación hacia los resultados, parecen haberse apoderado de las instituciones educativas, convirtiéndose en las características más comunes del actuar educativo. Todos estos elementos que corporativamente, al parecer definen una cultura organizacional inadecuada en las instituciones educativas de gestión estatal, pueden estar relacionados a los juicios de valor que anteriormente citamos por parte de los padres de familia, educandos y público en general.

## **II PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Enunciado del problema**

“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE GESTIÓN ESTATAL DE LA CIUDAD DE TACNA, EN EL AÑO 2007”

#### **1.2 Descripción del problema**

##### **1.2.1 Área del conocimiento**

Administración Educativa

##### **1.2.2 Análisis de variables**

Primera Variable: Cultura Organizacional

### Indicadores

1. Identidad de los miembros
2. Énfasis en el equipo
3. El enfoque hacia las personas
4. La integración en unidades
5. El control
6. Invitación y aceptación al riesgo
7. Los criterios para recompensar
8. Tolerancia al conflicto
9. Orientación hacia los resultados
10. El enfoque hacia un sistema abierto
11. Atención a los detalles
12. Agresividad
13. Estabilidad

### Segunda Variable: Imagen institucional

#### **Indicadores**

##### **Sobre la gestión pedagógica**

01. Dominio de la asignatura
02. Metodología y planificación
03. Capacidad personal
04. Equipamiento
- 0.5 Logro educativo

##### **Sobre la Gestión Institucional**

06. Planificación y Dirección
07. Organización
08. Supervisión y control
09. Servicios de calidad

### **Patrones de comportamiento corporativo**

10. Identificación
11. Trabajo de equipo
12. Integración de las unidades
13. Clima laboral
14. Innovación
15. Atención a los detalles
16. Agresividad
17. Estabilidad

#### **1.2.3 Interrogantes de investigación**

- ¿Cuáles son las características predominantes de la cultura organizacional de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna?
- ¿Que imagen institucional proyectan las organizaciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna?
- ¿Cuál es el grado de relación que existe entre la cultura organizacional y la imagen institucional de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna?

#### **1.2.4 Tipo de investigación**

De campo y documental

#### **1.2.5 Nivel**

Descriptivo-relacional

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La idea de concebir a las organizaciones como culturas es un fenómeno más o menos reciente que se ha introducido en las ciencias administrativas. Se consideraba que las organizaciones eran, en su mayor parte, una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas. Cuentan con sus niveles verticales, áreas, relaciones de autoridad y de más. Sin embargo, las organizaciones son algo más, (como lo expresáramos al inicio del documento) también tienen personalidad como las personas. Pueden ser erigidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. Las oficinas y el personal de un centro educativo no son iguales a las oficinas y el personal de otro centro educativo que se encuentra a menos de 20 cuadras, se dedican a lo mismo (educación) y solo están separadas por la distancia, pero ambas tienen un sentimiento y un carácter distinto.

Estas particularidades definirán finalmente que unas sean eficientes y presten mejor servicio educativo que otras. En consecuencia es importante investigar cuáles son las características de la cultura organizacional que concentran cada una de las instituciones educativas. Por que a los ojos de los educandos, padres de familia y sociedad en general, cada institución educativa también tiene una imagen diferente. Unas con mayor o menor prestigio, esto dependerá del nivel de la calidad del servicio que perciban en ellas.

De otro lado es preciso señalar que el origen de la cultura como variable independiente afecta las actitudes y conductas de los profesores, directivos y personal administrativo, así la cultura de la organización socializa a su personal. De manera sutil transmite a sus miembros que ciertos actos son aceptables, incluso aunque sean ilícitos. Por lo que también es importante investigar estas áreas del ámbito educativo, que a

decir de los trabajos en bibliotecas locales son sumamente escasos. Desde esta perspectiva podremos entender por que algunos centros educativos han encontrado el camino de la excelencia y la calidad mientras que otros se han sumido en la desesperanza, la falta de calidad educativa, en conflictos internos y un proyecto común que incorpore a todos sus elementos para comprometerse con el desarrollo de su organización.

También permitirá poner en evidencia el tipo de las culturas predominantes que se han instalado en los centros educativos, contribuyendo así ha ampliar el conocimiento científico educativo y la mesa de discusión. Finalmente permitirá proponer un modelo practico para desarrollar una infraestructura cultural de la calidad en pos de la educación.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1.1 Definición de cultura organizacional**

¿Qué queremos decir específicamente con el término cultura organizacional? Empleamos esa expresión para referimos a un sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distinguen a ésta de otras organizaciones. Representa una percepción común compartida por los miembros de la organización. Igual que las culturas tribales tienen reglas y tabúes que dictan la forma en que los miembros deben actuar unos con otros y frente a los extraños, las organizaciones tienen culturas que gobiernan el modo en que sus miembros deben comportarse. En toda organización existen sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han

evolucionado con el tiempo. Esos valores compartidos determinan, en gran medida, la visión que tienen los empleados de su propio mundo y la forma en que responden ante él. Al enfrentarse a un problema, la cultura organizacional restringe las posibilidades de acción de los empleados porque les sugiere la forma correcta —es decir, "el modo como se hacen las cosas en este lugar"— de conceptualizar, definir, analizar y resolver dicho problema.

Stephens, Rubens y Mary Couter. En su obra "Administración", sostienen que la cultura organizacional es "Un sistema de significación compartida por los miembros de una organización que determina la forma en que actúan sus empleados"<sup>4</sup>

Nuestra definición de cultura implica varias cosas. Primero, la cultura es una percepción. Los individuos perciben la cultura de la organización en función de lo que ven o escuchan dentro de ella. Aun cuando los individuos pueden tener diferentes antecedentes o trabajar en distintos niveles de la organización, tienden a describir la cultura de ésta en términos similares. Esto constituye el aspecto *compartido* de la cultura. En segundo lugar, la *cultura organizacional* es un término descriptivo. Se refiere a la forma en que los miembros perciben a la organización, no a si ésta les agrada o no. Se trata de una descripción, no de una evaluación.

En síntesis, la cultura organizacional es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización.<sup>5</sup> La cultura es un reflejo de los valores que comparten los miembros de una organización. Estos valores tienden a perdurar a lo largo del tiempo y ofrecen mayor resistencia al cambio. En un plano más visible, la cultura representa las

---

<sup>4</sup> STEPHENS, Rubens y Mary Couter. "Administración", Pág., 80

<sup>5</sup> KREITNER, Rober & Kinicki, Angelo. "Comportamiento de las organizaciones", Pág. 585

normas de conducta aceptada por los miembros de la organización. Estas normas se transmiten de persona a persona a través de un proceso de socialización a este nivel, la cultura esta más abierta al cambio.

### **2.1.2 ¿Que busca el concepto de cultura organizacional?**

El concepto de cultura organizacional se refiere a la forma en que los empleados perciben las características de cultura organizacional, y no al hecho de que éstas les agraden o desagraden.

Las investigaciones sobre la cultura organizacional han tratado la forma en que los empleados perciben a la organización: ¿Fomenta el trabajo en equipo? ¿Recompensa las innovaciones? ¿Acaba con los conflictos?

El concepto de "cultura organizacional" busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura" ósea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven, pero este cambio que va relacionado con las características de las personas tiene que ser progresivo. No obstante, el concepto ayuda a compenetrarnos en este proyecto.

### **2.1.3 Importancia de la cultura organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve <sup>6</sup> considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

---

<sup>6</sup> MONSALVE. "La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización" Pág. 287

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, las formas de trabajo están afectadas por las costumbres y valores de las organizaciones. La cultura es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy <sup>7</sup> ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. También es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. La capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y

---

<sup>7</sup> DEAL, T.A. & Kennedy, "Cultura Corporativa" Pág. 79

fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

#### **2.1.4 Manifestaciones de la cultura organizacional**

Cada nivel de cultura influye en otros niveles. Por ejemplo, si una compañía valora positivamente la alta calidad del servicio, es muy probable que los empleados hagan suya la conducta de atender con mayor rapidez las quejas del cliente. De igual modo, la causalidad puede proceder en la dirección opuesta. Es posible que los empleados lleguen a valorar la alta calidad del servicio sobre la base de sus experiencias al entrar en contacto personal con los clientes.

¿En qué circunstancias se hace más patente la cultura de una organización? Según un especialista en la materia, los supuestos culturales se van imponiendo a través de la socialización de nuevos empleados, los choques entre sub-culturas y la conducta de la alta dirección.<sup>8</sup> Consideremos ahora estos tres supuestos. Por ejemplo: a un empleado nuevo que llega con retraso a una reunión importante se le cuenta el caso de alguien que fue despedido por sus repetidos retrasos. Los conflictos entre ingenieros de diseño de productos que hacen hincapié en la función de un producto y los especialistas en marketing que piden un producto más a la moda ponen de manifiesto un choque de valores sub-culturales. Los altos ejecutivos, a través de la conducta que ellos modelan y los sistemas administrativos y de compensación que ellos mismos han creado, impulsan una mejora significativa en la calidad de los productos de una compañía.

---

<sup>8</sup> KREITNER & Kinicki, Angelo. "Comportamiento de las organizaciones" Pág. 585

### 2.1.5 Funciones de la cultura organizacional

La cultura de una organización está configurada como su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el servicio.

En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida democrática y la consulta conjunta y las convicciones y tabúes menos conscientes.

En este entender podemos identificar las siguientes funciones:

**1º. Proporciona a sus miembros una identidad organizativa:** En primer término, desempeña un papel que define límites; es decir, señala diferencias entre una organización y las demás. Según la revista *Fortune*: "Lo que distingue a UPS es su capacidad para atraer, desarrollar y conservar a empleados de talento. Los altos directivos, muchos de los cuales han ido ascendiendo desde las bases, infunden un espíritu ganador tan penetrante que a los que fracasan se les clasifica como los menos mejores, pero nunca como perdedores. Los trabajadores, a su vez, se sienten identificados con la compañía, casi al estilo japonés".<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> M.A. Verespej, "Empire without Emperors," Revista Fortune, Pág. 5

**2º. Facilita el compromiso colectivo:** La cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo.

**3º. Fomenta la estabilidad del sistema social:** La cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados. “UPS se ha hecho famosa por lo estricto de sus normas y por sus fuertes controles. Por ejemplo, los empleados han de cumplir las normas establecidas de presentación física y está especificado hasta el último detalle el rendimiento que de ellos se espera en las tareas. Los que han estado empleados en UPS por largo tiempo, que es la mayor parte de su plantilla debido a una baja tasa de giro de personal del 4%, hablan de la "mística" de la compañía, un aura que genera una mezcla poco común de compromiso apasionado con el trabajo intenso y de firme identificación con la compañía.”<sup>10</sup>

**4º. Configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente:** Por último, la cultura sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y la conducta de los empleados. Esta última función resulta de especial interés, pues, la cultura define las reglas del juego.

Por definición, la cultura es algo elusivo, intangible, implícita, y que se da por sentado. Sin embargo, toda organización desarrolla una serie central de supuestos, sobreentendidos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en un lugar de trabajo. Los novatos no son aceptados del todo como miembros de la organización hasta que no han aprendido las reglas. Cuando los ejecutivos de los niveles altos o los empleados operativos infringen las reglas, el resultado es la reprobación universal y la

---

<sup>10</sup> K. Labich, “Big Changes at Big Brown”, Fortune, Pág. 56

imposición de sanciones. La aceptación de las reglas es la base primordial para las recompensas y la movilidad ascendente.<sup>11</sup>

### **2.1.6 La cultura como un peso en la organización**

No se ha emitido ningún juicio en cuanto a la cultura. No se ha calificado de buena o mala, sólo se ha dicho que existe. Muchas de sus funciones, como se dijo, son valiosas para la organización y para el empleado. La cultura refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los empleados. Éstos son los beneficios claros para la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les indica a los empleados cómo hacer las cosas y qué es importante. Sin embargo, no se deben ignorar los aspectos potenciales de la cultura disfuncional, que podrían modificar la eficacia de la organización.

La cultura se convierte en un peso cuando los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización. Esta situación se podría presentar cuando el entorno de la organización es dinámico. Cuando el entorno está sujeto a cambios rápidos, la cultura arraigada organizacional podría no resultar adecuada. Por tanto, la consistencia de la conducta resulta un bien para la organización cuando ésta tiene un entorno estable. Sin embargo, puede ser un peso para la organización y dificultar su respuesta a los cambios del entorno. Esto explicaría los problemas que tuvo AT&T para adaptarse a un entorno desregulado.<sup>12</sup> Su cultura, muy perfilada hacia los servicios y la tecnología, originada en el siglo XIX, fue asombrosamente efectiva mientras la empresa estuvo dentro del área telefónica y fue un monopolio en ese campo. Sin embargo, después de la desregulación, AT&T quiso

---

<sup>11</sup> T. DEAL y Kennedy, "Culture A New Look Through Old Lenses" Pág. 501

<sup>12</sup> M. Langlely. "AT&T Has Call for a New Corporate Culture", Pág. 24

competir en las industrias de telecomunicaciones y de computadoras contra empresas como IBM, Xerox y las Japonesas. AT&T tuvo muchos problemas para ajustarse a su nuevo entorno, en gran medida porque ha tenido que tratar de crear una cultura nueva, más impulsada por el mercado, para superar la fuerte cultura que tenía antes de la desregulación.

En razón de los avances del presente siglo, muchos cambios se vienen dando en materia de economía y de orden demográfico, a su vez estos cambios, causan gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos.

Los sucesos han dejado de tener sólo relevancia local y hoy tienen como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

### **2.1.7 Influencia sobre la práctica administrativa**

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva. Cordeiro <sup>13</sup> sostiene que el énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de

---

<sup>13</sup> CORDEIRO, José. "Rendijas hacia la Globalización" Pág. 25

agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

#### 2.1.7.1 Relevancia sobre la Dirección

La cultura de una organización es particularmente relevante para los gerentes porque impone límites a lo que es posible y lo que no se puede hacer. Las restricciones de ese tipo rara vez son explícitas: no se registran por escrito. *Es* improbable que siquiera se mencionen, Pero están ahí y todos los gerentes aprenden con prontitud lo que deben y no deben hacer en sus organizaciones. *Por* ejemplo, en ningún lado encontrará escritos los siguientes valores, pero cada uno de ellos corresponde a una organización real.

- ★ Aparente siempre que está ocupado, aunque no lo esté.
- ★ Si acepta riesgos en este lugar y fracasa, tendrá que pagar un alto precio.
- ★ Antes de tomar una decisión, sugiérala a su jefe para que éste jamás se sienta sorprendido,

- ★ Fabricamos nuestro producto sólo con el nivel de calidad que la competencia nos obliga a alcanzar.
- ★ Lo que nos llevó al éxito en el pasado nos llevará al éxito en el futuro.
- ★ Si quiere escalar la cumbre en este lugar, tendrá que aprender a jugar en equipo.

En organizaciones cuya cultura transmite una desconfianza básica de la gerencia frente a los empleados, los gerentes tienen más probabilidades de adoptar un estilo de liderazgo autoritario que uno democrático. ¿Por qué? Porque la cultura indica a los líderes cuál es el comportamiento que allí se considera apropiado. Por ejemplo, en Nike Inc., las decisiones y acciones distintivas, inusuales y a veces rebeldes son la norma. A pesar de que la cultura de Nike puede parecer desenfrenada, proporciona una guía (y, en realidad, impone restricciones) sobre lo que los gerentes de Nike planifican, organizan, dirigen y controlan, y la forma en que lo hacen.

#### 2.1.7.2 Áreas administrativas en las que influye la cultura

##### **Planificación**

- ★ Grado de riesgo que los planes deben contener
- ★ Decidir si los planes deberán ser desarrollados por individuos o por equipos
- ★ El grado de exploración del ambiente que realizará la gerencia

##### **Organización**

- ★ De cuánta autonomía deberán gozar los empleados en su trabajo
- ★ Decidir si las tareas deberán ser realizadas por individuos o por equipos de trabajadores

- ★ El grado en que los gerentes de departamento podrán interactuar

### **Dirección**

- ★ El grado en el cual los gerentes se interesan en lograr que los empleados encuentren mayor satisfacción en su trabajo.
- ★ Decidir qué estilos de liderazgo son apropiados.
- ★ Decidir si todos los desacuerdos—incluso los constructivos—deben ser eliminados.

### **Control**

- ★ Decidir si habrá que imponer controles externos o dejar que los empleados controlen sus propios actos.
- ★ Decidir qué criterios deberán ser más importantes en las evaluaciones de desempeño de los empleados.
- ★ Definir las repercusiones que sobrevendrán si alguien rebasa su presupuesto.

### **2.1.8 Cultura como personalidad de la organización**

En muchas organizaciones, sobre todo en las que tienen culturas fuertes, es frecuente que una de las dimensiones culturales predomine sobre las demás y determine, en lo esencial, la fisonomía de la organización y la forma en que los miembros de ésta realizan su trabajo. Por ejemplo, Sony Corporation continúa estando intensamente enfocada en la innovación de productos. La compañía "vive y respira" a expensas del desarrollo de nuevos productos y tanto las decisiones como las acciones de sus empleados apoyan esa meta. Examinemos la forma en que varias organizaciones han elegido diferentes temas como base de sus respectivas culturas; es decir, vamos a, estudiar sus diversas "personalidades".

#### 2.1.8.1 Personalidades fuertes que aceptan riesgos

Las culturas de algunas organizaciones alientan a los empleados a aceptar riesgos. Por ejemplo, los empleados de Physio-Control Corporation, un fabricante de dispositivos médicos establecido en Redmond, Washington, saben que recibirán pleno respaldo al asumir riesgos y ensayar con enfoques nuevos y diferentes.<sup>14</sup> La filosofía de la compañía es que "la gente sólo acepta riesgos cuando siente el respaldo de su cultura".

#### 2.1.8.2 Personalidades fuertes cuidadosas de los detalles

En este tipo de cultura, el enfoque de la organización se centra con insistencia en los puntos finos —los detalles— de los negocios. Las organizaciones que han hecho de la calidad sus temas primordiales tienen personalidades cuidadosas de los detalles. Un ejemplo de una cultura fuerte cuidadosa de los detalles se aprecia en Black Diamond Equipment de Salí Lake City, un fabricante de equipo para escalada en roca. La mayoría de los empleados de la compañía también son escaladores en roca expertos y entusiastas. El vicepresidente de recursos humanos de la firma declara: "Lo respiramos (la escalada en roca), lo vivimos, pensamos en ello constantemente y eso hace que toda la compañía se convierta en un recurso de marketing y diseño. Con esto se destruye el conformismo"<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> J.H. Sheridan, "Culture Change Lessons," Pág. 20-34

<sup>15</sup> J. CASE, "Corporate Culture," Pág. 42-53.

#### 2.1.8.3 Personalidades fuertes orientadas a resultados.

Algunas organizaciones tienen éxito al enfocarse en los resultados, como el servicio al cliente. Este tipo de cultura se observa, por ejemplo, en la empresa de Seattle, Nordstrom.

Esta conocida cadena de tiendas de departamentos ha desarrollado una de las culturas de servicio al cliente más fuerte en la industria minorista. Los empleados de Nordstrom saben con toda certeza lo que se espera de ellos, y esas expectativas ayudan mucho a configurar su comportamiento.

#### 2.1.8.4 Personalidades fuertes orientadas hacia las personas

Algunas organizaciones han hecho de sus empleados una parte fundamental de sus respectivas culturas. Por ejemplo, en Adobe Systems Inc., que ocupa el tercer lugar entre los mayores fabricantes estadounidenses de programas para computadoras personales y tiene su sede en Mountain View, California, se trata a los empleados como miembros de la "familia". Uno de los fundadores de la compañía declara: "Todos los valores de capital que tenemos en Adobe [son personas que] abordan su automóvil y se marchan a su casa por las noches. Sin ellos esta compañía carecería de sustancia. La creatividad de los individuos — no las máquinas— es lo que determina el éxito de esta compañía."

#### 2.1.8.5 Personalidades fuertes orientadas hacia el equipo.

Un número cada día mayor de organizaciones pequeñas y divisiones de organizaciones grandes están configurando sus culturas en torno al concepto de equipo. Muchas compañías de abogados y otras empresas de profesionales organizan ahora sus operaciones a partir de

equipos de trabajo. Por ejemplo, la mayor firma de abogados del Pacífico noroeste de E.U.A. Perkins Coie, tiene a sus más de 300 abogados agrupados en equipos que están organizados en torno a litigios, casos comerciales, planificación personal y derecho ambiental. Otra cultura orientada hacia los equipos se aprecia en ABB Industrial Systems Inc. de Columbus, Ohio, donde equipos de empleados administran el diseño de procesos de producción, las relaciones con proveedores y clientes, los programas de trabajo, las vacaciones y otras tareas que tradicionalmente correspondían a un supervisor. El tema común para definir la esencia de la identidad de estas organizaciones es su compromiso con el trabajo en equipo.

#### 2.1.8.6 Personalidades fuertes agresivas

Algunas organizaciones valoran la agresividad sobre todas las cosas. Por ejemplo, Microsoft ha sido descrita con frecuencia como una empresa súper agresiva, que hace gala tanto de las mejores como de las peores características del espíritu empresarial. La agresividad con que Microsoft lucha contra sus competidores, protege sus derechos de autor y utiliza el sistema judicial contra sus rivales, le ha ganado una larga lista de adversarios (entre ellos el gobierno federal) que no han cejado en el intento de acortarle las riendas al monstruo del software.<sup>16</sup> Otra organización que se distingue por su agresiva personalidad es Coca-Cola. Compite ferozmente en cada uno de sus mercados mundiales. Podemos apreciar evidencias de la feroz competitividad y agresividad de esta compañía en una declaración del presidente de Coke: "¿Qué hacer cuando su competidor se está ahogando? Consiga una manguera de bomberos y métasela en la boca".<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> K. Rebello, "Incide Microsoft" Pág. 56-67

<sup>17</sup> P. Sellers, "How Coke Is Kicking Pepsfs Can" Pág. 70-84.

#### 2.1.8.7 Personalidades fuertes no afectas a la estabilidad

Finalmente, existen también organizaciones cuyas culturas se definen por su énfasis abrumador en el crecimiento. Una compañía que ejemplifica este tipo de cultura es Intel Corporation, el principal fabricante mundial de microcircuitos para computadora.

Los negocios de Intel se han agigantado al mismo tiempo que la demanda de computadoras y *software* más sofisticados. Sin embargo, Intel no se contenta con esperar a que los fabricantes de computadoras y los creadores de *software* impulsen su crecimiento; en lugar de ello, pretende ser "el líder visionario de toda la industria de la computación".<sup>18</sup> La cultura de la compañía se enfoca en la generación de usuarios y aplicaciones para sus microprocesadores (*chips* de computadora).

Otro ejemplo de este tipo de cultura se aprecia en Daewoo Group de Corea del Sur. El presidente de Daewoo, Kim Woo-Choong, aplica una intensiva estrategia de globalización, sobre todo en los mercados emergentes de Asia, Europa Oriental y América Latina.<sup>19</sup> Su meta para la compañía — incrementar sus ventas en tres veces - parece bastante ambiciosa. Sin embargo, todo en la cultura de esta compañía está enfocado en el crecimiento.

#### 2.1.9 Los valores organizacionales

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

---

<sup>18</sup> D. Kirkpatrick, "Intel's Amazing Profit Machine," Pág. 62.

<sup>19</sup> NAKARMI, "Solo Success?" Pág. 20-24.

conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.<sup>20</sup>

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.<sup>21</sup> Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario, de este modo regulan su comportamiento dentro de la organización.

#### 2.1.9.1 Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

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

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.<sup>22</sup>

#### 2.1.9.2 Sistema de valores

---

<sup>20</sup> DENISON, Daniel, "Cultura Corporativa"

<sup>21</sup> Deal, T.A., y Kennedy, "Cultura Corporativa" Pág. 267

<sup>22</sup> ROBBINS, Stephen "Comportamiento Organizacional"

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve <sup>23</sup> cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas:

- Aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender,
- Enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y
- Actuar el valor convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

#### 2.1.9.3 Valores compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta

---

<sup>23</sup> MONSALVe. “La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización”

gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Dereve<sup>24</sup> considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

#### **2.1.10 Fuentes de la cultura**

Las costumbres actuales de la organización, sus tradiciones y su forma general de hacer las cosas han sido resultado, en gran parte, de sus actividades anteriores y del grado de éxito que haya tenido en dichas actividades. La fuente original de la cultura de una organización refleja de ordinario la visión o sentido de misión de sus fundadores. Puesto que los fundadores conciben la idea original, también pueden tener sus propias inclinaciones sobre la forma de ponerla en práctica.

Ellos no están restringidos por costumbres o aproximaciones anteriores. Los fundadores establecen la cultura inicial al proyectar una imagen de lo que la organización debe ser. El hecho de que la mayoría de las organizaciones nuevas sean pequeñas ayuda también a que sus fundadores inculquen su propia visión en todos los miembros de la organización.

---

<sup>24</sup> DEREVE Marc, "El Futuro de la Gerencia" Pág. 304

#### 2.1.10.1 El líder como fuente

En el mundo globalizado y en la era del conocimiento pocos negarían que el liderazgo es importante en la gestión educativa. Las instituciones que pueden atraer, desarrollar y retener a los mejores líderes llevan las de ganar. Este tema se torna vago cuando se trata de definir al liderazgo, y más vago aún cuando los directivos tratan de armonizar la abrumadora diversidad de prácticas de liderazgo con las necesidades específicas de su organización.

Se define al liderazgo como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial, dependiendo de las actividades, conocimiento y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

Se evidencia entonces que, el liderazgo es un proceso que asume una intencionalidad y modifica el comportamiento de los individuos para acercarlos con disposición a las metas previamente establecidas, mediante actividades de comunicación interpersonal. Por otra parte, el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de una organización y su gente.

#### 2.1.10.2 Los héroes de la organización

Los individuos que personifican los más altos ideales de la organización, conocidos como **héroes de la organización**, desempeñan un papel importante en el fortalecimiento y perpetuación de la cultura de la organización. Una persona se convierte en héroe de la organización al exhibir un tipo de conducta o rendimiento extraordinario. Con el paso del tiempo, los empleados refuerzan la conducta y los valores empresariales

con ella relacionados que el héroe ha exhibido, narrando historias acerca del mismo.

A manera de ejemplo, recordemos la historia de Chuck Abbadessa, un bombero paramédico de Tempe, Arizona:

En su cuartel de bomberos se recibió una llamada urgente para una situación en la que un automóvil había chocado con un poste de alta tensión. El poste se había partido en dos y había destrozado el depósito de gasolina. El automóvil se estaba incendiando en medio de una cortina de humo. Entretanto, los cables eléctricos derribados comenzaron a formar arco o a saltar en torno al automóvil en llamas. Si había alguien que sobreviviera al fuego y al humo, todo contacto directo con una de las líneas eléctricas significaría para él una muerte segura. Si bien una mujer había podido saltar fuera del automóvil, los bomberos sabían que había una segunda persona colgando de una de las ventanillas. Desafiando el peligro para su propia persona, Chuck Abbadessa se introdujo dentro.

Después de desaparecer entre el humo, las llamas y las líneas de fuerza eléctrica, James Bailey pensó que Chuck ya estaba muerto. Sin embargo, para sorpresa suya, Chuck salió unos segundos más tarde arrastrando un cuerpo. Pero Chuck sabía que dentro del vehículo había quedado todavía una tercera persona. Le explicó a James la situación y ambos se precipitaron hacia aquella escena de muerte para tratar de salvar a la persona que aún seguía atrapada en el automóvil. Su esfuerzo se vio coronado por el éxito.

Su mensaje es claro: “Fíjense en estas personas. Sean como ellos. Vale la pena serlo”. Las historias y leyendas de los héroes de

la compañía, muchas veces narradas, hacen que la cultura se cultive en la organización.

#### 2.1.10.3 Otras fuentes culturales que dan origen a conductas poco éticas

La cultura de la organización socializa a su personal. De manera sutil transmite a sus miembros que ciertos actos son aceptables, incluso aunque sean ilícitos. Por ejemplo, cuando los ejecutivos de General Electric, Westinghouse y otros fabricantes de equipo pesado eléctrico conspiraron ilícitamente para establecer los precios a principios de los años sesenta, los acusados invariablemente declararon que eran nuevos en sus puestos, y habían encontrado que el arreglar precios era una manera establecida de realizar las cosas y simplemente la habían adoptado como tantos otros aspectos de su trabajo. Un administrador de GE dijo que todos sus jefes le habían pedido que se reuniera con la competencia: "Era algo tan común, que llevaba tantos años ocurriendo, que pienso que se nos olvidó que era ilícito".<sup>25</sup>

Si la cultura es fuerte y tiene elevadas normas éticas, debe tener una influencia positiva muy fuerte en la conducta ética del administrador. Sin embargo, en una cultura débil, es probable que los administradores dependan más de los estándares de una subcultura para guiar su conducta. Por tanto, las normas de los departamentos o de los equipos de trabajo ejercerán más influencia en la conducta ética en las organizaciones que tienen una cultura débil.

Dada esta evidencia, ¿es posible que un administrador con elevadas normas éticas respalde las normas de una cultura

---

<sup>25</sup> P. C. Yeager, "Analyzing Corporate Offenses: Progress and Prospects", Pág. 174

organizacional que tolera, o incluso alienta, las prácticas poco éticas?  
¿Usted qué opina?

### **2.1.11 Como aprenden la cultura los empleados**

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas. Las más frecuentes son los siguientes:

#### **2.1.11.1 Los Relatos**

Los "relatos" de la organización consiste en la narración de acontecimientos ordinarios o personas importantes, e incluyen temas como los fundadores de la organización, la violación de reglas, éxitos de personas que pasaron de la miseria a la riqueza, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de empleados, reacciones ante errores del pasado, y la resolución de problemas de la organización.<sup>26</sup>

#### **2.1.11.2 Rituales**

Los rituales son secuencias repetitivas de actividades con las cuales se expresan y refuerzan los valores clave de la organización y las metas más importantes, y se define quiénes son las personas imprescindibles y las prescindibles.<sup>27</sup>

Por eso, lo que satisface los requerimientos para la titularidad en un departamento de una universidad puede ser inadecuado para otra. La clave es que, en esencia, la decisión sobre la titularidad requiere que los miembros titulares del departamento evalúen si el candidato o candidata ha demostrado, por su rendimiento durante seis años, que

---

<sup>26</sup> D. C. Feldman, "The Múltiple Socialization of Organization Members", Pág 310.

<sup>27</sup> A.M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures," Pág. 576.

realmente "encaja" en él. Los miembros del profesorado que han socializado en forma apropiada han demostrado al hacerlo que son dignos de que se les otorgue la titularidad. En los casos en que ésta no se concede, suele ser porque el aspirante no ha tenido un buen desempeño en las áreas que los profesores titulares consideran importantes. Así, el profesor no logra adaptarse a las normas establecidas por el departamento.

Aun cuando otros tipos de organizaciones con o sin fines de lucro pueden no tener el ritual de titularidad que existe en las instituciones educativas, también ellas tienen rituales que expresan y refuerzan sus valores claves.

#### 2.1.11.3 Símbolos materiales

¿Se ha percatado usted de que algunas corporaciones proporcionan a sus altos ejecutivos limusinas con chofer y que les conceden uso ilimitado del jet corporativo para sus viajes aéreos? Es posible que los ejecutivos de otras organizaciones no viajen en limusinas ni en jet privados, pero suelen recibir un automóvil y sus viajes en avión son pagados por la compañía. Sin embargo, el automóvil es un Chevrolet (sin chofer) y viajan en aerolíneas comerciales, ocupando asientos ordinarios.

La distribución física de las instalaciones de la organización, la ropa, los tipos de automóviles que se proporcionan a los altos ejecutivos y la presencia o ausencia de aviones propiedad de la corporación son otros tantos ejemplos de símbolos materiales.

Otros ejemplos son el tamaño de las oficinas, la elegancia de los muebles, los "privilegios" ejecutivos ("ventajas" adicionales, como

afiliaciones a clubes de salud, al Country Club [club campestre], suscripciones a clubes de aficionados a los vinos o a los libros, el uso de instalaciones de vacaciones propiedad de la compañía, y así por el estilo).

Estos símbolos materiales indican a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento (por ejemplo, de aceptación de riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, sociable) que la empresa espera y considera apropiados.

#### 2.1.11.4 Lenguaje

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura. Por el hecho de emplear ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura organizacional y, de ese modo, ayudan a preservarla.

Al cabo del tiempo, es frecuente que las organizaciones desarrollen expresiones peculiares para describir el equipo, el personal clave, los proveedores, los clientes o los productos relacionados con sus negocios. Es frecuente que los nuevos empleados se sientan abrumados con las siglas y las expresiones coloquiales, pero, al cabo de poco tiempo, éstas se vuelven parte natural de su lenguaje. Una vez asimilado, este léxico es como un denominador común que une a los miembros de una determinada cultura.

### 2.1.12 Características que captan la esencia de la cultura organizacional

Al parecer, son muchas las personas que están de acuerdo que el concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.<sup>28</sup> Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina la serie de características centrales que permiten valorar la organización.

Investigaciones recientes establecen que existen diez características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional. Otras en cambio sugieren 7 dimensiones que captan la esencia de la cultura organizacional, sin embargo, en nuestro caso, concebimos las siguientes:

- 1. La identidad de los miembros:** El grado en que los empleados e identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- 2. Énfasis en el equipo:** El grado en que las actividades laborales se organizan en torno de equipos y no a personas.
- 3. El enfoque hacia las personas:** El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización.
- 4. La integración en unidades:** El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.

---

<sup>28</sup> H. S. Becker, "Culture: A Sociological View", Pág. 27

- 5. El control:** El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
- 6. Invitación y aceptación al riesgo:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y asuman riesgos.
- 7. Los criterios para recompensar:** El grado en que se distribuyen; las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo, y otros factores ajenos al rendimiento.
- 8. Tolerancia al conflicto:** El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- 9. Orientación hacia los resultados:** El grado en que los gerentes enfocan su atención en los resultados, metas o efectos y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logro obtener esos resultados.
- 10. El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.
- 11. Atención a los detalles:** Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- 12. Agresividad:** Grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- 13. Estabilidad:** Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en posición al crecimiento.

En todo caso las variantes expuestas anteriormente nos servirán para analizar y describir las características de la cultura de las organizaciones educativas.

### **2.1.13 Tipos de cultura organizacional**

Se han desarrollado distintas clasificaciones de tipologías de la cultura organizativa como una forma de presentar una primera aproximación la descripción y el análisis de una cultura organizativa. Estas tipologías nos marcarían la orientación básica hacia la que tiende la organización, y, por tanto, nos desentrañaría la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional.

Existen muchas tipologías de cultura organizacional, el modelo de Harrison (1972) o el de Handy (1978, 1986), que nos plantean los tipos de cultura en función de la mitología griega: culturas de tipo Zeus, Apolo, Atenea o Dionisos; el modelo propuesto por Robbins (1987) que divide las culturas en fuertes y débiles; los modelos de Municio (1988) que reelabora el modelo anterior en una división de tipos de cultura más completa: cultura fuerte, cultura débil, cultura estable y cultura inestable, o el segundo modelo de Municio (1988) que nos habla de las culturas de los centros de enseñanza en función de dos variables: tendencia hacia la eficacia y el resultado económico o tendencia hacia la satisfacción y el desarrollo de las personal. Un modelo tan peculiar como el de Deal y Kennedy (1985) que elaboran su tipología en función de dos factores: el grado de riesgo asociado con las actividades de la organización y la velocidad con que se obtiene feedback sobre el éxito de tales actividades, o el modelo de Burke (1984) que lo elabora en función de dos criterios: 1) apertura/aislamiento del entorno y 2) apertura al cambio y a la innovación/sentido del orden y la disciplina. Pero más recientemente la división entre la cultura centralizada y la cultura participativa de Koontz,

O'Donnel y Weihrich (1990), o las culturas del individualismo, la balcanización, la colaboración o la colegialidad impuesta (Hargreaves, 1991; Bolívar Botía, 1993), o el casi listado de culturas de Oliver (1993) de formación, de calidad pedagógica, de resultados, de evaluación, de reflexión y debate, de comunicación, de colaboración o de compromiso con el entorno, van desgranando un extenso elenco de propuesta tipológicas<sup>29</sup>.

No obstante hay que tener en cuenta que:

- Ninguna organización concreta se ajusta de forma igual a una de estas clases o tipos de culturas descritas anteriormente. En la mayoría de las organizaciones se da una mezcla de los distintos tipos de cultura organizacional, aunque predominen alguna de las orientaciones ya mencionadas.
- Dentro de una organización se dan diferentes sub-culturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada (contracultura) con las otras.
- Utilizar una tipología es una forma de agrupar las categorías de algo que se estudia, establecer aquello en que coinciden y aquello en que discrepan, comparar, medir, establecer criterios de semejanza y diferencia.

Por esta razón, con el objetivo básico de medir la cultura organizacional de las instituciones educativas y establecer en que medida de dan, será útil establecer la siguiente topología, para términos estrictos de medición de la variable:

---

<sup>29</sup> GIBSON, Ivancvich, Donnelly & James H. "Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos", Pág. 420

***Cultura inadecuada:*** Describe relativa identidad de sus miembros para con la institución, tendencia al trabajo individualista y aislado, se acostumbran a tomar decisiones sin tener en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización, poca coordinación e integración de las unidades o departamentos, los sistemas de control funcionan sin tener en cuenta los objetivos y estándares mínimos. Poca innovación y generación de nuevos proyectos, criterios de absolutistas en la política de recompensas, tendencia a los conflictos para resolver los problemas, trabajo promovido por los directivos sin orientación hacia los resultados, indiferencia a los cambios del entorno, poca atención a los detalles, servicialismo y sometimiento y permanencia en cargos directivos por antigüedad sin importar el crecimiento de la organización. Cuando el problema se agudiza, muy bien podríamos hablar de una *cultura organizacional muy inadecuada*.

***Cultura organizacional adecuada:*** Es aquella organización donde existe la identidad de sus miembros para con la institución, tendencia al trabajo en equipo, enfoque hacia las personas se toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización, coordinación e integración de las unidades o departamentos, los sistemas de control funcionan bajo objetivos e indicadores establecidos. Preocupación por innovación y proyectos, sistema de recompensas compartido, tolerancia a los conflictos, los directivos orientan el trabajo buscando resultados, sistema abierto donde se toma en cuenta los cambios del entorno, atención a los detalles, agresividad y competitividad, movilidad en los cargos directivos en pos del crecimiento de la organización. También podríamos hablar de una *cultura organizacional muy adecuada* cuando las características de la organización superan los estándares antes mencionados.

## 2.2 IMAGEN INSTITUCIONAL

### 2.2.1 Definición

Las organizaciones que trabajan en busca de la excelencia desarrollan culturas de éxito para responder de forma eficiente a las exigencias del medio, creando una imagen de sí mismos que será percibida por el medio.

A partir de esto se puede afirmar que ningún estudio de la cultura será completo si no se contrasta con la imagen que al exterior de la organización existe acerca de ella.

El interés por la imagen tiene sus orígenes en el campo de marketing vinculado en un principio al producto y sus marcas, pues su teoría está firmemente arraigada en la noción de que el servicio y la actuación son tan buenas como el cliente piensa que lo son. Es por ello que, escuchar a los clientes constituye la regla de oro del marketing.

Con posterioridad, el interés por la imagen se extiende al mundo organizacional en el que cobra especial connotación por el reconocimiento de la incidencia que tiene en el comportamiento que asumen los clientes (internos y externos) hacia la organización.

Actualmente, las empresas reconocen su significativa importancia por su influencia en la confianza, permanencia y fidelidad del mercado y son conscientes, de que el conocimiento del comportamiento de este fenómeno en su organización, determina su futuro, favoreciendo la materialización de la estrategia empresarial, orientándolos en el inestable mundo del mercado y preparándolos para enfrentar los constantes cambios que suceden.

Es por ello que la imagen ha sido abordada por diferentes autores, los cuales la definen según sus puntos de vista:

Nicholas Ind la define como: “la que tiene un determinado público sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido”.<sup>30</sup>

Norberto Chávez la expresa como: “el fenómeno de opinión pública consistente en la lectura social de los atributos y valores de la de la institución, resultante del tipo de comunicación entablada entre ambos. Es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o constituye de modo intencional o espontáneo.”<sup>31</sup>

Dowling: define como el conjunto de significados que una persona asocia a una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización<sup>32</sup>

Al analizar las definiciones se puede apreciar que la imagen presenta un carácter subjetivo y global. Subjetivo, es decir intangible, porque puede ser visto como un concepto receptor, emisor o como un producto de las comparaciones que hacen las personas entre las expectativas y las experiencias. Global porque sintetiza la idea que existe sobre la organización, que será transmitida hacia los individuos, los que serán capaces de establecer valoraciones y juicios acerca de la misma.

---

<sup>30</sup> Nicholas Ind. La imagen corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces. Madrid, Ed. Díaz de Santos S.A, 1992, p. 11.

<sup>31</sup> Norberto Chávez. La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional. México, Ed. G. Gill S.A, 1994, p. 142.

<sup>32</sup> Dowling Grahame (1994) Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand.

En este trabajo, la imagen institucional constituye la valoración cualitativa que hace un público determinado acerca de la cultura de una organización y de sus diferentes elementos.

En realidad no podemos hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas. No resulta difícil entender, por tanto, que el manejo y análisis de la imagen corporativa pueda convertirse en algo enormemente complicado, pues además de estos componentes afectivos o emocionales tan intangibles, hemos de tener presente en muchas ocasiones una heterogeneidad constituida por elementos casi irreconciliables.

### **2.2.2 Importancia de la Imagen Institucional**

Para la organización, la imagen corporativa es un elemento estratégico y un principio de gestión (Villafañe, 1993: 36). Desde el punto de vista de la organización la imagen corporativa está relacionada con las operaciones cuyo fin es crear determinadas impresiones en los públicos, siendo por tanto la imagen un reflejo de la identidad cuyo destino final es determinar la actitud de los públicos en un sentido que sea positivo para la empresa. Independientemente de la cercanía o lejanía de la imagen corporativa respecto a la identidad corporativa, las organizaciones saben que dicha imagen está integrada por unos valores que para los públicos son tan reales como la realidad misma. Para el público, la imagen que tiene de una organización es la verdadera identidad.

### 2.2.3 Componentes de la Imagen Institucional

Veamos con más detalle cuál es la composición de ese mosaico al que hemos denominado imagen corporativa. Podríamos decir, que la imagen corporativa posee cuatro componentes diferenciables, cada uno de los cuales pertenece a un nivel distinto. Estos niveles son la identidad, el entorno, la conducta y la comunicación y en cada uno de ellos encontramos un componente de imagen: la imagen esencial, la imagen contextual, la imagen factual y la imagen conceptual.

**1. La imagen esencial:** está compuesta por aquellos rasgos más directamente vinculados a la identidad central de la organización y a su percepción desde dentro y fuera de la empresa. La imagen esencial emana de lo que la organización es incluso antes de hacer o decir nada y por eso su raíz se encuentra en la carta de identidad y, muy especialmente, en la misión y en la visión.

**2. La imagen contextual** se deriva de un hecho determinante para la empresa. Toda organización opera en un escenario preexistente y difícilmente modificable. Podríamos decir que toda organización además de ser de una manera particular, está en un lugar específico. Son las peculiaridades de este escenario las que determinarán una cierta imagen contextual, la cual dependerá de la imagen del país y del sector en el que opere la organización. Esto significa que la imagen contextual está formada por un marco político y legal, por un marco social y cultural, por un marco económico y tecnológico y por un marco medioambiental. Así, una organización se puede beneficiar de pertenecer a un país con una imagen internacional fuerte o por el contrario deberá luchar para desmentir imágenes que afecten negativamente a su país.

**3. La imagen factual** es resultado de la conducta de la organización. Si la imagen esencial y la contextual son imágenes en alguna medida previas, la imagen factual es necesariamente consecuencia de una actuación, de un comportamiento. Como muy bien apunta el consultor alemán Klaus Schmidt (1995: 36), el comportamiento puede ser perfectamente premeditado o completamente espontáneo, lo cual se traduce en que parte de la imagen factual es controlada y otra parte no. En todo caso la imagen factual es enormemente compleja pues tiene ramificaciones en un gran número de ámbitos diferentes: financiero, comercial, mediático, social, interno, institucional...

**4. La imagen conceptual** es la imagen concebida y difundida por la organización a través de los distintos instrumentos de comunicación de que dispone. Este componente de la imagen corporativa ha de facilitar la percepción de un estilo corporativo, de unos modos particulares de expresión que caractericen a la organización y la diferencien de las demás. Las acciones comunicativas que dan lugar a la imagen conceptual pueden tener lugar en los ámbitos comercial, interno, social o sectorial.

#### **2.2.4 Elementos que implica la imagen institucional**

Como hemos expuesto anteriormente, la imagen corporativa es ante todo una construcción que elaboran los públicos a partir de diversos elementos propios de la institución y que son de naturaleza muy heterogénea, a saber:

##### **2.2.4.1 La realidad corporativa**

Denominamos “realidad corporativa” al conjunto de rasgos y circunstancias objetivas acerca de la existencia de la corporación. La

realidad corporativa está constituida por datos objetivos y por hechos reales. Es el terreno de lo fáctico.

Puesto que la realidad corporativa refiere al plano de lo empírico, los elementos que la representan, entre otros son:

- Actividades e índole de su existencia
- Propósitos
- Recursos
- Estructura organizacional
- Infraestructura
- Entidad jurídica
- Situación económico-financiera, etc.

Lo anterior nos evidencia la amplitud del campo definido como realidad corporativa y la heterogeneidad de los elementos que lo componen, lo cual nos impone llevar a cabo un recorte operativo para poder abordarla.

A los seres humanos la realidad se nos presenta como una multiplicidad de estímulos, imposibles de ser abordados en su totalidad y concurrencia al mismo tiempo. Por ello, mediante un complejo proceso de selección, los seres humanos nos percatamos sólo de algunos de dichos estímulos que componen esa totalidad que denominamos realidad.

#### 2.2.4.2 Cultura corporativa

La cultura corporativa es un patrón de comportamientos que se desarrolla en el seno de la organización, con sus propias lógicas y dinámicas.

La cultura corporativa proporciona a los miembros de la organización un instrumento con el cual pueden asignarle a la realidad organizacional cotidiana, un significado inequívoco.

Es decir, les aporta el marco referencial implícito e interactivo para interpretar las metas, la gran cantidad de procesos, procedimientos, predicamentos y juicios que se despliegan en su seno. La cultura corporativa aporta cierta previsibilidad, con lo que se logra reducir en gran medida la incertidumbre organizacional (desde ya, siempre que la Dirección no pretenda que la incertidumbre sea un componente activo de la cultura).

La cultura ha de ser considerada como un hecho fáctico. No es lo que la Dirección pretenda instaurarla como dinámica interna, sino que es lo que es, guste o no.

#### 2.2.4.3 Identidad corporativa

La identidad corporativa es el producto del inter-juego dialéctico entre:

- Aquello *con lo que* la empresa ha nacido, y
- Aquello *en lo que* la empresa se ha convertido pero sobre todo
- Aquello *que* la empresa decide ser.

Como vemos, el concepto de identidad corporativa nos remite al concepto de Proyecto Corporativo.

El Proyecto Corporativo está constituido por un conjunto de proposiciones, organizadas para orientar hacia los objetivos estratégicos de la corporación, y está basado en ciertos principios e instrumentado a través de determinadas políticas de acción.

El Proyecto Corporativo reúne todos los intereses de la empresa, razón por la cual sus postulados están más allá de los intereses particulares de las personas.

### **2.2.5 Tipos de Imagen**

Es imposible tener una percepción total y global de la organización, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos. Buena muestra de esta fragmentación es la posibilidad de que sobre una organización se proyecten distintos tipos de imágenes: la imagen de empresa, la imagen de marca y la imagen de producto. La primera se refiere a la imagen institucional de esa organización; la segunda, al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse, signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos; y la tercera se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado. Si estas imágenes no son consistentes y coherentes entre sí, se puede producir un grave daño a la reputación de la institución. Imaginemos una organización con una buena imagen de empresa que lanza al mercado un producto que por alguna razón no consigue una buena imagen. En este caso la imagen de producto desmiente y contradice a la imagen de la empresa, destruyendo así parte de su valor y poniendo en peligro su credibilidad. El efecto sería el mismo si la imagen que de la institución tienen los distintos públicos no coincide. Si los inversores tienen una buena imagen, pero los empleados tienen una mala imagen de la organización, esta falta de coherencia planteará antes o después serios problemas a la imagen global de la institución.

### 2.2.6 La imagen como sello institucional

La imagen corporativa está constituida por retazos de lo que la institución ES, lo que la institución HACE y lo que la institución DICE. Por tanto, esa imagen también está constituida por cómo se manifieste su esencia, por cómo desempeñe su labor y por cómo exprese sus mensajes. Este conjunto de actos y manifestaciones conforma un cierto estilo, una marca de la casa que determina la imagen corporativa. Ésta es necesaria como elemento de diferenciación en mercados cada vez más saturados de productos inespecíficos cuyo consumo muchas veces depende de una pura reacción emocional o afectiva. En esta situación cada vez más generalizada la imagen corporativa se convierte en un valor añadido y en un factor de competitividad, tal y como reconocen muchos profesionales de la gestión empresarial. Así, Peter Holmes<sup>33</sup>, antiguo presidente de Shell, cuantifica la importancia de tener una buena imagen afirmando que al menos un 10% de los beneficios de una empresa se obtienen gracias a ella.

### 2.2.7 Como se construye la imagen institucional

La formación de la imagen corporativa es un proceso generalmente largo y siempre complejo. Como todo proceso de creación de imagen, la corporativa también es el resultado de una abstracción y, por lo tanto, en su formación cada individuo ejecuta una operación de simplificación en la que la organización queda reducida en su mente a un conjunto de atributos más o menos representativos. Esos atributos no están aislados, sino que forman una totalidad, una suerte de unidad en la que hay una cierta interdependencia y complementariedad. Por otro lado, ninguno de

---

<sup>33</sup> Holmes, Peter: En Mónica Andrade: La imagen de empresa: el principal activo.

estos atributos es necesariamente invariable, pues todos ellos están sujetos a cambios, por lo que la imagen corporativa puede evolucionar a lo largo del tiempo. De hecho, cada nuevo input sobre la empresa que entre en la mente del sujeto es contrastado con los datos almacenados en su memoria y este proceso puede dar lugar a modificaciones en alguno o varios de los atributos. De esta manera la imagen corporativa se confirma o, si alguno de sus rasgos se vuelve a interpretar, se reestructura para adecuarla a esa nueva información que se considera veraz.

Como señala Capriotti (1999: 97), se pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal<sup>34</sup>. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa. Veamos más detenidamente cada una de ellas:

**a) Los medios de comunicación masivos:** dentro de este apartado debemos distinguir entre los mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias, es decir, aquellas informaciones que los públicos consideran propias del medio. En este último caso el control que las organizaciones ejercen sobre la información es variable. En las sociedades desarrolladas el grado de dependencia que los individuos tienen de los medios para representarse a sí mismos y a la sociedad en la que viven puede ser muy alto, pues la complejidad de dichas sociedades hace que la experiencia directa del individuo no pueda llegar a todos los ámbitos. En este contexto los medios se han convertido en una institución privilegiada para elaborar y difundir información que sin duda determina la imagen de las organizaciones.

---

<sup>34</sup> Capriotti, Paul : Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel

**b) Las relaciones interpersonales:** muchas veces se ha dicho que las relaciones interpersonales tienen más influencia en la formación de imágenes que los medios de comunicación, que simplemente refuerzan actitudes preexistentes. En el ámbito de las relaciones personales como fuente de información hay que destacar la influencia de los grupos de referencia y la de los líderes de opinión. El grupo de referencia determina la conducta del individuo, bien porque éste acepta sus informaciones como evidencia de la realidad o bien porque utiliza los valores del grupo como pautas normativas para su propio comportamiento. Los líderes de opinión son personas cuyo alto grado de credibilidad se basa en su mayor conocimiento e implicación en un área determinada.

**c) La experiencia personal:** probablemente sea ésta la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización. Esta fuente proporciona una información de primera mano, aunque es cierto que su influencia y su uso pueden estar mediatizados por cualquiera de las dos fuentes anteriormente descritas. La experiencia personal puede ser directa, como cuando hay un contacto no mediado con personas que pertenecen a la organización o con la empresa como institución (por ejemplo a través del servicio de atención al cliente o participando en un acto organizado por la empresa), o indirecta cuando esa experiencia está relacionada con el consumo o uso de productos y servicios o con la observación del comportamiento de la organización en el ámbito del patrocinio, por ejemplo

### 2.2.8 Relación entre imagen y cultura organizacional

La imagen organizacional está íntimamente relacionada con la cultura, entendida como: un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar,

sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional.

En este concepto pueden apreciarse, como plantea Salvador García, que en toda cultura organizacional existen dos niveles:

1. Nivel nuclear o implícito: constituido por las creencias o supuestos básicos y -sobre todo- los valores esenciales.

2. Nivel explícito u observable, denominado el nivel de los "artefactos culturales", que está compuesto a su vez por otros dos niveles:

2.1 El nivel de lo que la organización hace: procedimientos, conductas organigramas, rituales, tecnologías, etc.

2.2 El nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general: logotipos, edificios, zona de ubicación, etc."

Por tanto, al hablar de imagen organizacional nos referimos o a todos aquellos elementos de la cultura de la organización que sean visibles para los diferentes públicos de ella:

***Público Interno:*** Personas que forman parte de la organización.

***Público Externo:*** Personas que no forman parte de la organización, pero sí están estrechamente ligados a ella.

### 3. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

A la fecha no se han encontrado trabajos de tesis relacionados con el presente trabajo de investigación en las bibliotecas locales, lo cual no descarta su existencia en las publicaciones de Internet, que comunicare finalmente.

### 4. OBJETIVOS

- A. Identificar las características predominantes de la cultura organizacional de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna.
- B. Determinar el tipo de imagen institucional que proyectan las organizaciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna.
- C. Establecer la relación de la cultura organizacional con la imagen institucional de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna

### 5. HIPÓTESIS

- A. Dado que la imagen institucional de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna, es producto del reflejo de la cultura organizacional que proyectan cada una de ellas.

*Es probable que la cultura organizacional de las instituciones educativas de gestión estatal de la ciudad de Tacna, guarden una relación directa con la imagen institucional que proyectan cada una de estas instituciones.*

### III PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

#### 1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN

##### 1.1 Para la variable única “cultura Organizacional”

<u>Técnicas</u>	<u>Instrumento</u>
- Cuestionario aplicado a los docentes y personal administrativo	Cedula de preguntas

##### 1.2 Para la “Imagen Institucional”

<u>Técnicas</u>	<u>Instrumento</u>
- Cuestionario: aplicada a los padres de familia	Ficha de apreciación

#### 2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

##### 2.1 Ubicación espacial

El presente trabajo de investigación, comprende el ámbito de Tacna cuya capital es Tacna, ubicada al sur del Perú. Específicamente involucra todos los centros educativos ubicados en la ciudad de Tacna.

##### 2.2 Ubicación temporal

Se trata de una investigación coyuntural, que pretende estudiar los hechos en el momento presente, sin embargo es oportuno indicar que la investigación se implementara desde el año 2004 al 2007.

## 2.3 Unidades de Estudio

### 2.3.1 Universo o población

Esta constituida por 44 instituciones Educativas de gestión estatal de educación secundaria, ubicados en la ciudad de Tacna. Que albergan a 120 administrativos, 312 docentes y 4818 padres de familia

#### **Muestra**

La muestra ha sido determinada bajo los siguientes criterios:

- Colegios con población educativa significativa, es decir que tengan alumnos en los 5 grados.
- Selección por zonificación: Cono Sur, cono Norte y centro de la ciudad, 02 por zona.
- En el caso del número de padres de familia se ha considerado 01 padre de familia por alumno, en consecuencia el número de padres de familia es igual al número de alumnos.
- Nivel de confiabilidad 95.5%
- Margen de error  $\pm 5\%$
- Probabilidad de ocurrencia del fenómeno 50%

Nº	Institución Educativa	Adm.		Profesores		PPFF	
		P	M	P	M	P	M
01	Carlos Armando Laura	11	05	27	13	427	33
02	Gregorio Albarracin	15	07	34	16	869	67
03	Mariscal Cáceres	22	10	65	31	974	75
04	Fortunato Zora Carvajal	15	07	41	19	555	42
05	Jorge Chávez	17	08	68	32	916	70
06	Don José de San Martín	15	07	39	18	633	48
07	Cesar Cohaila Tamayo	09	04	38	18	444	34
	TOTAL	120	56	312	147	4818	369

*El muestreo*

Será estratificado proporcional. Los elementos pertenecientes al total de la muestra, serán distribuidos proporcionalmente de acuerdo a los grupos que pertenecen. Su selección será al asar simple.

**3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**3.1 De la organización:**

La investigación se implementara conforme al cronograma del punto IV, pero básicamente, se realizara la construcción de los instrumentos, La selección de los recursos necesarios y las fuentes de financiamiento. Luego se tomara contacto con las instituciones educativas ha investigar, para las coordinaciones correspondientes.

**3.2 Recursos**

PARTIDA	PARCIAL	TOTAL
<b>RECURSOS FÍSICOS:</b> - Material de Escritorio - Material de Impresión - Papel bond - Alquiler de computador	40.00 90.00 50.00 100.00	<hr/> 280.00
<b>RECURSOS HUMANOS.</b> - Digitador - Asesor Técnico - Encuestadores	200.00 700.00 1000.00 200.00	<hr/> 2100.00
<b>OTROS GASTOS:</b> - Movilidad		<hr/> 200.00
<b>TOTAL</b>		2580.00

**ente de financiamiento:** Proviene de los recursos propios del investigador

### 3.3 Validación de instrumentos

Se realizara a través de una recolección piloto o ensayo con unidades de estudio similares, a fin de adiestrarse en la practica de la recolección de datos, ajustar el instrumento y otorgarle confiabilidad al instrumento.

### 3.4 Criterio para el manejo de resultados

Los datos obtenidos serán cuidadosamente manejados de la siguiente manera:

- 1º Clasificación u ordenamiento de la información, para lo cual se confeccionara las respectivas matrices de sistematización.
- 2º La tabulación de datos, donde también se utilizara las matrices de sistematización
- 3º Cálculos estadísticos, aplicación de la estadística descriptiva, entre otros.
- 4º Aplicados los procedimientos estadísticos, se procederá a la organización de los datos presentándolos en tablas y gráficos.

## IV CRONOGRAMA DE TRABAJO

TIEMPO	Julio				Agosto				Setiem.				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Anteproyecto	x															
Elaboración del Proyecto		x														
Inscripción del Proyecto			x	x												
Implementación																↗
Elaboración del Marco Teórico					x	x	x	x	x	x	x	x				
Recolección de Datos													x	x	x	x
Elaboración del Marco Operativo																
Redacción del Informe																
Presentación del informe																

**ANEXO 02**

**CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene por finalidad identificar el tipo de cultura organizacional que posee la institución educativa.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad. Si es muy cierto califíquela con cinco, si no es cierto califíquela con 1. Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo.

Marque con una x dentro del recuadro según el grado de apreciación

No es muy Cierto en esta institución	Es muy Cierto en esta institución
--	---

01	Preferimos un trabajo donde el jefe no se meta con nosotros	1	2	3	4	5
02	Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Institución	1	2	3	4	5
03	Preferimos que nuestra identidad y posición se derive de mi experiencia profesional y no de la organización que me emplea	1	2	3	4	5
04	Nos gusta formar parte de un equipo y que nuestro rendimiento se evalúe en términos de mi contribución al equipo	1	2	3	4	5
05	Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás	1	2	3	4	5
06	Difícilmente podemos ponernos de acuerdo	1	2	3	4	5
07	Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos	1	2	3	4	5
08	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás	1	2	3	4	5
09	Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras	1	2	3	4	5
10	La dirección propicia que las cosas se hagan previa coordinación entre los jefatura	1	2	3	4	5
11	A los jefes de áreas les agrada coordinar las acciones	1	2	3	4	5
12	En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal	1	2	3	4	5
13	El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos institucionales	1	2	3	4	5
14	Los miembros de la institución permanentemente infringen las normas	1	2	3	4	5
15	Nos agrada la emoción y la excitación de enfrentar riesgos	1	2	3	4	5
16	La dirección respalda todos los proyectos innovadores aunque estos signifiquen un alto riesgo institucional.	1	2	3	4	5

17	La dirección mantiene una política de incentivos para todos aquellos que se involucren en proyectos de innovación	1	2	3	4	5
18	En esta institución el requisito indispensable para asumir un cargo se basa en la antigüedad	1	2	3	4	5
19	Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables	1	2	3	4	5
20	Para lograr un cargo hay que ser muy amigo de los directivos	1	2	3	4	5
21	La dirección propicia que los empleados tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos	1	2	3	4	5
22	Ante los conflictos es la dirección quien promueve inmediatamente el dialogo entre las partes.	1	2	3	4	5
23	Se propicia mucho las bolas de comentarios (chisme) en vez de enfrentar abiertamente los problemas personales	1	2	3	4	5
24	Muchos de los proyectos iniciados son desestimados o dejados de lado sin ser acabados por el poco respaldo de la dirección	1	2	3	4	5
25	La dirección enfoca su atención mas en los procesos que en los resultados que se puedan obtener del trabajo que hacemos	1	2	3	4	5
26	Mantenemos un diagnostico actualizado y serio sobre las variables del entorno	1	2	3	4	5
27	Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan	1	2	3	4	5
28	La organización se mueve en función de las tendencias que presenta nuestro entorno	1	2	3	4	5
29	A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención	1	2	3	4	5
30	Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión.	1	2	3	4	5
31	Existe una alta competencia por hacer las cosas bien	1	2	3	4	5
32	Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas	1	2	3	4	5
33	Soy complaciente con la dirección y así me evito de problemas	1	2	3	4	5
34	Permitimos que nuestros directivos nos sigan dirigiendo, por respeto a su antigüedad, aunque esto nos viene significando poco desarrollo.	1	2	3	4	5
35	Preferimos que las cosas se mantengan igual a que se emprendan cambios dramáticos en la organización	1	2	3	4	5
36	Estamos bien como venimos trabajando	1	2	3	4	5

### **CLAVE DE INDICADORES VS. PREGUNTAS**

01.	Identidad de los miembros	=	01 – 03
02.	Énfasis en el equipo	=	04 - 07
03.	El enfoque hacia las personas	=	08 – 09
04.	La integración en unidades	=	10 – 11
05.	El control	=	12 – 14
06.	Invitación y aceptación al riesgo	=	15 – 17
07.	Los criterios para recompensar	=	18 – 20

08.	Tolerancia al conflicto	=	21 – 23
09.	Orientación hacia los resultados	=	24 – 25
10.	El enfoque hacia un sistema abierto	=	26 – 28
11.	Atención a los detalles	=	29 – 30
12.	Agresividad	=	31 – 33
13.	Estabilidad	=	34 – 36

### **ESCALA DE EVALUACIÓN**

Cultura Muy inadecuada	=	36 a 72
Cultura inadecuada	=	73 a 108
Cultura adecuada	=	109 a 144
Cultura Muy adecuada	=	145 a 180

NOTA: Recuerde que algunos Ítems, deben ser evaluados a la inversa según el planteamiento de la pregunta.

### **Descripción de indicadores**

1. ***La identidad de los miembros:*** El grado en que los empleados e identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. ***Énfasis en el equipo:*** El grado en que las actividades laborales se organizan en torno de equipos y no a personas.
3. ***El enfoque hacia las personas:*** El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán sobre los miembros de la organización.
4. ***La integración en unidades:*** El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.
5. ***El control:*** El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
6. ***Invitación y aceptación al riesgo:*** El grado en que se fomenta que los empleados sean innovadores y asuman riesgos.

7. Los ***criterios para recompensar***: El grado en que se distribuyen; las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo, y otros factores ajenos al rendimiento.
8. ***Tolerancia al conflicto***: El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. ***Orientación hacia los resultados***: El grado en que los gerentes enfocan su atención en los resultados, metas o efectos y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logro obtener esos resultados.
10. ***El enfoque hacia un sistema abierto***: El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.
11. ***Atención a los detalles***: Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
12. ***Agresividad***: Grado en el cual las personas son competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
13. ***Estabilidad***: Grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en oposición al crecimiento.

**ANEXO 03**

**ESCALA DE APRECIACIÓN INSTITUCIONAL**

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como fin obtener su apreciación respecto a la Imagen institucional.

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presenta una lista de afirmaciones, califique cada una indicando el grado en que este de acuerdo con ella. Si esta totalmente de acuerdo califíquela con 5, si esta totalmente en desacuerdo con uno.

N°	ÍTEMES	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
01	Los profesores poseen amplio conocimiento sobre sus asignaturas	1	2	3	4	5
02	La mayoría de los profesores poseen alto dominio de los contenidos al disertar su clase	1	2	3	4	5
03	Los profesores saben inducir a los alumnos para que se interesen por el aprendizaje de los cursos	1	2	3	4	5
04	Los profesores aplican procedimientos adecuados para explicar su clase	1	2	3	4	5
05	Los profesores se preocupan por preparar cada una de sus clases	1	2	3	4	5
06	Los profesores investigan y no improvisan para presentar su clase	1	2	3	4	5
07	Los profesores, inspiran respeto en los alumnos	1	2	3	4	5
08	Los profesor muestran amplio dominio de escenario cuando e dirigen en publico o a un grupo de alumnos	1	2	3	4	5
09	Los docentes cuentan con el equipamiento necesario para realizar sus talleres y/o practicas de laboratorio	1	2	3	4	5
10	Los profesores saben manejar los materiales y equipos para optimizar la clase	1	2	3	4	5
11	Esta institución realmente garantiza una buena formación académica de los alumnos	1	2	3	4	5
12	Esta institución realmente garantiza una buena formación personal del alumno	1	2	3	4	5
13	La institución cuenta con un buen plan institucional	1	2	3	4	5
14	En esta institución no se improvisan las actividades, siempre se planifican y organizan con anterioridad	1	2	3	4	5
15	El director es reconocido como el líder indiscutible de la Institución educativa	1	2	3	4	5
16	La dirección conduce con certeza y capacidad la institución	1	2	3	4	5
17	Es una institución bien ordenada en sus procesos administrativos	1	2	3	4	5
18	Sus ambientes están bien distribuidos y ordenados	1	2	3	4	5
19	Existe una buena supervisión sobre todos los elementos de de la organización	1	2	3	4	5
20	El control realmente sirve para mejorar el servicio educativo	1	2	3	4	5
21	El personal administrativo, atiende con mucha cordialidad	1	2	3	4	5
22	Es una institución que se esmera por realizar un servicio de calidad	1	2	3	4	5
23	Al parecer en esta institución, cada uno trabaja por su cuenta y muy	1	2	3	4	5

	poco le interesa el trabajo que hacen los demás					
24	Se nota que los docentes, administrativos y directivos se encuentran altamente comprometidos con la institución	1	2	3	4	5
25	Existe un alto espíritu de integración y colaboración entre los grupos que se organizan para realizar cualquier actividad	1	2	3	4	5
26	Siempre están coordinando y trabajando en equipo	1	2	3	4	5
27	Existe un alto espíritu de coordinación entre las áreas de gestión pedagógico e institucional	1	2	3	4	5
28	Existe un trabajo compacto en la institución	1	2	3	4	5
29	El clima laboral es propicio para el desarrollo educativo	1	2	3	4	5
30	Es una institución con muchos conflictos entre sus miembros	1	2	3	4	5
31	La organización siempre esta pendiente de los cambios del entorno y se adecua rápidamente	1	2	3	4	5
32	Es una institución que pone mucho empeño en la innovación	1	2	3	4	5
33	Es una institución que pone mucho cuidado en las cosas que hace, aunque estas sean muy pequeñas	1	2	3	4	5
34	El personal siempre le pone mucha atención al servicio educativo que presta	1	2	3	4	5
35	En esta institución todo el mundo parece mostrarse cervical con la dirección,	1	2	3	4	5
36	En esta institución el personal se muestra competente para realizar su trabajo	1	2	3	4	5
37	Parece que todos se muestran conformes con lo que sucede en la institución	1	2	3	4	5
38	Parece que todos prefieren que la institución se mantenga igual para mantener su statu quo	1	2	3	4	5

### CLAVE DE INDICADORES VS. PREGUNTAS

#### **Sobre la gestión pedagógica**

01.	Dominio de la asignatura	=	01,02
02.	Metodología	=	03,04
03.	Planificación	=	05,06
03.	Capacidad personal	=	07,08
04.	Equipamiento	=	09,10
05.	Logro educativo	=	11,12

#### **Sobre la Gestión Institucional**

06.	Planeamiento	=	13,14
07.	Dirección	=	15,16
08.	Organización	=	17,18
09.	Supervisión y control	=	19,20
11.	Atención	=	21,22

### **Realidad corporativa y patrón de comportamientos**

12.	Identificación	=	23,24
13.	Trabajo de equipo	=	25,26
14.	Integración de las unidades	=	27,28
15.	Clima laboral	=	29,30
16.	Innovación	=	31,32
17.	Atención a los detalles	=	33,34
18.	Agresividad	=	35,36
19.	Estabilidad	=	37,38

### **ESCALA DE VALORACIÓN DE LA ESCALA DE APRECIACIÓN INSTITUCIONAL**

**(38 - 76> = Muy mala imagen:** Percepción muy negativa que se ha formado el usuario sobre la gestión pedagógica, la gestión institucional y la cultura corporativa de la institución.

**77 - 112> = Mala imagen: Percepción negativa del usuario** sobre la gestión pedagógica, la gestión institucional y la cultura corporativa de la institución.

**113 - 150> = Buena imagen:** Percepción positiva que se ha formado el usuario sobre los servicios que presta la institución, debido a que satisface sus expectativas, la gestión pedagógica, la gestión institucional y la cultura corporativa de la institución.

**151 - 190) = Muy Buena imagen:** Percepción muy positiva que se ha formado el usuario, sobre los servicios que presta la institución, debido a que satisface plenamente sus expectativas la gestión pedagógica, la gestión institucional y la cultura corporativa de la institución.

### **Interpretación de indicadores y Sub-indicadores**

#### **SOBRE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA**

- 01. *Dominio de la asignatura:*** Grado de conocimiento y destreza para disertar una determinada materia que posee el profesor.
- 02. *Metodología:*** Grado de habilidad para establecer procedimientos efectivos para el logro de aprendizaje.
- 03. *Planificación curricular:*** Preparación de la sesión de aprendizaje que realiza el docente antes de dictar una clase.
- 04. *Capacidad personal:*** Atributos personales que posee el docente para desenvolverse adecuadamente durante una sesión de aprendizaje.
- 05. *Equipamiento:*** Grado de utilización de materiales y equipos durante la sesión de aprendizaje.

06. **Logro educativo:** Nivel de formación personal y academia que alcanza el alumno al culminar un proceso educativo.

### **SOBRE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

07. **Planeamiento:** Grado de planificación que desarrollan los directivos sobre la gestión institucional.
08. **Dirección:** Capacidad que posee el líder para dirigir la institución.
09. **Organización:** Grado de organización que posee la institución educativa.
10. **Supervisión:** Grado de control que se ejerce sobre las funciones educativas.
11. **Atención:** Grado de cortesía y cuidado con el cual se atiende a los usuarios de la institución educativa.

### **REALIDAD CORPORATIVA Y PATRÓN DE COMPORTAMIENTO**

12. **Identificación:** El grado en que los empleados se sienten comprometidos con la organización, lo toman como un todo y no sólo como una forma de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
13. **Trabajo de equipo:** El grado en que las actividades laborales se organizan en torno de equipos y no a personas.
14. **Integración de las unidades:** El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.
15. **Clima laboral:** Percepción sobre las relaciones laborales frente al desarrollo de las actividades de la organización.
16. **Innovación:** Capacidad que tiene la organización para adaptarse a los cambios del entorno
17. **Atención a los detalles:** Grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a cada una de las cosas que realizan.
18. **Agresividad:** Grado en el cual los miembros de la organización se muestran agresivos y competitivos, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
19. **Estabilidad:** Grado en el cual los miembros de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo, en oposición al crecimiento.

## **ANEXO 04**

### **VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS**

**Validación:** Cabe señalar que los instrumentos han sido diseñados por el propio investigador, por esta razón se los ha sometido a una prueba de validación a través de la técnica de focus group, estas pruebas han servido para realizar los ajustes necesarios de los ítems correspondientes. También se ha recurrido a la opinión de expertos, los cuales nos han hecho llegar sus observaciones técnicas del caso. Estos elementos nos han permitido validar el instrumento.

**Confiabilidad:** Para efectos de la prueba de confiabilidad de los instrumentos se ha recurrido a la aplicación del coeficiente alfa de Cronbach. Realizada las pruebas arrojaron los siguientes coeficientes:

- Para el caso del cuestionario de cultura organizacional, un alfa de 0.8856.
- Para el caso del cuestionario de imagen institucional, un alfa de 0.8541. Estos coeficientes, nos aseguran un alto índice de confiabilidad de los instrumentos aplicados. (Los procedimientos de estas operaciones se presentan seguidamente)

Para la prueba se ha recurrido al apoyo del software SPSS 12.0 versión en español. Los resultados fueron los siguientes:

<u>RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)</u>	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 203.0	N of Items = 36
Alpha = .8856	

El valor de alpha hallado es 0.8856 lo cual representa una elevada confiabilidad en los resultados hallados para el instrumento de cultura organizacional.

<u>RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)</u>	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 203.0	N of Items = 55
Alpha = .8541	

El valor de alpha hallado es 0.8541 lo cual representa una elevada confiabilidad en los resultados hallados con el instrumento aplicado para medir la Imagen institucional.

**ANEXO 05**

**MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b><u>INDICADORES</u></b>	<b><u>RESULTADOS DE LOS CUADROS DEL 01 AL 07</u></b>	<b><u>PRUEBA DE COMPARACIONES MÚLTIPLES POR DIFERENCIA MÍNIMA SIGNIFICATIVA</u></b>	<b><u>EL ANÁLISIS DE INDICADORES DEL CUADRO N° 09 (escala del 01 – 05)</u></b>
Identidad de los miembros	Los resultados obtenidos en los cuadros de la referencia, nos permiten visualizar de manera grupal que, la mayoría de las organizaciones educativas presentan una cultura organizacional inadecuada, para prestar los servicios educativos.	El informe del cuadro N° 08 de comparaciones múltiples por diferencias mínimas significativas, permite comprobar el colegio “Fortunato Zora Carbaja” y “Cesar Cohaila Tamayo” presentan los indicadores mas bajos de la muestra.	Promedio = 2.38
Énfasis en el equipo			Promedio = 2.07
El enfoque hacia las personas			Promedio = 2.21
La integración en unidades			Promedio = 2.21
El control			Promedio = 3.14
Invitación y aceptación al riesgo			Promedio = 1.76
Los criterios para recompensar			Promedio = 1.90
Tolerancia al conflicto			Promedio = 1.75
Orientación hacia los resultados			Promedio = 2.07
El enfoque hacia un sistema abierto			Promedio = 2.75
Atención a los detalles			Promedio = 2.92
Agresividad			Promedio = 1.56
Estabilidad			Promedio = 1.66

**ANEXO 06**

**MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL**

<b><u>INDICADORES</u></b>		<b><u>RESULTADOS DE LOS CUADROS DEL 11 AL 17</u></b>	<b><u>PRUEBA DE COMPARACIONES MÚLTIPLES POR DIFERENCIA MÍNIMA SIGNIFICATIVA</u></b>	<b><u>EI ANÁLISIS DE INDICADORES DEL CUADRO N° 19 (escala del 01 – 05)</u></b>		
<b><u>GESTIÓN PEDAGÓGICA</u></b>	Dominio de la asignatura	Los resultados de los cuadros de la referencia nos permiten visualizar que 6 de las 7 instituciones analizadas presentan mala imagen institucional.	Los resultados del cuadro 19 nos indican que el colegio “Gregorio Albarracín” posee puras diferencias positivas, lo cual significa que el promedio de los indicadores analizados está por encima de las demás instituciones educativas. En el otro lado el colegio con diferencias mínimas negativas es el colegio “Cesar Cohaila Tamayo”.	Promedio = 3.46		
	Metodología y planificación			Promedio = 2.94		
	Capacidad personal			Promedio = 2.41		
	Equipamiento			Promedio = 1.43		
	Logro educativo			Promedio = 2.28		
<b><u>GESTIÓN INSTITUCIONAL</u></b>	Planeamiento y Dirección					Promedio = 1.96
	Organización					Promedio = 2.59
	Supervisión y control					Promedio = 2.41
	Atención					Promedio = 2.58
<b><u>REALIDAD CORPORATIVA</u></b>	Identificación					Promedio = 2.21
	Trabajo de equipo			Promedio = 2.40		
	Integración de las unidades		1	Promedio = 2.28		

	Clima laboral		Promedio = 1.97
	Innovación		Promedio = 1.89
	Atención a los detalles		Promedio = 2.16
	Agresividad		Promedio = 1.68
	Estabilidad		Promedio = 1.66

