



**Cultura organizacional en la Red 13 del distrito de  
Carabaylo - Ugel 04 en el año 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestra en Administración de la Educación**

**AUTOR:**

Br. Julia Melissa Ochoa Rubina

**ASESORA:**

Dra. Esquiagola Aranda, Estrella Azucena

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LIMA - PERÚ**

**2018**



### DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **OCHOA RUBINA JULIA MELISSA**

Para obtener el Grado Académico de *Maestra en Administración de la Educación*, ha sustentado la tesis titulada:

**CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RED 13 DEL DISTRITO DE CARABAYLLO - UGEL 04 EN EL 2018**

Fecha: 24 de agosto de 2018

Hora: 2:45 p.m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dra. Nancy Cuenca Roble

Firma: 

**SECRETARIO:** Dra. Gliria Susana Méndez Ilizarbe

Firma: 

**VOCAL:** Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobado por unanimidad.* .....

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... *Mejorar presentación en APA* .....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

**Dedicatoria**

Dedico este trabajo a la vida que me da la oportunidad de seguir creciendo como persona y profesional.

A mi esposo Alex y mis hijos Shania y Francisco por comprender que el logro de mis objetivos y metas muchas veces reduce el tiempo de entrega para mi familia. Muchas gracias por ser el motivo de mi felicidad.

A mis padres Sofía y Mamerto y mis hermanas Edith e Inés por el amor y muestra de lucha constante, convirtiéndose cada día en mi referente para seguir avanzando. A mi querido hermano que desde el cielo me guía y protege para continuar desarrollándome como persona y profesional.

Julia Ochoa

**Agradecimiento**

A la Universidad César Vallejo, a los maestros de Postgrado del Programa Administración de la Educación, al personal administrativa, a mis compañeros de aula que con sacrificio, dedicación y solidaridad hicieron realidad este proyecto de estudio.

Julia Ochoa

### **Declaración de autoría**

Yo, Julia Melissa Ochoa Rubina, con domicilio en la Urbanización San Eulogio Calle Los Topacios Mz. D Lte. 23 – Comas, estudiante del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulada “Cultura organizacional en la Red 13 de la Ugel 04 en el año 2018.” presentado en 86 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- El presente trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor(a), me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, agosto del 2018

.....  
Julia Melissa Ochoa Rubina  
DNI N° 09971497

## Presentación

Señores miembros del jurado calificador:

En cumplimiento a las normas de reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Escuela de Postgrado de la Universidad “César Vallejo” se pone a vuestra consideración la investigación titulada Cultura organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el año 2018 con la finalidad de dar a conocer el diagnóstico del nivel en que se encuentra la Cultura organizacional en la Red en mención y de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Educación N° 28044 respecto a la universalización, calidad y equidad de la educación, comunidad educativa y gestión del sistema educativo cuyos alcances orientan al desarrollo de una cultura organizacional favorable para la mejora de la calidad educativa tanto privada como pública. En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de Maestra en Administración de la Educación.

En esta investigación se realizó un estudio de la variable cultura organizacional, variable de gran importancia para la gestión institucional que describe el nivel de las dimensiones regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglas y clima organizacional facilitando la información de un diagnóstico actualizado.

La información se estructuró en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el capítulo I, se realiza la Introducción de la Tesis. En el capítulo II, se registra el Marco Metodológico, en el III capítulo, se registran los Resultados de la investigación. En el IV capítulo, se considera la Discusión. En el capítulo V, se formula las Conclusiones. En el capítulo VI se aporta las Recomendaciones, capítulo VII, la Referencias bibliográficas. Asimismo, se adjunta los anexos correspondientes.

Los resultados evidenciaron que la Red 13 de Carabayllo – Ugel 04 presenta una cultura organizacional con un nivel fuerte.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea tomada en cuenta para su respectiva evaluación y aprobación.

## Índice

	Pág
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Resumen	xi
Abstrac	xii
I. Introducción	13
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	16
1.3 Teorías relacionadas	20
1.4 Formulación del problema	37
1.4.1 Problema general	
1.4.2 Problemas específicos	
1.5 Justificación del estudio	38
1.6 Objetivos	39
1.6.1 Objetivo general	
1.6.2 Objetivos específicos	
II. Método	41
2.1 Diseño de investigación	42
2.2 Variable, operacionalización	43
2.3 Población, muestra	45
2.4 Técnicas e instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad	46
2.5 Métodos de análisis de datos	49
2.6 Aspectos éticos	50
III. Resultados	49
IV. Discusión	63

V. Conclusiones	70
VI. Recomendaciones	73
VII. Referencias	75

#### ANEXOS

Anexo 1	Artículo científico
Anexo 2	Matriz de consistencia
Anexo 3	Matriz de operacionalización de variables
Anexo 4	Instrumento de Medición
Anexo 5	Certificados de validez del instrumento
Anexo 6	Base de datos (Exel/spss)
Anexo 7	Constancia de aplicación de instrumento en IE.

## Índice de tablas

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Operacionalización de la variable Cultura Organizacional Red Educativa 13 de Carabayllo – Ugel 04	45
Tabla 2	Consolidado de la ficha de validación a criterio de juicio de expertos	47
Tabla 3	Confiabilidad de variable de cultura organizacional	52
Tabla 4	Distribución Cargo en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	53
Tabla 5	Distribución Condición laboral en la Red del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	54
Tabla 6	Distribución de trabajadores de acuerdo al sexo en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	55
Tabla 7	Distribución Año de servicio (Agrupada) en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	56
Tabla 8	Distribución Regularidad de los comportamientos observados en la Red del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	57
Tabla 9	Distribución Normas en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	59
Tabla 10	Distribución Valores dominantes en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel en el 2018.	60
Tabla 11	Distribución Filosofía en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	61
Tabla12	Distribución Regla en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	62
Tabla 13	Distribución Clima organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	64
Tabla 14	Distribución Cultura organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Frecuencia Cargo en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	52
Figura 2 Frecuencia Condición laboral en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	53
Figura 3 Frecuencia Distribución de trabajo de acuerdo al sexo en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	54
Figura 4 Frecuencia Año de servicio (Agrupada) en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	55
Figura 5 Frecuencia Regularidad de los comportamientos observados en la Red e 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	56
Figura 6 Frecuencia Normas en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	58
Figura 7 Frecuencia Valores dominantes en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	59
Figura 8 Frecuencia Filosofía en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	60
Figura 9 Frecuencia Regla en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	61
Figura 10 Frecuencia Clima organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	62
Figura 11 Frecuencia Cultura organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.	64

## Resumen

La investigación, titulada “Cultura organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 tuvo como objetivo diagnosticar el nivel de Cultura organizacional que existe en la Red 13 del distrito de Carabayllo – Ugel 04. El diseño de la investigación es de tipo no experimenta descriptivo. El enfoque es cuantitativo.

La población fue de 243 trabajadores de las nueve instituciones educativas que pertenecen a la Red 13 de Carabayllo y la muestra fue de 110 trabajadores tomados en tres instituciones educativas de dicha Red. El muestreo fue no probabilístico intencionada. Para realizar la medición se destinó la aplicación de la técnica de encuesta y el instrumento cuestionario de respuestas directas (48 preguntas) que se utilizó para la recolección de información sobre el nivel de cultura organizacional presente en la Red 13. El instrumento fue previamente validado por tres expertos en la materia. Se hizo una prueba piloto de 30 encuestados. También se realizó la estadística de fiabilidad alfa de Cronbach en el programa SPSS 24, con un resultado confiable de 0,919. Después se realizó la etapa de recolección y procesamiento de datos.

Luego del correspondiente análisis estadístico, se concluye que en la Red 13 de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año presenta una cultura organizacional fuerte haciendo de las instituciones un ambiente apropiado y propicio para fortalecer su personalidad como organización.

*Palabras claves:* cultura organizacional, gestión educativa, calidad de servicio

### **Abstract**

The research, entitled "Organizational culture in network 13 of the district of Carabayllo -Ugel 04 in 2018 was aimed at diagnosing the level of organizational culture that exists in the educational network 13 of the district of Carabayllo - Ugel 04. The design of the Research is of type does not experience descriptive. The approach is quantitative.

The population was of 243 workers of the nine educational institutions that belong to the network 13 of Carabayllo and the sample was of 110 workers of three educational institutions of that network. The sampling was intentional non-probabilistic. To carry out the measurement, the application of the survey technique and the direct response questionnaire instrument (48 question survey) were used, which was used to collect information on the level of organizational culture that occurs in the network 13. The instrument It was previously validated by three experts in the field. The Cronbach alpha reliability statistic was also performed in the SPSS 24 program with a reliable result of 0.919. The Cronbach alpha reliability statistic was also performed in the SPSS 24 program with a reliable result of 0.919. Then the data collection and processing stage was carried out in the data collection and processing stage was carried out.

After the corresponding statistical analysis, it is concluded that in network 13 of Carabayllo-Ugel 04 in the present year it presents a strong organizational culture making institutions an appropriate and propitious environment to strengthen their personality as an organization.

*Keywords:* organizational culture, educational management, quality of service

## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad Problemática

La calidad de la educación en las escuelas es uno de los más grandes problemas que hasta el momento afronta el sector educación, en especial en las escuelas públicas. Un deficiente nivel académico, docentes que trabajan en dos lugares para cubrir sus gastos o docentes contratados que ingresan muchas veces luego de iniciar las clases, infraestructura deficiente, problemas de trabajo de equipo porque muchas veces solo sirve para quejarse. Por poner solo un ejemplo países como Argentina (27,4%), Brasil (26,5%), Colombia (22,9%) y Perú (19%) son los que han alcanzado los resultados más bajos en la última evaluación de comprensión lectora, matemática y ciencia países latinoamericanos en el Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA) según el informe “Estudiantes de bajo rendimiento: porque se quedan atrás y cómo se les puede ayudar” realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), basados en estadísticas de 64 países que participaron en el programa.

Los mismos problemas que han tenido algunos países también los ha tenido el Perú. En la prueba PISA solo alcanzó el 19%, y aunque se ha hablado de una ligera mejoría, cuando nos colocan en el paquete de todos los países que participaron solo nos ha servido para mantenernos. A ello se le incluye las pruebas censales de los últimos años. Si bien el nivel que se logró en matemática y comprensión fue bajo, más bajo es en las zonas urbano marginales y zonas rurales.

Por otro lado, están los problemas de infraestructura. Existen aproximadamente 26 colegios emblemáticos, pero 25mil colegios no emblemáticos que se encuentran en precarias condiciones. Estos 26 colegios están en zonas elegidas y las otras lejos de la visibilidad de muchos. Otro problema es la precarización del docente que por 50 años ha vivido con un sueldo pobre, y aunque ahora se observa la meritocracia y aumentos progresivos sigue sin alcanzar, y entonces los profesores tienen que buscar otras opciones de trabajo desgastando sus energías físicas y mentales dejando de trabajar

concentrados en sus estudiantes. El 14% son docentes de clase media y media alta y ellos están en los niveles de inicial y los colegios particulares, el 80% aproximadamente, son pobres y muy pobres con una deficiente formación personal de capacitación, estudios complementarios, etc.

Particularmente, en Lima Norte las instituciones educativas públicas de la Red 13 del distrito de Carabaylo, son parte de esta estadística. Dicha Red cuenta con 9 instituciones educativas estatales, en su mayoría se encuentran en las zonas marginales, tienen una infraestructura deficiente, los estudiantes en la última evaluación alcanzaron resultados deficientes, El personal de la institución tienen carencias económicas por lo que se ven obligados a trabajar en otros turnos. A ello se le agrega que cada año llegan personal contratado que les cuesta involucrarse con la problemática a corto plazo.

Ante esa situación es importante desarrollar una cultura organizacional que permita a la Red trabajar como una sola organización para mejorar la calidad educativa en su sector. Ello no es tarea sólo de la dirección sino de todo el personal que se involucra directamente con los estudiantes como son los docentes, auxiliares y administrativos, que les permita trabajar en equipo ejecutando proyectos de gestión, que mejore la condición profesional, infraestructura y enseñanza como lo hacen por ejemplo colegios públicos de países con un buen nivel educativo como Japón, Estonia, Finlandia y Canadá.

En Japón por ejemplo tienen un modelo educativo que se caracteriza por su eficiencia y se relaciona con sus características culturales y sociales del país asiático, que mezcla el trabajo en equipo y la meritocracia. Estonia se concentra en la igualdad de oportunidades, los profesores y alumnos tiene libertad para configurar el contenido de sus clases, el éxito educativo se controla a través de exámenes nacionales en los cursos tercero, sexto y noveno. Otro caso es de Finlandia, la docencia se basa en una enseñanza personalizada, desde los primeros cursos se interviene en el proceso de aprendizaje de cada alumno, haciendo énfasis en las debilidades y dificultades que puedan existir, no se realizan exámenes ni se otorgan calificaciones hasta que los niños alcanzan

quinto grado con 11 años, los informes acerca del rendimiento que reciben los padres son de naturaleza descriptiva, se fomenta la participación estrecha de los padres. En Canadá la educación elemental es la primera etapa de la educación obligatoria y suele ir desde los seis hasta los 10 o 12 años, Los canadienses están obligados a ir a la escuela hasta los 16 o 18 años, según la provincia, y la educación secundaria suele cubrir los últimos cuatro o seis años de esta educación obligatoria es posible elegir entre itinerarios académicos para seguir estudiando una educación superior o itinerarios vocacionales.

## **1.2 Trabajos Previos**

### **Antecedentes Internacionales**

Lezama y Ruiz (2013) realizó la investigación *El sistema cultural y sociocultural en cultura organizacional*. El objetivo fue identificar las características de la cultura en la organización en una institución educativa superior; para ello se aplicó una investigación exploratorio-descriptivo con orientación cuali-cuantitativa. Se consideró una población de 594 miembros, de los cuales se tomó como muestra de estudio 238 miembros. Para el estudio se diseñó una Escala de Cultura Organizacional tipo Likert. Dicho estudio arrojó como conclusión, que los miembros de esta institución de educación superior se identifican con su institución considerándose y sintiéndose orgullosos por ser miembros de ésta y afirmando que es la cultura de la misma la que le otorga esa identidad como miembro.

Aguilar (2013) en su trabajo investigativo *El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura* su objetivo fue diagnosticar la cultura organizacional en instituciones a partir de una propuesta, además de elaborar el diseño de estrategias de intervención con un enfoque participativo. En el vasto trabajo investigativo la autora se ha basado en un estudio interpretativo se ha basado en el enfoque cualitativo y cuantitativo; para el análisis correspondiente a la información recopilada de diversos fuentes ha recurrido al método inductivo. Asimismo, la investigación de enfoque cualitativo se realizó con la técnica de grupos focalizados trabajados con una muestra de 100 participantes divididos en

10 grupos en 30 horas efectivas de trabajo. Finalmente, concluyó que las culturas en la organización, que trabajan al interior con un equipo que comparten intereses y valores permite construir una perspectiva compartida respecto a una imagen futura unidas a objetivos, metas, valores y una misión que reúna a la gente en torno a una aspiración e identidad compartida que propicie el compromiso positivo de los integrantes de una organización.

Vesga (2013) escribió el trabajo *Cultura organizacional y sistema de gestión de la calidad: Una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior*. El objetivo fue presentar algunas reflexiones esenciales respecto a la interrelación entre cultura organizacional y sistema de gestión de la calidad en el marco de la dirección de las instituciones educativas superiores. El propósito fue plantear un aporte teórico que oriente a los gestores o a quienes apoyan los procesos de cambio e implementar modelos de gestión. Los estudios de cultura organizacional se realizaron a través del método cualitativo utilizando la observación y entrevista como técnica. Como resultado, se encontró que a pesar que las características de gestión de la calidad se hallan definido internacionalmente a partir de las normas ISO, cada institución guarda sus propias condiciones respecto a cultura organizacional, y por lo mismo se debe conocer al trabajador y la cultura de la empresa.

Góngora, Nobile y Reija (2014) muestran su trabajo *Estudio comparativo de la cultura rrganizacional en unidades de investigación de la Universidad Nacional de la Plata*. El trabajo buscó confirmar las características de los tipos de cultura como son la paternalista, apática, anómica, integrativa y exigente. El enfoque fue cuantitativo. Utilizó la metodología aplicada Las conclusiones a las que llegaron en el trabajo investigativo es que un aproximado de 100 organizaciones que se encuentran en el marco de este proyecto, menos del 10% presentan una cultura integrativa dominante.

Gonzales, Ochoa y Celaya (2016) desarrollaron el trabajo de investigación *Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior*. La

investigación tuvo por objetivo estudiar el importante papel de la cultura en una organización educativa superior, con el propósito de lograr un óptimo desempeño; para lo cual aplicaron la metodología mixta integrada tanto por el enfoque cualitativo como cuantitativo. La investigación exploratoria diagnosticó la situación de la cultura organizacional de la Universidad de Navojoa en México (UNAV). Se trabajó con una población de 32 docentes (38% femenino, 63% masculino) de tiempo completo y el personal de Alta Dirección. Se aplicó el instrumento de medición compuesto por 20 indicadores valorados mediante la escala de Likert. El trabajo arrojó como resultado que, la productividad, la competitividad, la mejora continua, la calidad y la innovación con las que se ejecutan las actividades en la organización son elementos determinantes influyen en el agrado del cliente por lo tanto ésta debe comprometerse con la generación de valor a la comunidad.

Turpo y Jaimes (2017) presentaron su tesis *Estudio de los vínculos entre cultura Organizacional y calidad de los servicios educativos en la imagen institucional de una universidad privada confesional*. Con el estudio se quiso establecer la interrelación entre la calidad de servicios académicos y la cultura organizacional en la imagen institucional de dicha institución educativa Para ello, utilizaron la metodología correlacional múltiple bajo el enfoque cuantitativo. Asimismo, aplicaron tres instrumentos de evaluación en escala de Satisfacción Estudiantil, el Organizational Culture Survey (DOCS) de Denison de 60 ítems; respecto al estudio de imagen institucional el cuestionario estuvo dirigido al público selectos de Escobar de 31 ítems. Los instrumentos de cultura y calidad utilizaron como evaluación la escala tipo Likert de cinco puntos, en el caso del instrumento de imagen se calificó a través signos positivos y negativos. Trabajaron con una población de 221 personas del público alumnos de una universidad privada confesional. Del trabajo investigativo se concluye que entre los resultados se obtuvieron relaciones significativas entre las variables estudiadas y sus dimensiones. Así también la valoración positiva de la imagen institucional se ve afectada por la cultura organizacional y calidad de los servicios educativos

### **Antecedentes Nacionales**

Montalvo y Segovia (2014) presentaron su tesis *La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey - San Juan de Lurigancho*. El objetivo fue determinar el grado de relación que existe entre la gestión institucional y la cultura organizacional; para ello recurrieron a una investigación descriptivo-correlacional. La población fue 176 docentes de los cuales se tomó como muestra solo a 81 en total de las tres instituciones educativas de la zona. Finalmente se logró comprobar la presencia de una correlación reveladora entre ambas variables de estudio.

León (2015) presentó su tesis *La cultura organizacional y la gestión pedagógica de la Institución Educativa N° 5170 – Perú – Italia – distrito de Puente Piedra – 2013*. El objetivo era comprobar la relación entre Cultura Organizacional y Gestión pedagógica. Este se basó en el método deductivo con un enfoque cuantitativo, correlacional causal. La población y muestra a la vez fue de 22 docentes de la Institución Educativa. Finalmente, se comprobó que la cultura organizacional es esencial en la gestión de una institución educativa.

Ruíz (2016) presentó su tesis *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope – 2014*. El objetivo fue precisar la existencia del impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa. Para el desarrollo del trabajo se utilizó el enfoque deductivo e inductivo. El método fue no experimental. La investigación de campo se realizó con una población de 20 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa de dicha localidad. Finalmente, la investigación arrojó como resultado la existencia de una relación regular alta entre las variables en investigación.

Chung (2017) desarrolló su tesis *Impacto de la cultura organizacional en la relación ente el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo, 2016*. El propósito era resolver si la cultura de la organización modifica la relación entre las variables. Para ello, se aplicó el método no experimental con un enfoque cuantitativo de tipo correlacional. Se tomó una muestra de 150 trabajadores entre docentes y administrativos. El trabajo concluyó que, la cultura organizacional no modifica la

relación entre el comportamiento del liderazgo transformacional y las prácticas de gestión del conocimiento.

Lázaro, Romero, Saavedra y Vázquez (2017) presentó su tesis *La cultura organizacional en tres bancos comerciales del departamento de Lambayeque*. El objetivo del trabajo fue realizar un análisis sobre la cultura organizacional en estas empresas de banca comercial. El diseño de investigación utilizado fue no experimental, de orden descriptivo comparativo con un enfoque cuantitativo. La investigación se aplicó en tres bancos del departamento y contó con una muestra de estudio de 123 participantes de estudio. Los datos se recogieron a través de la técnica de encuestas con el instrumento del cuestionario. El trabajo arrojó como conclusión la presencia de diversas culturas al interior de cada entidad Bancaria y que se ajusta a la visión, estructura interna y estrategia de cada entidad. De la misma forma, de acuerdo a los resultados del estudio se desea una cultura tipo clan principalmente, seguida de la adhocracia.

### **1.3 Teorías relacionadas**

#### **Enfoques sobre Cultura Organizacional**

Para estudiar la cultura organizacional existen diversos enfoques, pero se ha considerado la propuesta planteada por Hofstede (citado en Góngora, Nobile y Reyja, 2014) debido a que permitirá orientar el análisis de la variable en estudio. Estos consideran los siguientes:

#### **Enfoque de la integración**

Plantea la muestra de cohesión, acuerdo general, homogeneidad, uniformidad y consistencia de comportamiento y pensamiento. Unifica los valores y normas de comportamiento. Este tipo de cultura en una organización se desea y se puede lograr. Es útil porque genera lealtad, productividad, compromiso y eficacia institucional.

Las instituciones educativas que se desenvuelven este enfoque mantienen una “cultura fuerte” que luego sirve como norte de un compromiso alto que lleva a

una mejor calidad de servicio y, por lo tanto, una educación integral y de calidad para los estudiantes.

### **Enfoque de la diferenciación**

Este enfoque refiere que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones diversas, diferentes y complejas al interior. Los acuerdos generales de una organización solo se dan dentro de los límites de las subculturas.

Es decir, que la cultura organizacional es la suma de sus subculturas, y por ello, si queremos conocer la cultura de una institución educativa se debe conocer la cultura de los grupos al interior. Podemos encontrar subculturas horizontales (relación con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo), y subculturas verticales (relación con diferenciación de grupos de empleados, integrados por distintos orígenes étnicos, etc.).

### **Enfoque de la fragmentación o ambigüedad**

Este enfoque considera que el tratamiento del estudio de la cultura de una organización es no consistente, debido a que su interpretación es compleja y múltiple. Existe ambigüedad de consistencia y falta general, mucha incertidumbre y contradicciones. Las pautas de control del proceso de cambio son mínimas.

Si bien es cierto en una institución educativa debe haber un consenso respecto a las prácticas culturales, pues muchas veces eso es casi imposible debido a que existen múltiples visiones dentro de ella. En ese sentido lo que se busca en la mayoría de estudios en cultura organizacional es que dentro de una organización se genere armonía y un sentido de unión que permita seguir como tal los objetivos trazados para lograr una calidad de servicio a partir de la integración.

### **Enfoque de la interdependencia o diversidad**

El cuarto enfoque enfatiza la importancia de la influencia recíproca entre la cultura contextual y la cultura de las organizaciones. Es decir, las organizaciones no son

islas y por ello, para comprender su cultura, hay que tomar en cuenta la cultura del contexto donde actúan.

Cada persona lleva dentro de sí, modelos de sentimiento, pensamiento y actuación potencial que ha aprendido a lo largo de su vida. Esto se denomina programas mentales que conforman la cultura. Los programas mentales se originan en el entorno social en que se ha crecido.

Es importante que las instituciones educativas revisen su propia cultura organizacional debido a que ella debe estar estrechamente relacionada con el contexto social. En realidad, hoy para mejorar como institución y poder brindar una educación de calidad que saquen estudiantes sólidos capaz de asumir responsabilidades en nuestra nación.

### **Definición de cultura**

Para la realización del trabajo de investigación he considerado conveniente recoger información relacionada con la definición del término cultura a modo de introducción debido a la implicancia que ésta tiene en el desarrollo de la variable en estudio.

A lo largo de los años, la definición de cultura ha tenido diversas variaciones, es por ello, que la conceptualización está relacionada con qué es el hombre y cuál su esencia.

En principio la palabra 'cultura' deriva del latín cultus, y alude al cultivo del espíritu y facultades intelectuales del hombre. El término fue recogido por la R.A.E. en una de sus definiciones como un "conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos grados de desarrollo artístico, científico, industria, en una época o grupo social, etc. (Diccionario de la Lengua Española 2015), es por ello, que la 'cultura' es estudiada como una unidad social, estable, definida e independiente.

Dicho término va tomando presencia a partir del siglo XVIII cuando “los iluministas y los románticos “...ven la cultura como una ‘configuración del espíritu humano’, como producto de la razón humana que forma todo el modo de vida de un pueblo”. Guerrero (2002, p.38). Es decir, para los ilustrados, la cultura es representación de la actividad del hombre, en los ámbitos cognoscitivo, valorativo, práctico y comunicativo.

En el siglo XIX “veían a la cultura como herencia social y como conducta aprendida y transmitida”. Guerrero (2002, p.40). Esto es que, nuestra vida social se basa en el aprendizaje y nos prepara para cumplir funciones como integrantes de una sociedad y es la cultura lo que se asimila en el proceso de socialización.

Herder, filósofo alemán señala que la cultura es parte del avance científico e intelectual, y se aplica al hombre. En otras palabras, lo mencionado por Herder implica la mejora en el desarrollo del aprendizaje, entendimiento, raciocinio, la toma de decisiones y nuevas ideas de la realidad.

Nietzsche, filósofo y filólogo, afirma que la “cultura es el resultado de un acto de voluntad creadora de un pueblo”. Guerrero (2002, p.41). Piensa al hombre como un ser animal con capacidad creativa resultado de su instinto de conservación. Esto es, concibe la cultura como el suceso sobre la que tiene lugar la representación de la autoproducción del hombre a partir de las diversas formas de autocreación.

Taylor, antropólogo inglés, en el sentido etnográfico refiere que la cultura es “ese complejo total, que incluye conocimientos, creencias, artes, leyes, moral, costumbres y cualquier habilidad adquirida por el hombre como miembro de la sociedad”. Guerrero (2002, p.44). La definición alude a la unidad cultural de la humanidad, y las diversas culturas que se descubren, y que no son más que el reflejo de los diferentes estadios que la sociedad atraviesa en su evolución.

Pérez (2008) alude a la cultura como “una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada” (párr. 2). Por ello, las formas de ser, los tipos de vestimenta, las prácticas, los rituales, las

costumbres y las reglas de conducta del comportamiento forman parte de la cultura y esta a su vez incide en el crecimiento económico, la conexión social, la creatividad e innovación, la gobernanza y el equilibrio ambiental de las diversas comunidades que permite el desarrollo de una sociedad.

Finalmente, para la UNESCO (2006) la cultura es un “conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social” (párr. 1). Esta permite que una sociedad o grupo asuma una personalidad que lo diferencia de los demás, debido a que involucra los derechos fundamentales, las creencias y tradiciones, los sistemas de valores y los modos de vida. Asimismo, esta proporciona al sujeto la capacidad de reflexionar sobre sí mismo tomando conciencia de sí, reconociéndose como un proyecto inacabado y poniendo en cuestión sus propias realizaciones y por ende buscando nuevas significaciones y creando obras que lo trasciendan.

En síntesis, se ha definido el término cultura desde diversas perspectivas, que permite afirmar que la cultura es una herencia social compartida por todos sus integrantes que se da a través del aprendizaje. Las reglas, normas y valores que aprendemos como parte de nuestra cultura condicionan la forma de ver el mundo y de interrelacionarnos. En consecuencia, la cultura nos lleva a un progreso intelectual y científica en cada sociedad, es decir, a la civilización misma.

### **Definición de cultura organizacional**

De la misma manera, en que una sociedad posee una cultura, las organizaciones también cuentan con una cultura específica.

Robbins y Judge (2017) refiere que la cultura organización es “un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p.527).

Los significados compartidos por los miembros de una institución tienen su base en ciertas características y que, al unirse, contienen lo más esencial de la cultura de una organización.

Para Valle (1995) la cultura de una organización es el “fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.” (p. 96).

Es por ello, que asumir una cultura sólida y fuerte es importante para los miembros de una organización, ya que tiene gran impacto en la productividad; y la satisfacción de fortalecerla permitirá mejorar el rendimiento y enfrentar mejor los retos educativos de una institución educativa.

Granell (1997) refiere que la cultura organizacional es “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...que se encuentra determinado por valores, creencia, actitudes y conductas.” (p.2).

Aquello que los miembros comparten en una institución como organización son los principios, valores, normas, procedimientos y conductas más allá de considerar su cargo jerárquico en la institución educativa. La misión, la visión y los objetivos de las IE delimitan el que hacer, el cómo ser y el que lograr, es decir, permite unificar la dirección que debe tomar la institución.

García y Dolan (1997) refieren que la cultura de una organización es “la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual...” (p.33).

La cultura influye en los hábitos del personal que labora en una institución en su manera de pensar, sentir, reaccionar y ejecutar su trabajo, lo cual tiene una relación directa con una gestión que brinda una educación integral de calidad.

Guedez (1998) refiere que “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.” (p. 58).

En las instituciones educativas los subsistemas gestión, operación y soporte están desarrollados a partir de un conjunto de actividades que se guían por sus objetivos, políticas, procedimientos, instructivos, herramientas, conocimientos y habilidades que permiten mejorar los resultados que conllevan a una calidad educativa.

La definición que plantea Chiavenato (2006) es la que se acerca a la variable de estudio, en la que afirma que la cultura organizacional es “el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (p.331).

En consecuencia, los miembros de las organizaciones como las instituciones educativas interactúan, se relacionan, trabajan, participan en diversas actividades y desarrollan una carrera ello implica asumir la cultura de dicha organización.

Además, Chiavenato (1999) refiere que la cultura organizacional “está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta.” (p. 172) Es decir, que la forma en que interactúan los miembros, las actitudes preponderantes, las aspiraciones, los asuntos relevantes y los supuestos profundos forman parte de la cultura de una organización.

En síntesis, la cultura asemeja a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de porque predicen las mismas,

reglas, creencias, valores, procedimientos, normas, lenguaje, ceremonias y rituales.

### **Niveles de cultura organizacional de acuerdo a su intensidad.**

Para efectos de la comprensión del enfoque de estudio es importante registrar y diferenciar los niveles de cultura organizacional de acuerdo a su intensidad. En ella, plantea Robbins y Judge (2017) una cultura fuerte y una cultura débil. Al respecto dice:

En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa, cuantos más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y el alto grado en que se comparten sus valores crea un ambiente con un gran control de comportamiento. (p. 529)

### **Cultura Fuerte**

La cultura fuerte tiene bien delimitado las normas, bien definido los valores y objetivos, además de un trabajo de equipo y un clima apropiado que permite el logro de las metas de la institución.

Gonzales (1999) define al respecto:

Una cultura fuerte existe cuando se da un sistema bien compartido de valores y objetivos. El sistema de valores empresarial puede ser más (cultura fuerte) o menos (cultura débil) compartido. En el primer caso, se da una importante integración de las subculturas vigentes en la organización. (p.120)

En una institución educativa los trabajadores que practican esta cultura donde prima la fidelidad, compromiso y cohesión no tendrán problemas si un personal se ausenta porque mantienen normas, objetivos, valores bien definidos.

## **Cultura Débil**

Por su parte, una cultura débil no tiene definido ni integrado sus valores y normas, no hay trabajo en equipo, tampoco persiguen un fin debido a que es una cultura sin lineamientos fijos. En consecuencia, el control es generalmente ejercido por controles absolutos y autoritarios.

García (1999) menciona al respecto:

Con frecuencia, los cambios en los miembros clave, la asimilación de nuevos empleados, la diversificación hacia áreas de negocios diferentes y la expansión geográfica pueden debilitar o cambiar la cultura vigente.

Un número de crisis y cambios, junto con la ausencia de los mecanismos que permiten perpetuarlo pueden destruir una cultura o debilitarla demasiado. (p.120)

En consecuencia, si en una institución educativa los valores no son aceptados ni compartidos por todos los miembros de la organización, les falta claridad y firmeza respecto a las normas y trabajo en equipo, entonces la cultura se debilitará cada vez más perdiendo el horizonte y su razón de ser.

## **Funciones de la Cultura Organizacional**

La variable Cultura Organizacional se relaciona con el comportamiento organizacional, por lo tanto, se considera como cultura de una organización la reunión de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, donde los elementos se comparten y transmiten a todos los miembros que laboran en una institución educativa. En consecuencia, permite que los motivos de los actores como son los símbolos, valores, necesidades, creencias, reglas, y otros formen el comportamiento de la misma.

En tal sentido, Luna y Pezo propone como parte de las funciones en el ámbito organizacional: Vincular y ayudar a mantener unida la organización a partir de normas adecuadas sobre cómo deben actuar los empleados, definir los límites de los comportamientos diferenciales, transmitir sentido de identidad a sus

miembros, facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social.

### **Funciones de la Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas**

La cultura organizacional cumple muchas funciones al interior de las instituciones educativas que conlleva finalmente a la consolidación de su personalidad como institución.

Por tanto, la cultura cumple con diversas funciones en la institución y estas son planteadas por Enrique Javier Diez Gutiérrez (2000)

**Definir los límites;** es decir, encaminar el comportamiento hacia ciertos modos de acción y objetivos que construyan una cultura fuerte, marcando la diferencia con otras instituciones.

**Transferir sentido de identidad a los trabajadores;** esto es, proporcionar el espacio para fortalecer el compromiso que parta del grupo y no de intereses personales fomentando la estabilidad y unidad de la organización.

**Epistemológica;** lo cual significa que la cultura funcione como un componente cognoscitivo facilitando el ámbito estructural de la organización como fenómeno social.

**Adaptativa;** ello implica, que la organización debe lograr comprender el problema de fondo que es el de supervivencia del que se deriva sentido fundamental de su misión.

**Legitimadora;** porque, valora y refuerza la organización justificando el sentido real y la finalidad de la misma. Asimismo, otorga sentido y claridad al comportamiento de los integrantes cimentando una base sólida para observar el comportamiento.

**Instrumental**, la cultura en una organización, es la herramienta apropiada para conseguir una gestión eficaz y efectiva. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.

**Reguladora** (controladora), ello significa que la cultura guía el comportamiento, lo que permitirá reducir la ambigüedad de la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable seguro y predecible, indicándoles cómo se hacen las cosas.

**Motivadora**, porque aquellos valores que se comparten en su momento conllevan a una cooperación que de hecho motivan al personal y facilitan el compromiso masivo respecto a las metas, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

**Simbólica**, la cultura en una organización es la representación de la vida social de un grupo. Esta abrevia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

### **Estadios de crecimiento de una Institución**

Al interior de una organización las funciones de las culturas van cambiando conforme evoluciona. Las siguientes líneas se destinarán a la propuesta hecha por Schein (1995, p. 267-268) quien plantea tres estadios de desarrollo de una organización. Estos son:

#### **Nacimiento y Primeros Años**

En este primer estadio es el momento en que la organización como institución se integra clarificando aspectos importantes sobre la misma. Se da mayor importancia a la socialización como evidencia del compromiso. La cultura pasa a ser una aptitud distintiva y fuente de identidad.

### **Adolescencia**

En este estadio la organización expande su producto o servicio, también se habla de una expansión geográfica. En esta etapa la integración cultural tiene la posibilidad de decaer medida que se crean nuevas subculturas (grupos pequeños al interior de una organización). Además, puede provocar crisis de identidad debido a la pérdida de metas, valores y objetivos. Se brindan la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.

### **Madurez**

En esta etapa se desarrolla la madurez o declinación de los productos/servicios. Puede aumentar o estancar la estabilidad interna. Puede recaer en una falta de estimulación para el cambio. La cultura obliga a la innovación. La cultura presenta las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima y defensa a la vez.

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

Cossio (1988) manifiesta que, en el Perú, se presenta tres razones básicas por la cual se debe comprender mejor la cultura organizacional. Citado en Pezo, p. 54,55)

Las culturas organizacionales son altamente “visibles” y “perceptibles”. El fenómeno de la cultura es real y tiene impacto, ya sea, que hablamos de toda la sociedad, una ocupación o profesión, una organización, un grupo dentro de ella, o justamente una reunión o asamblea. Cualquier fenómeno tan real debe ser comprendido de una mejor manera.

Además, no puede comprenderse el desempeño individual y organizacional ni los sentimientos que sus miembros tienen acerca de ella, a menos que tomemos en consideración su cultura. Se dice que la cultura organizacional puede determinar el grado de efectividad de la organización, ya sea, mediante su “fortaleza” o a través de su “tipo”.

Debido a que a la cultura organizacional como concepto ha sido confundida con otros como “ideología”, “clima”, “estilo”, “filosofía”, etc. debemos primero desarrollar un marco común de referencia para analizarlo y luego utilizarlo de manera apropiadamente teórica.

La cultura establece la forma como funciona una institución educativa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que se utiliza para el fortalecimiento de ella.

Finalmente, La cultura es importante en una organización y está presente en todas las acciones que realizan sus miembros. Ella nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que esta le proporciona y representa un subsistema necesario para la mejora de la calidad educativa.

Luna y Pezo (2005) refiere al respecto “Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida. Por tanto, el aprendizaje y la capacitación continua deben orientarse a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, a cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración, es decir, a la construcción de la cultura organizacional” (p. 55)

### **Perfiles organizacionales**

Cada organización tiene una administración propia y cuyas funciones también son diferentes debido al contexto externo e interno de la misma, por lo que Likert (citado por Chiavenato, 2009, pág. 127,) define cuatro perfiles organizacionales

#### **Sistema 1. Autoritario Coercitivo**

Se caracteriza porque presenta un proceso de decisión centralizado en el jefe de la organización, la comunicación es vertical, consideran las relaciones interpersonales perjudiciales para el trabajo, presentan un sistema de medidas y sanciones disciplinarias. Lo que lleva a un ambiente hostil, de temor y desconfianza.

### **Sistema 2. Autoritario benevolente**

Se caracteriza porque en la organización la toma de decisión se centra en la jefatura, aunque en cuanto a temas de poca importancia delega a los empleados; prevalece una comunicación vertical y descendente, en algunos casos permite información de los empleados; tolera que los empleados se relacionen en un ambiente condescendiente, su organización es no formal e inicial; se mantiene las medidas de sanciones pero con una baja intensidad de arbitrariedad, en algunos asuntos se considera algunas premios salariales y materiales.

### **Sistema 3. Consultivo**

Se caracteriza porque en el proceso de decisión se toma en cuenta la opinión de los trabajadores para construir las directrices y políticas organizacional, aunque algunas decisiones se delegan y luego se somete a aprobación; la comunicación en pocos casos es vertical, en la mayoría es horizontal; se genera un alto grado de confianza en las relaciones entre los miembros, aunque no es total ni definitivo, se fortalece las recompensas materiales y simbólicas, aunque no desaparece las sanciones y castigos de forma eventual.

### **Sistema 4. Participativo**

Se caracteriza porque el proceso de decisión es delegado a los trabajadores, la dirección solo toma decisiones en caso de situaciones de emergencia haciendo participe a los grupos involucrados; la comunicación es fluida siendo importante la información que emana de la base; la realización del trabajo se desarrolla en equipo formado de manera espontánea, lo que incentiva a una relación de confianza interpersonal; se desarrolla un sistema de recompensa simbólicas y sociales, pero sin descuidar lo material ni salarial, es mínimo la práctica de sanciones y son puestas por el equipo involucrado.

Según Likert (citado por Chiavenato, 2009, pág. 128) el sistema 4, que refiere a la organización participativa se superpone a las anteriores debido a la presencia de una dinámica horizontal completamente nueva al sistema.

Los cuatro perfiles presentados y definidos por Likert están fundamentados en el sistema de comunicaciones, en el proceso de decisión, en las relaciones interpersonales y el sistema de recompensa y sanciones debido a que la administración de las organizaciones es un proceso conexo y eventual que no se rigen por valores y principios universales. Es por ello, que se toma como referencia en los estudios de cultura organizativa en instituciones educativas.

### **Estilo de cultura organizacional propuesta de Chiavenato**

Según Chiavenato (2009, p.126) los estilos (combinación predefinida) de cultura organizacional son las siguientes:

#### **Culturas conservadoras y culturas adaptables.**

En algunas organizaciones se adoptan y preservan valores, costumbres, normas, tradiciones que permanecen en el tiempo, es decir, se resisten a las transformaciones del entorno. Pero hay organizaciones que por el contrario son flexibles y mantiene una cultura adaptable que permanecen en constante revisión.

Si bien es cierto que en una organización debe haber un grado de flexibilidad también debe tener una dosis de estabilidad, porque si viene es cierto el cambio es necesario, es fundamental lograr un grado de estabilidad.

La adaptación y el cambio garantizan la actualización y modernización y la estabilidad preserva la identidad de la institución. Una institución puede sobrevivir si es que se combinan la adaptación y cambios con la estabilidad.

#### **Culturas tradicionales y culturas participativas**

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos parecidos al modelo burocrático, porque asume un estilo tradicional y autocrático. Por otro lado, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativa el cual se basa en la innovación, pero carece del sistema productivo.

**Culturas exitosas.**

Según Kotter y Heskett (en Chiavenato 2009 pág. 130) los factores de las culturas de una organización que llevan al éxito son las que practican la flexibilidad y sensibilidad para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados.

A pesar de que existan organizaciones conocidos por su excelente servicio, otras por contar con una infraestructura ideal lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma. Estamos hablando de la cultura organizacional.

**Dimensiones de Cultura Organizacional según Chiavenato**

Cada organización desarrolla su propia cultura de manera particular, como un sello que lo caracteriza generando su propia identidad. Para efectos de estudio se ha considerado a las características planteadas por Chiavenato como dimensiones de la variable de estudio. Estos son:

**Regularidad de los comportamientos observados.**

Se basa en las relaciones comunicativas entre los miembros y se determinan por un lenguaje común, actos relativos a la conducta, terminología propia y diferencias.

El comportamiento en una organización se basa en la interacción continua y permanente, además de la influencia recíproca de las personas y las organizaciones, debido a que son las personas y los grupos que participan y actúan en ella son las que muestran determinado comportamiento. Dichos comportamientos se dan con regularidad y son materia de estudio a partir de la regularidad con que se presenta.

**Normas.**

Son patrones de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos, y pautas sobre la forma de hacer las cosas. El patrón de comportamiento está sustentado en la forma permanente de sentir, pensar, reaccionar y actuar en determinada situación. La política de trabajo es el conjunto de actuaciones que toman en cuenta con el objetivo de alcanzar el pleno empleo o, al menos, corregir los principales desequilibrios al interior de ella.

**Valores dominantes.**

Son principios morales que posee la organización y que espera que todos sus los trabajadores la compartan. Estos son los juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales en una organización se deben sentir más inclinados por su grado de utilidad institucional.

Los valores de una organización son los pilares de una institución porque con ellos en realidad se define a sí misma. Estos son grandes impulsos promotoras del cómo se hace el trabajo. Permiten posicionar la personalidad como organización, marcando el modelo para la toma de decisiones. Promueve cambio de pensamiento, sugiere límites máximos de cumplimiento de metas establecidas evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la institución.

**Filosofía.**

Son las políticas sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.

La filosofía organizacional permite el desarrollo de una organización y la visión de cada trabajador, esto va de la mano con la planeación porque conduce al descubrimiento de lo que queremos y hacia dónde vamos.

La filosofía en una organización conduce a los valores, creencias y prácticas. Cada organización educativa debe tener bien definida su filosofía y los trabajadores seguir los lineamientos. Una planeación estratégica es cuando planteamos específicamente las metas a lograr, así como también sabemos que

riesgos debemos tomar. La filosofía organizacional es organización basada en valores éticos.

### **Regla**

Son guías que se establecen y que conducen el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben conocerlas y aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

Un reglamento es una serie de normas que permite estar en armonía y a mantener el orden dentro de la organización. Es necesario estipular en toda organización un reglamento por áreas, esto, con el fin de evitar posibles disturbios entre los colaboradores.

El Reglamento interno sirve de instrumento indispensable que conduce hacia una buena administración de los recursos humanos de cualquier organización.

### **Clima organizacional**

Es la sensación que transfiere el local, la forma en que se relacionan las personas, el trato que se hace a los clientes y proveedores, etc.

El clima organizacional se relaciona a la motivación o desmotivación de los empleados. Esta depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diversas situaciones que se presentan en el centro de trabajo. El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante considerarlo; ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales: Sentirse bien consigo mismos, sentirse bien con los demás y ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

## **1.4. Formulación del Problema**

### **1.4.1 Problema general**

¿Cuál es el nivel de cultura organizacional que existe en la en la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018?

#### **1.4.2 Problemas específicos:**

##### **Problema específico 1**

¿Cuál es el nivel de la dimensión regularidad de los comportamientos observados que existe en la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018?

##### **Problema específico 2**

¿Cuál es el nivel de la dimensión normas que existe en la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018?

##### **Problema específico 3**

¿Cuál es el nivel de la dimensión valores dominantes que existe en la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018?

##### **Problema específico 4**

¿Cuál es el nivel de la dimensión filosofía que existe en la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018?

##### **Problema específico 5**

¿Cuál es el nivel de la dimensión reglas que existe en la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018?

##### **Problema específico 6**

¿Cuál es el nivel de la dimensión clima organizacional que existe en la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018?

#### **1.5. Justificación de estudio**

Para justificar la variable de estudio es importante analizar desde 3 puntos de vista: teórico, metodológico y práctico

Desde el punto de vista teórico, hacer un diagnóstico tomando en cuenta la problemática permitirá conocer las diferentes conceptualización, enfoques, definición, posturas sobre cultura organizacional, debido a que algunos estudios

consideran que la cultura organizacional es la personalidad de una organización educativa, basadas en la unión de hábitos, normas y valores que son compartidos por las personas que dan forma a ella y, por lo tanto, son capaces de guiar la forma en la que interactúan entre todos los miembros, así también, con el entorno.

Desde el punto de vista metodológico, la presente tesis permitirá conocer, entender y aplicar un método específico para diagnosticar el nivel en que se encuentra la cultura organizacional; para ello, se utilizará la técnica de la encuesta con el pertinente instrumento como es el cuestionario. Dicho instrumento permitirá encuestar a un gran número de miembros de las instituciones educativas designadas que conforman a la red educativa 13 del distrito de Carabayllo – Ugel 04 con el objetivo de analizar los datos en función a los niveles en el cual se encuentran las instituciones educativas de la red en mención.

Desde el punto de vista práctico, los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de investigación permitirán conocer desde una descripción objetiva el nivel de cultura organizacional en que se encuentran en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo – Ugel 04.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1 Objetivo General**

Diagnosticar el nivel de cultura organizacional que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el año 2018

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

#### **Objetivo específico 1**

Diagnosticar el nivel de la dimensión regularidad de los comportamientos observados que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018

**Objetivo específico 2**

Diagnosticar el nivel de la dimensión normas que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabaylo -Ugel 04 en el año 2018

**Objetivo específico 3**

Diagnosticar el nivel de la dimensión valores dominantes que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabaylo -Ugel 04 en el año 2018

**Objetivo específico 4**

Diagnosticar el nivel de la dimensión filosofía que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabaylo -Ugel 04 en el año 2018

**Objetivo específico 5**

Diagnosticar el nivel de la dimensión reglas que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabaylo -Ugel 04 en el año 2018

**Objetivo específico 6**

Diagnosticar el nivel de la dimensión clima organizacional que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabaylo -Ugel 04 en el año 2018

## **II. Método**

Esta segunda parte del trabajo investigativo se centra en exponer la metodología utilizada en la investigación, en función del objeto de estudio presentado en la introducción, de los objetivos general y específicos de la misma y del marco conceptual presentado.

## **2.1 Diseño de investigación**

Un diseño es una estrategia que se utiliza para obtener información precisa que permite responder al problema planteado. Si el diseño de investigación no se ha elegido cuidadosamente, el resultado final no habrá generado posibilidades de conocimiento.

“En el enfoque cuantitativo, la calidad de una investigación se relaciona con el grado en que apliquemos el diseño tal como fue concebido” (Hernández 2014, p.128). Es así, que lo clasifica para un preciso estudio en investigación experimental e investigación no experimental.

El presente trabajo investigativo ha aplicado el de tipo no experimental debido que pertenecen a “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández 2014, p.152)

En el estudio se ha observado situaciones existentes. La variable Cultura organizacional ocurre y no ha sido posible manipularlo, es decir no se ha tenido control directo sobre ella, ni tampoco se ha podido influir debido a que las situaciones ya se dieron, asimismo sucedieron con sus efectos.

Además, el trabajo fue de tipo transeccional porque se han recolectado datos en un determinado momento del tiempo por única vez, con el único fin de describir la variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico.

El tipo de estudio fue básico debido a que no hay un propósito aplicativo, correlacional. Con la presente investigación solo buco diagnosticar y aportar al conocimiento científico acerca de la realidad cultural en organizaciones

educativas. Es por ello, que se ha aplicado la investigación descriptiva porque “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (Hernández 2014, p. 155)

El procedimiento en el estudio consistió en ubicar la variable cultura organizacional de las instituciones educativas que pertenecen a la Red 13 del distrito de Carabayllo, y con ello se recogió datos proporcionando su descripción. Es por esa razón que no se ha prescindido de una hipótesis ya que lo que se hizo fue observar la situación respecto a la cultura de la organización para su oportuna descripción a modo de evidencia y constatación de algo que se desconocía.

El trabajo de investigación ha sido desarrollado a partir de un enfoque cuantitativo, debido a que éste fue secuencial y probatorio y cada etapa ha sido anterior a la siguiente y por ello no se ha podido omitirlas en su realización, tampoco se ha podido eludir ningún paso, el orden es importante, De las preguntas de investigación se identificó la variable y a través del instrumento se midió la variable en un determinado contexto; de ella se analizan las mediciones obtenidas y se establece una serie de conclusiones respecto a los resultados.

## **2.2 Variables, Operacionalización**

Para Hernández (2014) una variable es una “propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse” (p. 105) Por el objetivo y tipo de investigación, el presente trabajo cuenta con una sola variable denominada Cultura Organizacional y que definiré a continuación.

### **Variable Cultura organizacional**

#### **Definición conceptual**

Chiavenato (2006) señala que la cultura organizacional es “el conjunto de hábitos, creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están

acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización” (p.331).

En consecuencia, la cultura organizacional representa en las instituciones educativas esas normas que conduce la conducta de los miembros de la organización dando sentido a sus acciones para la realización de los objetivos haciendo de ésta diferente a las demás instituciones respecto a la personalidad como organización.

### **Definición operacional**

Desde la perspectiva operacional de la variable Cultura Organizacional se ha definido como la forma particular de funcionar de una organización, es decir, su personalidad, aquella la hace diferente de las demás. Es por ello, que para su medición se ha utilizado características que permitirán medir el nivel de cultura organizacional que se presenta en la Red 13 del distrito de Carabayllo.

### **Dimensiones de variable Cultura Organizacional**

En la investigación se ha considerado como dimensiones las seis características de la cultura organizacional propuestas por Chiavenato las cuales son como sigue: a) Regularidad de los comportamientos observados; b) Normas; c) Valores dominantes; d) Filosofía; e) Reglas; f) Clima organizacional

En la Tabla 1, que muestra la operacionalización de la variable Cultura Organizacional, se presenta las dimensiones como particularidades de la cultura organizacional.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable Cultura Organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala y valores	Niveles Y Rango
Regularidad de los comportamientos observados.	Comunicación asertiva	1,2,3,4,5	No observable (1)	Cultura Fuerte (144 – 240)
	Conducta asertiva	6,7,8	Nunca (2)	
Normas	Patrones de comportamiento Políticas de trabajo	9,10,11	Ocasionalmente (3)	Cultura débil (48 – 143)
		12,13,14,15,16,17,18,19,20	Generalmente (4)	
Valores dominantes	Juicio ético	21,22,23,24,25	Siempre (5)	
Filosofía		26,27,28,29,30		
Regla	Pautas de conducta	31,32,33,34,35,36,37		
Clima organizacional		Motivación		
		Relaciones interpersonales	43,44,45	
	Condición de trabajo	46,47,48		

## 2.3 Población y muestra

### Población

Para Hernández (2014) “Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.174)

La población para el estudio está constituida por todos los trabajadores de las instituciones educativas públicas pertenecientes a la Red 13 de Carabayllo – Ugel 04 tales como Futuros Maestro, Pasitos al Saber I, Semillitas del Saber, La Molina, 897 y Mi Pequeño Mundo del nivel inicial. Virgen de Aránzazu, 8189 y 3519 del nivel primaria. República de Argentina del nivel primaria y secundaria,

Philips P. Sanders del nivel secundaria y Pedro Ruiz Gallo del nivel inicial, primaria y secundaria.

La población total de estudio fue de 243 trabajadores entre personal docente, auxiliar y administrativo. Se ha situado de acuerdo a sus características de funciones

### **Muestra**

“La muestra es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (Carrasco 2008, p.237)

Para efectos de estudio se consideró la muestra no probabilística de carácter intencionada, en consecuencia, la selección de la misma se definió por criterio ubicación de las instituciones educativas y niveles de educación regular básica. Por ello, se consideró como muestra a un total de 110 trabajadores, cuya distribución muestral se considera a las instituciones educativas públicas Pedro Ruiz Gallo, Virgen de Aránzazu y La Molina.

Se ha procurado que la muestra sea lo más representativo posible y para ello se ha tomado en cuenta objetivamente las características de la población de estudio.

Asimismo, para efectos del estudio se ha aplicado el muestreo a los trabajadores como son docentes, administrativos y auxiliares en condición de nombrados y contratados. Las instituciones educativas en estudio están ubicadas en zonas recónditas del distrito de Carabayllo.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **Técnica**

El presente estudio utilizó la técnica de la encuesta para la obtención de información objetiva.

Para Carrasco (2008) “La encuesta puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo.” (p.314)

Para efectos de la investigación la técnica de la encuesta se desarrolló aproximadamente 25 minutos, se realizó el día 23 de julio en la IE Pedro Ruiz Gallo, el 24 de julio en la IE Virgen de Aránzazu y el 24 de julio en la IE La Molina. Dicha aplicación se realizó en horas de recreo en el turno de mañana y tarde respectivamente.

La encuesta permitió explorar la variable en estudio y al mismo tiempo obtener esa información de 110 trabajadores de tres instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo .de manera objetiva.

### **Instrumento de recolección de datos**

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Chasteauneuf, citado por Hernández 2014, p. 217). El cuestionario utilizado como instrumento de recolección de información ha tenido 24 preguntas directas y precisas. Los enunciados para todas las dimensiones han sido enunciativas afirmativas.

Los contenidos de las preguntas han sido cerradas y politómicas, en ella se ha considerado la escala tipo Likert, método desarrollado por Rensis Likert en 1932, que presenta un conjunto de ítems en forma de afirmaciones que busca las reacciones de los participantes y donde los números indican una categoría de la escala de respuesta como sigue: 5 significa siempre, 4 significa generalmente, 3 significa ocasionalmente, 2 significa nunca y 1 significa no observado. La medición de las preguntas fue de orden psicométrica.

Respecto a la variable Cultura Organizacional se ha registrado preguntas obligatorias como sexo, año de servicio, cargo que ocupa en el trabajo, situación laboral y edad (escala nominal). Por otro lado, las preguntas del cuestionario han

tenido 48 ítems todas relacionadas con las dimensiones de la variable en estudio como son: Regularidad de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, reglamento, clima organizacional.

### **Validez**

Según Hernández (2014) “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir.” (p.200). Es decir, el instrumento solo será pertinente si pasa por el proceso de validación de contenido, de constructo concluyendo en una validez total.

De acuerdo a lo antes mencionado, se ha considerado la validez de contenido, es decir, se ha validado el grado en que la medición a través de los 48 ítems representa a la variable Cultura Organizacional. El dominio de su contenido está fundamentado en la teoría y los trabajos antecedentes. Los ítems miden adecuadamente las dimensiones de la variable de estudio. Se ha revisado y elaborado 48 reactivos para medir la variable y sus dimensiones, se ha hecho posteriormente su respectiva, se ha aplicado a partir de una muestra probabilística tomados al azar.

Asimismo, se ha validado el constructo en la medida que esta mide el concepto teórico de Cultura organizacional y sus dimensiones. Se ha realizado la revisión de la literatura, es decir, se ha establecido relación entre la variable Cultura Organizacional medida por el instrumento y los demás conceptos incluidos en la teoría. La validez de constructo se ha determinado mediante un análisis estadístico.

El instrumento de medición tipo cuestionario ha sido validado y como prueba de ello son los documentos anexados en el trabajo de investigación. (documentos de validación)

Tabla 2

*Consolidado de la ficha de validación a criterio de juicio de expertos*

<b>N°</b>	<b>Experto</b>	<b>Opinión</b>
01	Dra. María Pichilingue Utrilla	Aplicable
02	Mg. Judith Gil Pérez	Aplicable
03	Mg. José Luis Grados Condori	aplicable

**Confiabilidad**

“La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (Hernández 2014, p.200). La confiabilidad del instrumento se ha realizado con el propósito de ser aplicado a la muestra de la población.

La confiabilidad del instrumento se ha realizado mediante la estadística de fiabilidad alfa de Cronbach en el programa SPSS 24 con una prueba piloto de 30 personas de la institución educativa Pedro Ruiz Gallo de la red 13 del distrito de Carabayllo.

**2.5 Métodos de análisis de datos****Escala: all variables**

Tabla 3:

*Variable cultura organizacional*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,919	48

Como se puede observar en la tabla 4 la variable Cultura Organizacional, tiene un coeficiente de ,919 de confiabilidad, que nos indica una fiabilidad muy

alta. Por lo que podemos afirmar que el instrumento que mide dicha variable es confiable.

## **2.6 Aspectos éticos**

De acuerdo a la caracterización del trabajo investigativo se ha determinado importantes aspectos éticos para la realización del presente estudio puesto que se encuestó a los docentes, auxiliares, administrativos dentro de las Instituciones Educativas Públicas, de modo que la información la información recogida fue procesada adecuadamente y sin adulterarlas ya que estos deben estar debidamente reflejadas en los instrumentos aplicados.

Del mismo modo se contó con la autorización de los directivos de las casas de estudio donde se aplicó la encuesta como son la IE Pedro Ruiz Gallo, IE Virgen de Aránzazu, IE. La Molina; también se contó con el consentimiento pleno de los docentes, auxiliares y administrativos quienes fueron encuestados.

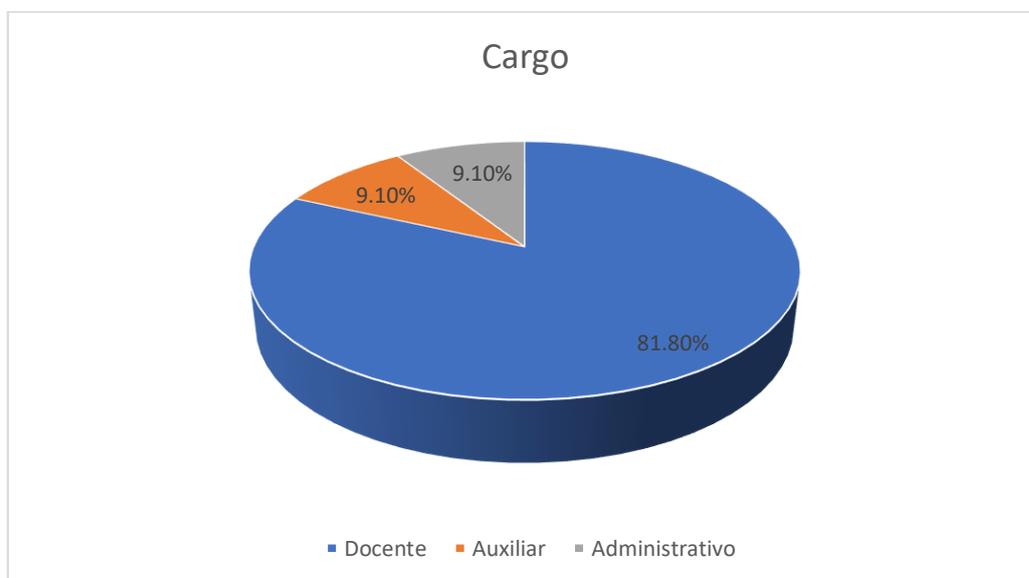
### **III. Resultados**

### 3.1. Resultados descriptivos se presenta a continuación:

Tabla 4

*Distribución Cargo en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

		Cargo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Docente	90	81,8	81,8	81,8
	Auxiliar	10	9,1	9,1	90,9
	Administrativo	10	9,1	9,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



*Figura 1 . Frecuencia Cargo en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

En la tabla 4 y figura 1 se observa que, respecto a Cargo en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 81,2% presenta un nivel Docente, el 9,09% presenta un nivel Auxiliar y el 9;09% presenta un nivel Administrativo en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

Ello muestra que el personal docente es el de mayor población, siendo ellos los que mejor se deben involucrar en trabajar en equipo asumiendo la tarea de mantener la cultura organizacional fuerte.

Tabla 5  
*Distribución Condición laboral en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

Condición laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nombrado	68	61,8	61,8	61,8
	Contratado	42	38,2	38,2	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



Figura 2 . Frecuencia Condición laboral en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

En la tabla 5 y figura 2 se observa que, respecto a Condición laboral en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 61,82% presenta un nivel Nombrado y el 38,18% presenta un nivel Contratado en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

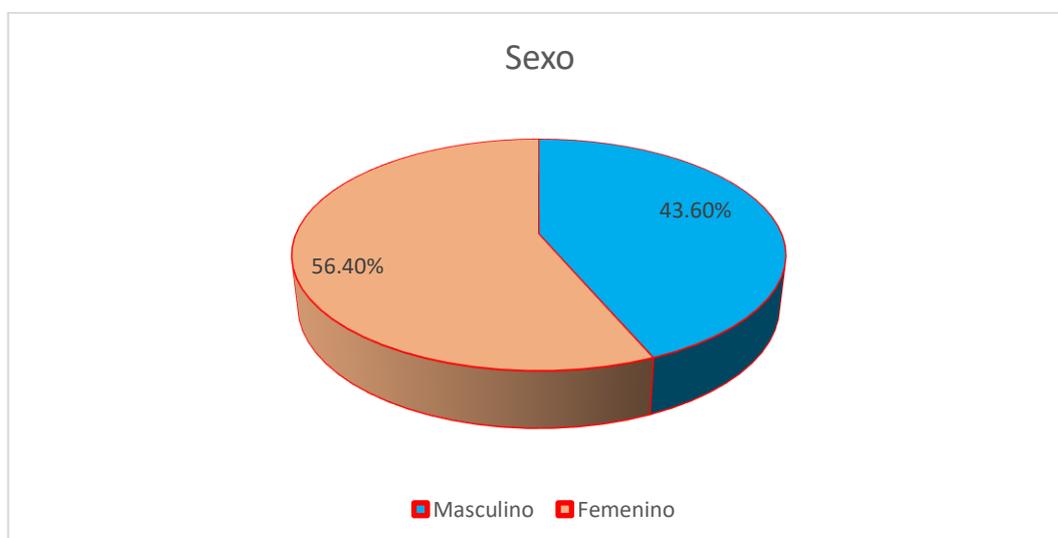
El contar con un personal en condición nombrado en un mayor porcentaje permite proyectarse a fortalecer y posesionarse como una institución de cultura

fuerte con personalidad propia, características diferenciales que lo hagan única en el servicio de calidad educativa.

Tabla 6

*Distribución de trabajadores de acuerdo al sexo en la Red 13 del distrito de Carabaylo - Ugel 04 en el 2018.*

		Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	48	43,6	43,6	43,6
	Femenino	62	56,4	56,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



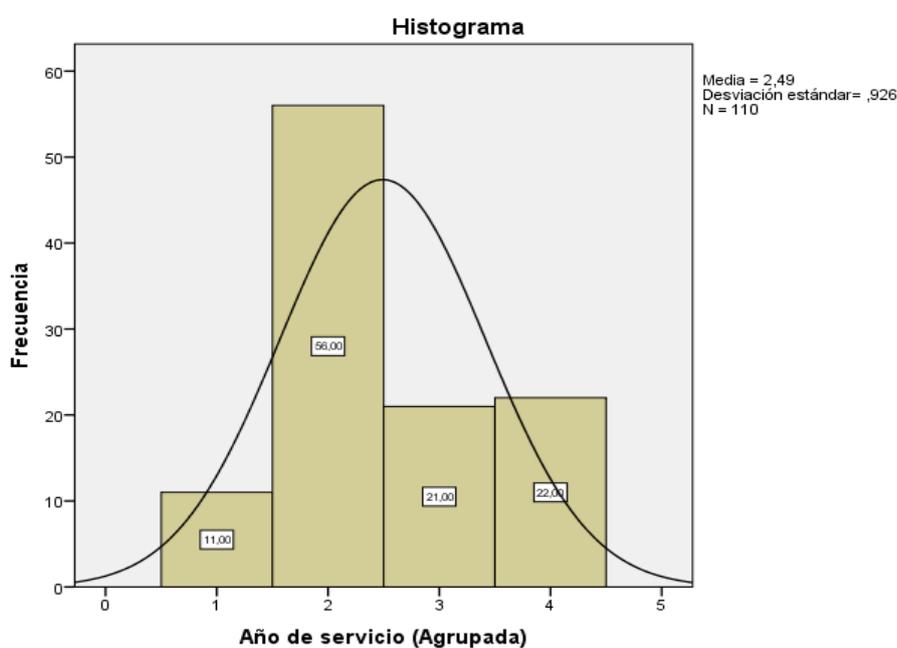
*Figura 3. Frecuencia Distribución de trabajadores de acuerdo al sexo en la Red 13 del distrito de Carabaylo - Ugel 04 en el 2018.*

En la tabla 6 y figura 3 se observa que, respecto a la distribución de trabajadores de acuerdo al sexo en la Red 13 del distrito de Carabaylo - Ugel 04 en el 2018, el 43,64% presenta un nivel Masculino y el 56,36% presenta un nivel Femenino en la Red educativa 13 del distrito de Carabaylo - Ugel 04 en el 2018.

Tabla 7

*Distribución Año de servicio (Agrupada) en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

<b>Año de servicio (Agrupada)</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido <= 0	11	10,0	10,0	10,0
1 - 14	56	50,9	50,9	60,9
15 - 28	21	19,1	19,1	80,0
29+	22	20,0	20,0	100,0
Total	110	100,0	100,0	



*Figura 4. Frecuencia Año de servicio (Agrupada) en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

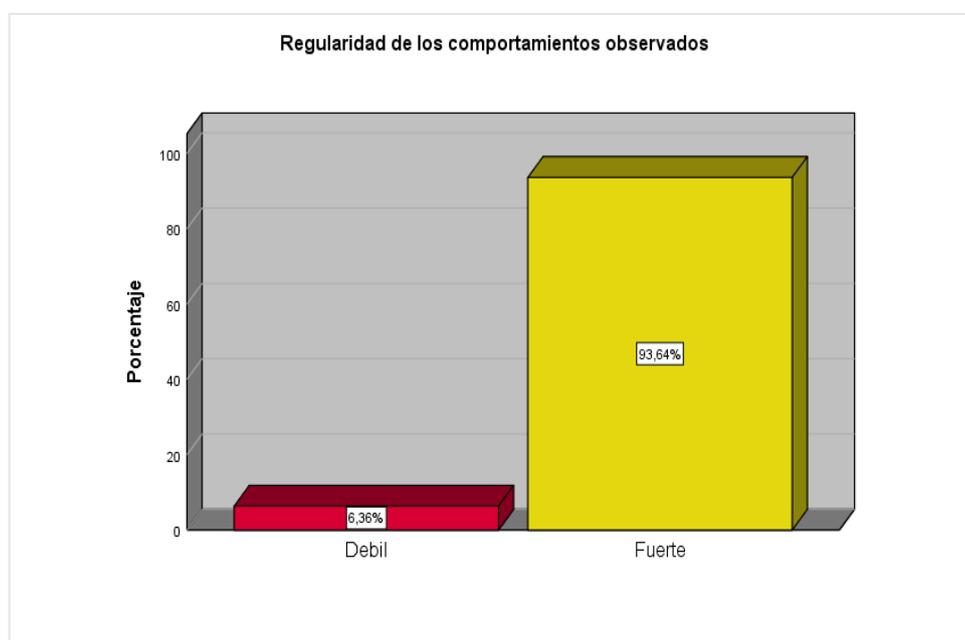
En la tabla 7 y figura 4 se observa que, respecto a Año de servicio (Agrupada) en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 10,0% presenta un nivel <= 0 años, el 50,9% presenta un nivel 1 - 14 años, el 19,1% presenta un nivel 15 - 28 años y el 20,0% presenta un nivel 29+ años en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

### 3.2. Resultados de la variable Cultura organizacional presenta 6 dimensiones cuyos resultados presentamos a continuación:

Tabla 8

*Distribución Regularidad de los comportamientos observados en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

Regularidad de los comportamientos observados					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	7	6,4	6,4	6,4
	Fuerte	103	93,6	93,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



*Figura 5. Frecuencia Regularidad de los comportamientos observados en la Red e 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

En la tabla 8 y figura 5 se observa que, respecto a la dimensión Regularidad de los comportamientos observados en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 6,36% presenta un nivel débil y el 93,64% presenta un nivel fuerte en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

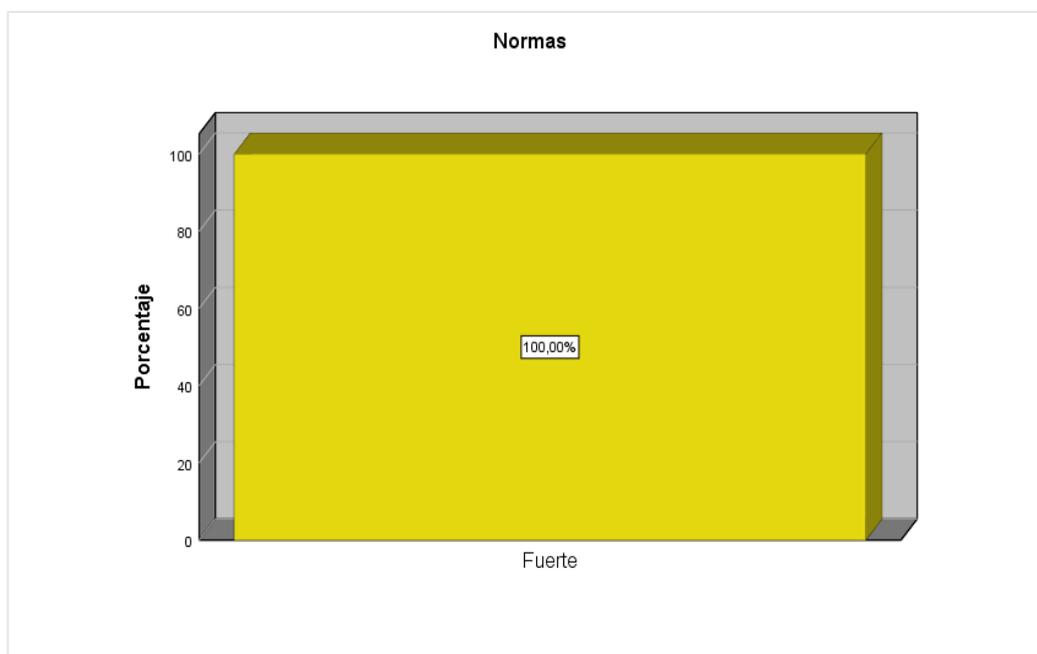
Ello demuestra que las relaciones comunicativas entre los miembros son asertivas. Es decir, la comunicación entre compañeros de trabajo permite el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales, el saludo demuestra afecto, se le da al personal la oportunidad de compartir sus conocimientos o ideas, hay tolerancia de parte del personal de la toma de decisiones aun cuando la suya no se ha considerado, se practica una comunicación empática.

Asimismo, la conducta de los trabajadores es asertiva. Ello significa que la institución educativa al tomar en cuenta el interés de la IE también toma en cuenta el interés de los trabajadores, el respeto y la ética; y lo ponen en práctica permanentemente.

Tabla 9

*Distribución Normas en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

Normas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fuerte	110	100,0	100,0	100,0



*Figura 6.* Frecuencia Normas en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

En la tabla 9 y figura 6 se observa que, respecto a la dimensión Normas en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 100,0% presenta un nivel fuerte en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

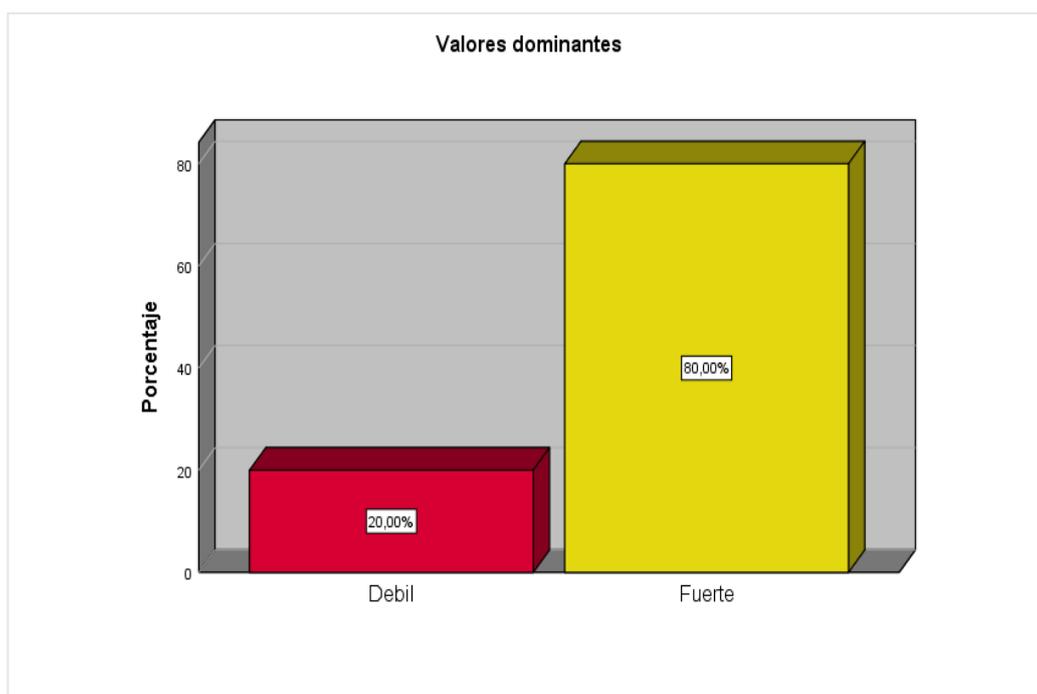
Las normas relacionadas con los patrones de comportamiento han llegado a un nivel fuerte. Ello se traduce en un trato entre compañeros formal y agradable cuando se presentan alguna situación laboral buscan alternativa de solución y si algún compañero necesita apoyo cualquiera de ellos está presto a hacerlo.

Por otra parte, las políticas de trabajo que responden a criterio generales de ejecución y que complementa el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias son las adecuadas. Como organización difunden y motivan la práctica de las normas internas, los acuerdos de convivencia laboral que incentivan al trabajo en equipo son claras y precisas, se mantiene un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, se promueve capacitaciones internas con miras al logro de los objetivos establecidos, los directivos facilitan los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones concretas, permiten aplicar estrategias de manera autónoma ante situaciones que involucra a la IE, los trabajos que se realizan va acorde con el manual de funciones, el trabajo de cada integrante siempre es compatible, cada área está debidamente organizada.

Tabla 10

*Distribución Valores dominantes en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

Valores dominantes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	22	20,0	20,0	20,0
	Fuerte	88	80,0	80,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



*Figura 7. Frecuencia Valores dominantes en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

En la tabla 10 y figura 7 se observa que, respecto a la dimensión Valores dominantes en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 20,00% presenta un nivel débil y el 80,00% presenta un nivel fuerte en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

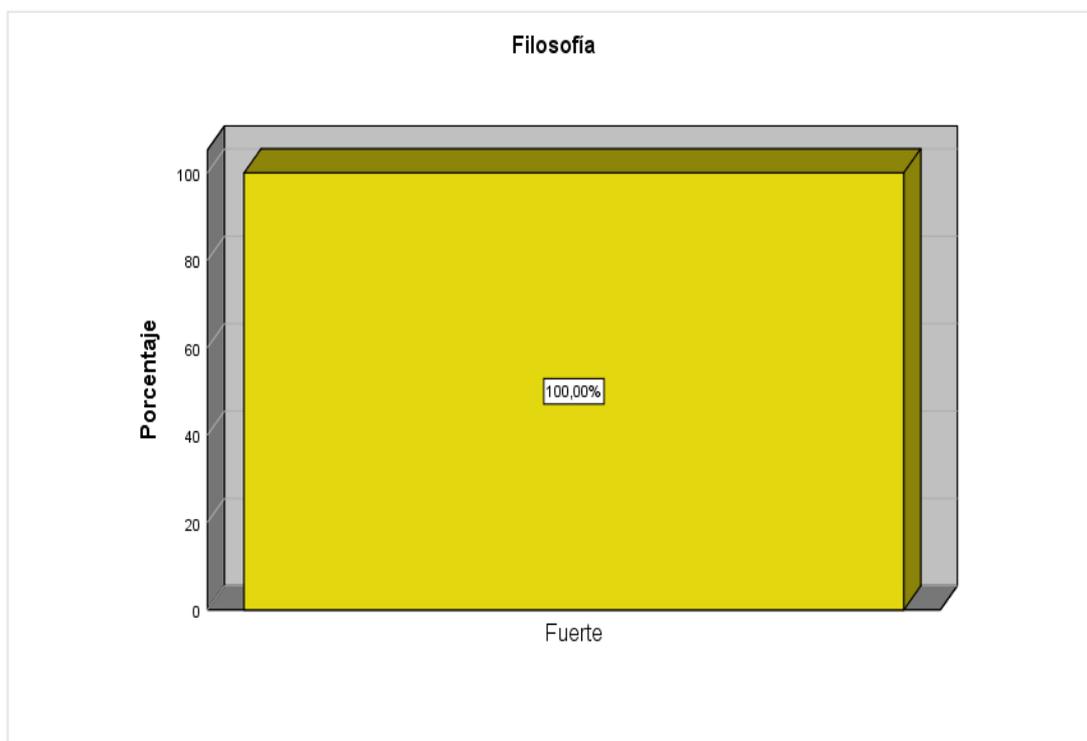
Ello significa que valores dominantes relacionados al juicio ético tiene un porcentaje considerable respecto a su nivel de cultura. Es decir, se evalúa con frecuencia las normas institucionales, existen problemas éticos en el área de

trabajo, se cuenta con un código de ética formalmente establecido, asimismo, se recibe capacitaciones permanentes sobre temas éticos, pero todavía hay una resistencia respecto a la relación laboral basado en el Código de Ética.

Tabla 11

*Distribución Filosofía en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

Filosofía					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fuerte	110	100,0	100,0	100,0



*Figura 8 . Frecuencia Filosofía en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

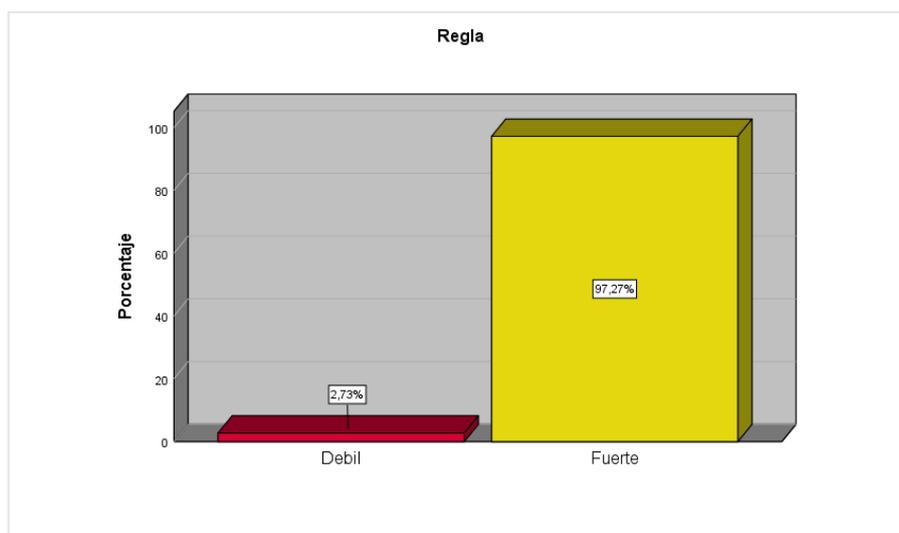
En la tabla 11 y figura 8 se observa que, respecto a la dimensión Filosofía en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 100,0% presenta un nivel fuerte en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

Esto es, en la Red 13 la filosofía respecto a la identidad institucional se traduce en los atributos que conforman el ser institucional que responde a la misión, visión, objetivos, valores y comportamientos que constituyen el acervo histórico. Todos los miembros trabajadores como son los docentes, auxiliares y administrativos se involucran en el logro del propósito educativo que la IE desea lograr, también conocen y se involucran con la imagen que proyecta hacia la comunidad, sienten que pertenecen a la IE, conocen los hechos del pasado y sus logros más importantes, además consideran los objetivos como su guía de trabajo.

Tabla 12

*Distribución Regla en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

		Regla			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	3	2,7	2,7	2,7
	Fuerte	107	97,3	97,3	100,0
Total		110	100,0	100,0	



*Figura 9 . Frecuencia Regla en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

En la tabla 12 y figura 9 se observa que, respecto a la dimensión Regla en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 2,73% presenta un

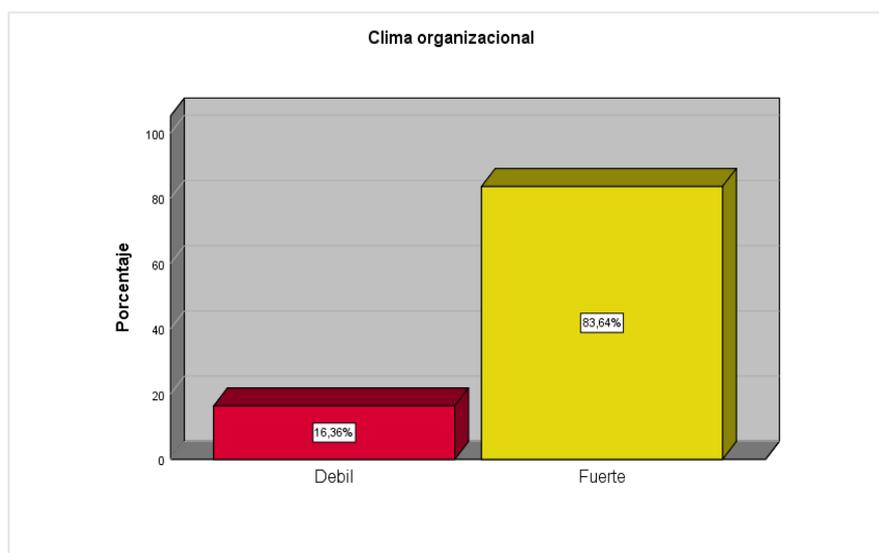
nivel débil y el 97,27% presenta un nivel fuerte en la Red educativa 13 del distrito de Carabaylo - Ugel 04 en el 2018.

La dimensión Regla en relación a las pautas de conducta mantienen la convivencia en comunidad óptima. Se revisa continuamente el reglamento interno, se les facilita, a los trabajadores, el reglamento interno actualizado, se respeta las directivas respecto a las sanciones por faltas, se han armonizado objetivos personales e institucionales, se han establecido de forma clara y precisa las normas de convivencia, se respeta la autonomía en el trabajo.

Tabla 13

*Distribución Clima organizacional en la Red 13 del distrito de Carabaylo - Ugel 04 en el 2018.*

Clima organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	18	16,4	16,4	16,4
	Fuerte	92	83,6	83,6	100,0
Total		110	100,0	100,0	



*Figura 10.* Frecuencia Clima organizacional en la Red 13 del distrito de Carabaylo - Ugel 04 en el 2018.

En la tabla 13 y figura 10 se observa que, respecto a la dimensión Clima organizacional en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 16,36% presenta un nivel débil y el 83,64% presenta un nivel fuerte en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

En la dimensión clima organizacional ha alcanzado un nivel fuerte esto relacionado con la motivación, las relaciones interpersonales y la condición de trabajo.

Respecto al indicador motivación los trabajadores consideran que reciben un justo reconocimiento por su trabajo a través de resoluciones directorales de felicitaciones, también se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores, se sienten motivados y a gusto con el trabajo, aunque sienten que hay algunos vacíos respecto a los incentivos por su trabajo.

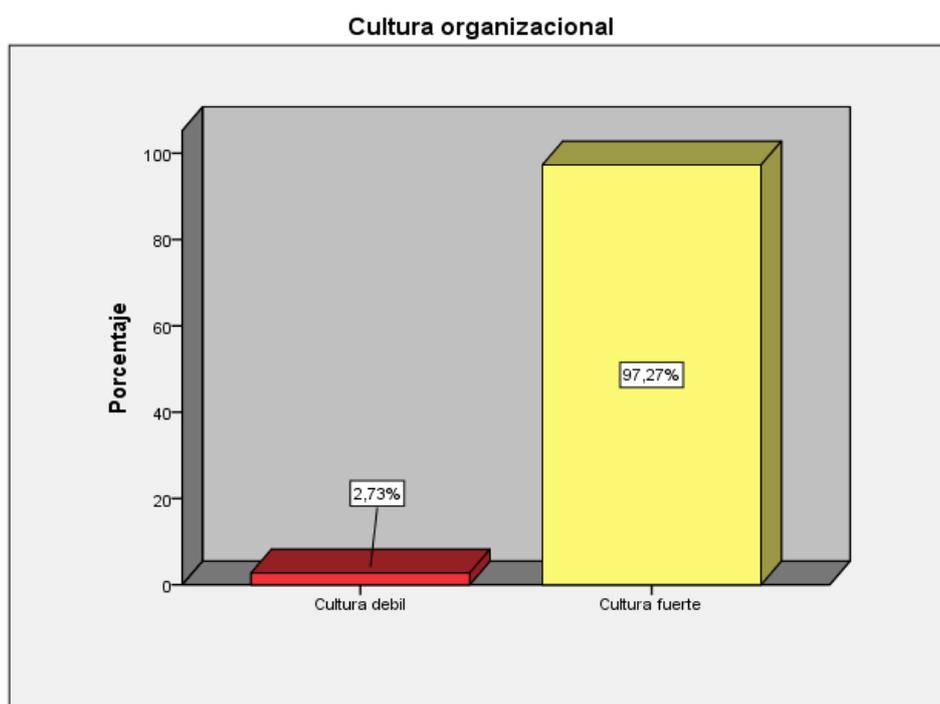
Referente a las relaciones interpersonales estas se encuentran reguladas por la interacción social. Las opiniones son compartidas en equipo, el director siempre toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en la toma de decisiones, además las labores de trabajo se desarrollan en un ambiente de armonía, respeto y comunicación constante, la mayoría de los trabajadores se sienten parte del equipo.

Por último, mantienen una condición de trabajo favorable. Los trabajadores sienten que, si reciben incentivos por parte de la dirección, el ambiente laboral recibido es justo en relación al trabajo de cada integrante y reciben una información adecuada y oportuna de parte de la dirección y subdirección.

Tabla 14

*Distribución Cultura organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

Cultura organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cultura débil	3	2,7	2,7	2,7
	Cultura fuerte	107	97,3	97,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



*Figura 11.* Frecuencia Cultura organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

En la tabla 14 y figura 11 se observa que, respecto a la dimensión Cultura organizacional en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 2,73% presenta un nivel de cultura débil y el 97,27% presenta un nivel de cultura fuerte en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

Esto es, se considera la presencia de un nivel de cultura fuerte como organización, con una personalidad propia y diferente a las demás. Dicho nivel cultural involucra las seis dimensiones como son la regulación de los comportamientos observados, normas, valores dominantes, filosofía, regla y clima organizacional.

#### **IV. Discusión**

La presente investigación sobre cultura organizacional en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo está dedicada al análisis de carácter descriptivo, con la finalidad de conocer el estado de la variable en estudio en dicha población.

Respecto al objetivo general de diagnosticar el nivel de cultura organizacional existente en la Red 13 del distrito de Carabayllo – Ugel 04 en el presente año 2018 se aplicó la técnica de la encuesta a través del instrumento de medición del cuestionario. En una población de 243 trabajadores entre docentes, auxiliares y administrativos, se escogió una muestra no probabilística intencionada de 110 trabajadores y se encontró como resultado que en la Red 13 del distrito de Carabayllo presentan un nivel de cultura organizacional fuerte. Por lo que, se concluye que la cultura organizacional de las instituciones públicas que pertenecen a la Red 13 de Carabayllo en el presente año se encuentran en un nivel cultural fuerte. Dicho resultado tiene cierta relación con la investigación de Lezama y Ruiz (2013) en su tesis titulada El sistema cultural y sociocultural en cultura organizacional donde concluye refiriendo que los miembros de la institución educativa superior se identifican plenamente con ella, considerándose y sintiéndose orgullosos por ser miembros de ésta y afirmando que es la cultura de la misma la que le otorga esa identidad como miembro.

La conclusión a la que se ha llegado respecto al resultado del objetivo general tiene su base en el enfoque de la integración planteado Hofstede (citado en Góngora, Nobile y Reyja, 2014) quien plantea que la muestra de cohesión, el acuerdo general, la homogeneidad, uniformidad y consistencia de comportamiento y pensamiento unifica los valores y normas de comportamiento. Este tipo de cultura en una organización es útil porque genera lealtad, productividad, compromiso y eficacia institucional. Las instituciones educativas que se desenvuelven este enfoque mantienen una “cultura fuerte” que luego sirve como norte de un compromiso alto que lleva a una mejor calidad de servicio y, por lo tanto, una educación integral y de calidad para los estudiantes.

En lo que respecta al objetivo específico 1, los resultados del estudio permitieron identificar el nivel de la dimensión regularidad de los comportamientos observados que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado un nivel fuerte, es decir, que las relaciones comunicativas entre los miembros y el comportamiento son asertivas. Estos resultados fueron comparados con la investigación de Vesga (2013) Cultura organizacional y sistema de gestión de la calidad: Una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior, quien concluyó que a pesar que las características de gestión de la calidad se hallan definido internacionalmente a partir de las normas ISO, cada institución guarda sus propias condiciones respecto a cultura organizacional. Ante ello, es importante mantener el nivel cultural fuerte, y por eso Luna y Pezo (2005) refiere al respecto “Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida. Por tanto, el aprendizaje y la capacitación continua deben orientarse a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, a cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración, es decir, a la construcción de la cultura organizacional” (p. 55).

En cuanto al objetivo 2, los resultados permitieron identificar que el nivel de la dimensión normas que existe en la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado el nivel fuerte con el 100% favorable. Esto significa que las instituciones educativas de la Red 13 mantienen un trato entre compañeros formal y agradable, cuando se presentan alguna situación laboral buscan alternativa de solución pertinentes tanto para el personal como para la institución. Por otra parte, las políticas de trabajo responden a criterio generales de ejecución y complementa el logro de los objetivos facilitando la implementación de estrategias adecuadas. Como organización difunden y motivan la práctica de las normas internas, los acuerdos de convivencia laboral, mantiene un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, se promueve capacitaciones internas con miras al logro de los objetivos establecidos, los trabajos que se realizan van acorde con el manual de funciones. En tal sentido, Luna y Pezo propone como parte de las funciones en el ámbito organizacional: Vincular y ayudar a

mantener unida la organización a partir de normas adecuadas sobre cómo deben actuar los empleados.

En cuanto al objetivo 3, los resultados permitieron identificar que el nivel de la dimensión valores dominantes que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado el nivel fuerte con el 80% favorable. Ello significa que los valores dominantes relacionados al juicio ético tienen un porcentaje considerable respecto a su nivel cultural. Es decir, se evalúa con frecuencia las normas institucionales, se cuenta con un código de ética formalmente establecido, asimismo, se recibe capacitaciones permanentes sobre temas éticos, en contraste la investigación de Aguilar (2013) El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura concluyó que las culturas en la organización, que trabajan al interior con un equipo que comparten intereses y valores permite construir una perspectiva compartida respecto a una imagen futura unidas a objetivos, metas, valores y una misión que reúna a la gente en torno a una aspiración e identidad compartida que propicie el compromiso positivo de los integrantes de una organización. Lo dicho se fundamenta en las funciones que cumple la cultura en la organización planteada por Diez (2000) quien nos reafirma que la cultura en una organización es la representación de la vida social de un grupo. Esta abrevia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Respecto al objetivo 4, los resultados permitieron identificar que el nivel de la dimensión filosofía que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado el nivel fuerte con el 80% favorable. Ello significa que los atributos que conforman el ser institucional que responde a la misión, visión, objetivos, valores y comportamientos que constituyen el acervo histórico. Todos los miembros docentes, auxiliares y administrativos se involucran en el logro del propósito educativo que la IE desea lograr, también conocen y se involucran con la imagen que proyecta hacia la comunidad, sienten que pertenecen a la IE, conocen los hechos del pasado y sus logros más importantes, además consideran los objetivos como su guía de trabajo.

En cuanto al objetivo 5, los resultados permitieron identificar que el nivel de la dimensión regla que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado el nivel fuerte con el 97,27% favorable. La dimensión Regla en relación a las pautas de conducta mantienen la convivencia en comunidad óptima. Se revisa continuamente el reglamento interno, se les facilita, a los trabajadores, el reglamento interno actualizado, se respeta las directivas respecto a las sanciones por faltas, se han armonizado objetivos personales e institucionales, se han establecido de forma clara y precisa las normas de convivencia, se respeta la autonomía en el trabajo.

En relación al objetivo 6, los resultados permitieron identificar que el nivel de la dimensión clima organizacional que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado el nivel de cultura organizacional fuerte con el 83,64% favorable. Respecto al indicador motivación los trabajadores consideran que reciben un justo reconocimiento por su trabajo a través de resoluciones directorales de felicitaciones, también se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores, se sienten motivados y a gusto con el trabajo, aunque sienten que hay algunos vacíos respecto a los incentivos por su trabajo. En cuanto a las relaciones interpersonales estas se encuentran reguladas por la interacción social, las opiniones son compartidas en equipo, el director siempre toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en la toma de decisiones, además las labores de trabajo se desarrollan en un ambiente de armonía, respeto y comunicación constante, la mayoría de los trabajadores se sienten parte del equipo. Por último, mantienen una condición de trabajo favorable. Los trabajadores sienten que, si reciben incentivos por parte de la dirección, el ambiente laboral recibido es justo en relación al trabajo de cada integrante y reciben una información adecuada y oportuna de parte de la dirección y subdirección.

La presente investigación se relaciona con la investigación de Romero, Saavedra y Vázquez (2017) en su tesis La cultura organizacional en tres bancos comerciales del departamento de Lambayeque quien concluye que la presencia de diversas culturas al interior de cada entidad Bancaria se ajusta a la visión,

estructura interna y estrategia de cada entidad. Respecto a ello Martin, Frost y O'Neill (citado en Góngora, Nobile y Reyja, (2014) plantea el enfoque de la diferenciación donde refiere que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones diversas, diferentes y complejas al interior. Los acuerdos generales de una organización solo se dan dentro de los límites de las subculturas.

La cultura organizacional es la suma de sus subculturas, y por ello, si queremos conocer la cultura de una institución educativa se debe conocer la cultura de los grupos al interior. Podemos encontrar subculturas horizontales (relación con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo), y subculturas verticales (relación con diferenciación de grupos de empleados, integrados por distintos orígenes étnicos, etc.)

Finalmente, los resultados muestran que en la Red 13 de Carabayllo las instituciones educativas han alcanzado el nivel fuerte. Al respecto Robbins y Judge (2017) manifiesta que en cultura fuerte los valores fundamentales de la organización son compartidos por los miembros que laboran en la institución y se adoptan de forma intensa, cuantos más miembros acepten los valores fundamentales y mayor es su compromiso, por tanto, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y el alto grado en que se comparten sus valores crea un ambiente con un gran control de comportamiento.

## **V. Conclusiones**

Luego de haber analizado e interpretado obtenido a partir de la encuesta como técnica de recolección de información y considerando el análisis de la cultura organizacional como factor determinante para una gestión educativa idónea.

**Primera:** En cuanto al objetivo general, se pudo determinar que la cultura organizacional de las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año manifiesta un nivel de cultura fuerte, haciendo de esta un estilo de cultura exitosa según Kotter y Heskett (citado en Chiavenato, 2009)

**Segunda:** En cuanto al objetivo específico 1, es posible identificar que la dimensión regularidad de los componentes observados existentes en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año se encuentra en un nivel fuerte.

**Tercera:** En referencia al objetivo específico 2, es posible identificar que la dimensión normas en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año se encuentra en un nivel fuerte.

**Cuarta:** En cuanto al objetivo específico 3, se pudo identificar un nivel fuerte en la dimensión valores donantes en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año.

**Quinta:** En referencia al objetivo específico 4, es posible identificar que la dimensión filosofía en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año se encuentra en un nivel fuerte.

**Sexta:** En lo que respecta al objetivo específico 5, es posible identificar un nivel fuerte en la dimensión reglas en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año.

**Séptima:** Finalmente, en relación al objetivo específico 6, se puede identificar que la dimensión clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabaylo -Ugel 04 en el presente año se encuentra en un nivel fuerte.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Se sugiere que mantengan su cultura fuerte a través de programas de incentivos y de capacitación, definiendo claramente su personalidad como Red a través de la misión y la visión, estableciendo líderes fuertes que marquen la pauta y que empoderen a otros, y, finalmente, creando mejores relaciones tanto con los empleados como con los estudiantes y padres de familia.
- Segunda:** Se sugiere respecto a la regularidad de los comportamientos que se defina y moldee claramente la misión, visión y valores de buen servicio y buen trato y luego lo multiplique en toda oportunidad que encuentren. Ejemplos como saludar con amabilidad siempre, sonreír y asistir cuando lo necesite, etc.
- Tercera:** Desarrollar proyectos educativos, tomando en cuenta las deficiencias educativas como Red tomando en cuenta la influencia del contexto social.
- Cuarta:** Mantener los códigos de conducta éticos solidario y humano a de manera que perdure el fomento de los valores éticos entre los trabajadores, para ello se sugiere trabajar por convenio con instituciones que brinden cursos y seminarios de ética profesional.
- Quinta:** Se sugiere fomentar la protección a los miembros generando confianza y tranquilidad a los trabajadores en su entorno de trabajo, de esta forma, garantizar un canal de confidencialidad o un buzón de sugerencias desde el que informar de malas prácticas sin temor a represalias, les aportará seguridad ante sus compañeros y tendrán suficiente confianza para poner en conocimiento de los superiores cualquier conducta reprochable.

## **VII. Referencias**

- Adler, R. y Elmhorst, J. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y políticas para negocios y profesionales* (8va. Ed.). Distrito federal, México: Mc. Graw Hill
- Aguilar, A. (mayo, 2013). *Global Media*. Journal México. Recuperado de <https://gmjei-ojs-tamiu.tdl.org>
- Atehortúa, F., Bustamante, R. y Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral: Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Burgos, N. y Peña, C. (1997). *El proyecto institucional: Un puente entre la teoría y la práctica*. Buenos Aires, Argentina: Colihue S.R.L
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tlalneplanta, Edo de México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2.a ed.) Distrito federal, México: Ingramex
- Chung, V. (mayo 2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016* (tesis doctorado). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1053/105329737007/>
- Ouchi, W., (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá, Colombia. Norma
- Collado, C. (2014). *La comunicación en las organizaciones* (3ra.ed.). México: Trillas
- De Cossio, J. (1988). *La Cultura Organizacional*. Lima, Perú: SISFISA
- Diccionario de la Lengua Española (2005). *Espasa-Calpe*. Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/cultura>
- Diez, E. (2000). *La organización educativa, estrategias de análisis e innovación*. Sevilla: Ed. Ediversitas.

- Don Hellriegel, J. y Slocum, R. (2005). *Comportamiento organizacional* (10 ed.) México: Thomson
- Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. México: Mc Graw Hill.
- García, S. y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid, España. McGraw Hill.
- Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA
- Góngora, N., Nobile, C. y Reija, L. (Julio-diciembre 2014). *Visión de Futuro* (11). Recuperado de <http://dialnet.uniroja.es/download/articulo/>
- Gonzales, M. (1999). *La cultura fuerte y la productividad empresarial. Algunos ejemplos*. Recuperado de <https://dialnet.uniroja.es/download/articulo/565186.pdf>.
- Gonzales, R., Ochoa, J. y Celaya R.,. (enero-junio 2016). *Universidad & Empresa* (18). Recuperado de <http://construcwww.redalyc.org/articulo.oa>
- Guedez, V. (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Tropycos/Clacdec.
- Lavín, S. y Del Solar, S. (2000). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación*. Santiago de Chile, Chile: LOM Ediciones/PIIE
- Lázaro, L., Romero, R., Saavedra, J. y Vásquez, M. (2017). *La Cultura Organizacional en tres bancos comerciales del departamento de Lambayeque*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8764>
- León, A. (2015) *Relación entre La Cultura Organizacional y La Gestión Pedagógica de la Institución Educativa n° 5170 – Perú – Italia – distrito de Puente Piedra – 2012*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1048>

- Lezama, L. y Ruiz, S. (2013). ISSN 1870 – 5618. Recuperado de <https://www.uv.mx/psicologia/files/2013/06/El-Sistema-Cultural.pdf>
- Luna, R. y Pezo, A. (2005). *Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el Desarrollo de los Pueblos*. Colombia: Edición del Convenio Andrés Bello
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- MINEDU (2010). *Propuestas de metas e indicadores al 2021*. Recuperado de [www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf](http://www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf)
- Montalvo, W. y Segovia, R. (2014). *La Cultura Organizacional y su relación con la Gestión Institucional en las Instituciones Educativas Públicas de Canto Rey- San Juan de Lurigancho*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/626?show=full>
- Norma Internacional ISO 9001(2015). *Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos*.  
Recuperado de <http://www.americana.edu.co/barranquilla/archivos/calidad/Norma-ISO-9001-2015.pdf>
- Pérez, J. (2008). *Definición de Cultura*. Recuperado de <https://definición.de/cultura>
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17° ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación de México, S.A.
- Ruiz, C. (2016) *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope – 2014*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1810](http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1810)
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores. LTD Universidad Pedagógica Experimental.

Turpo, J. y Jaimes, D. (diciembre 2017). *Revista de la Investigación de Apuntes Universitarios*. Recuperado <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/>

Udaondo, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>

Vesga, J. (julio 2013). *Red de Revistas científicas de América Latina, España y Portugal*. Recuperado <http://www.redalyc.org/html/1053/105329737007/>

## **Anexos**

## **ANEXO 1: ARTÍCULO CIENTÍFICO**

### **Cultura Organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo – Ugel 04 en el año 2018**

Br. Julia Melissa Ochoa Rubina  
Universidad César Vallejo (Lima- Perú)  
ochoajuli@hotmail.com

#### **Resumen**

La investigación, titulada “Cultura organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 tuvo como objetivo diagnosticar el nivel de Cultura organizacional que existe en la Red 13 del distrito de Carabayllo – Ugel 04. El diseño de la investigación es de tipo no experimenta descriptivo. El enfoque es cuantitativo.

La población fue de 243 trabajadores de las nueve instituciones educativas que pertenecen a la Red 13 de Carabayllo y la muestra fue de 110 trabajadores tomados en tres instituciones educativas de dicha Red. El muestreo fue no probabilístico intencionada. Para realizar la medición se destinó la aplicación de la técnica de encuesta y el instrumento cuestionario de respuestas directas (48 preguntas) que se utilizó para la recolección de información sobre el nivel de cultura organizacional presente en la Red 13. El instrumento fue previamente validado por tres expertos en la materia. Se hizo una prueba piloto de 30 encuestados. También se realizó la estadística de fiabilidad alfa de Cronbach en el programa SPSS 24, con un resultado confiable de 0,919. Después se realizó la etapa de recolección y procesamiento de datos.

Luego del correspondiente análisis estadístico, se concluyó que en la Red 13 de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año presenta una cultura organizacional fuerte haciendo de las instituciones un ambiente apropiado y propicio para fortalecer su personalidad como organización.

#### **Abstract**

The research, entitled "Organizational culture in network 13 of the district of Carabayllo -Ugel 04 in 2018 was aimed at diagnosing the level of organizational culture that exists in the educational network 13 of the district of Carabayllo - Ugel 04. The design of the Research is of type does not experience descriptive. The approach is quantitative.

The population was of 243 workers of the nine educational institutions that belong to the network 13 of Carabayllo and the sample was of 110 workers of three educational institutions of that network. The sampling was intentional non-probabilistic. To carry out the measurement, the application of the survey

technique and the direct response questionnaire instrument (48 question survey) were used, which was used to collect information on the level of organizational culture that occurs in the network 13. The instrument It was previously validated by three experts in the field. The Cronbach alpha reliability statistic was also performed in the SPSS 24 program with a reliable result of 0.919. The Cronbach alpha reliability statistic was also performed in the SPSS 24 program with a reliable result of 0.919. Then the data collection and processing stage was carried out in the data collection and processing stage was carried out.

After the corresponding statistical analysis, it is concluded that in network 13 of Carabayllo-Ugel 04 in the present year it presents a strong organizational culture making institutions an appropriate and propitious environment to strengthen their personality as an organization.

### **Introducción**

La calidad de la educación en las escuelas es uno de los más grandes problemas que hasta el momento afronta el sector educación, en especial en las escuelas públicas. Un deficiente nivel académico, docentes que trabajan en dos lugares para cubrir sus gastos o docentes contratados que ingresan muchas veces luego de iniciar las clases, infraestructura deficiente, problemas de trabajo de equipo porque muchas veces solo sirve para quejarse. Por poner solo un ejemplo países como Argentina (27,4%), Brasil (26,5%), Colombia (22,9%) y Perú (19%) son los que han alcanzado los resultados más bajos en la última evaluación de comprensión lectora, matemática y ciencia países latinoamericanos en el Programa para la Evaluación Internacional de los Alumnos (PISA) según el informe “Estudiantes de bajo rendimiento: porque se quedan atrás y cómo se les puede ayudar” realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), basados en estadísticas de 64 países que participaron en el programa.

Los mismos problemas que han tenido algunos países también los ha tenido el Perú. En la prueba PISA solo alcanzó el 19%, y aunque se ha hablado de una ligera mejoría, cuando nos colocan en el paquete de todos los países que participaron solo nos ha servido para mantenernos. A ello se le incluye las pruebas censales de los últimos años. Si bien el nivel que se logró en matemática y comprensión fue bajo, más bajo es en las zonas urbano marginales y zonas rurales.

Por otro lado, están los problemas de infraestructura. Existen aproximadamente 26 colegios emblemáticos, pero 25mil colegios no emblemáticos que se encuentran en precarias condiciones. Estos 26 colegios están en zonas elegidas y las otras lejos de la visibilidad de muchos. Otro problema es la precarización del docente que por 50 años ha vivido con un sueldo pobre, y aunque ahora se observa la meritocracia y aumentos progresivos sigue sin alcanzar, y entonces los profesores tienen que buscar otras opciones de trabajo desgastando sus energías físicas y mentales dejando de trabajar concentrados en sus estudiantes. El 14% son docentes de clase media y media

alta y ellos están en los niveles de inicial y los colegios particulares, el 80% aproximadamente, son pobres y muy pobres con una deficiente formación personal de capacitación, estudios complementarios, etc.

Particularmente, en Lima Norte las instituciones educativas públicas de la Red 13 del distrito de Carabaylo, son parte de esta estadística. Dicha Red cuenta con 9 instituciones educativas estatales, en su mayoría se encuentran en las zonas marginales, tienen una infraestructura deficiente, los estudiantes en la última evaluación alcanzaron resultados deficientes, El personal de la institución tienen carencias económicas por lo que se ven obligados a trabajar en otros turnos. A ello se le agrega que cada año llegan personal contratado que les cuesta involucrarse con la problemática a corto plazo.

Ante esa situación es importante desarrollar una cultura organizacional que permita a la Red trabajar como una sola organización para mejorar la calidad educativa en su sector. Ello no es tarea solo de la dirección sino también de todo el personal que se involucra directamente con los estudiantes como son los docentes, auxiliares y administrativos, que les permita trabajar en equipo ejecutando proyectos de gestión, que mejore la condición profesional, infraestructura y enseñanza.

### Metodología

El trabajo de investigación ha sido desarrollado a partir de un enfoque cuantitativo, debido a que éste fue secuencial y probatorio y cada etapa ha sido anterior a la siguiente y por ello no se ha podido omitirlas en su realización, tampoco se ha podido eludir ningún paso, el orden es importante, De las preguntas de investigación se identificó la variable y a través del instrumento se midió la variable en un determinado contexto; de ella se analizaron las mediciones obtenidas y se establece una serie de conclusiones respecto a los resultados. La población para el estudio estuvo constituido por 243 trabajadores como son los docentes, auxiliares y administrativos de las instituciones educativas públicas pertenecientes a la Red 13 de Carabaylo – Ugel 04 tales como Futuros Maestros, Pasitos al Saber I, Semillitas del Saber, Virgen de Aranzazu, Mi Pequeño Mundo, Philips P. Sanders, Pedro Ruiz Gallo, República de Argentina y La Molina; de ello, se tomó como muestra a 110 trabajadores de tres instituciones educativas como son Pedro Ruiz Gallo, Virgen de Aranzazu y La Molina. Se aplicó una muestra no probabilística de carácter intencionada, en consecuencia, la selección de la misma se definió por criterio ubicación de las instituciones educativas y niveles de educación regular básica.

### Resultados

Tabla 8

*Distribución Regularidad de los comportamientos observados en la Red 13 del distrito de Carabaylo - Ugel 04 en el 2018.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	7	6,4	6,4	6,4
	Fuerte	103	93,6	93,6	100,0

Total	110	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

En la tabla 8 se observa que, respecto a la dimensión Regularidad de los comportamientos observados en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 6,36% presenta un nivel débil y el 93,64% presenta un nivel fuerte en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

Tabla 9

*Distribución Normas en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fuerte	110	100,0	100,0	100,0

En la tabla 9 se observa que, respecto a la dimensión Normas en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 100,0% presenta un nivel fuerte, lo cual significa que ha llegado a un nivel máximo.

Tabla 10

*Distribución Valores dominantes en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	22	20,0	20,0	20,0
	Fuerte	88	80,0	80,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

En la tabla 10 se observa que, respecto a la dimensión Valores dominantes en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 20,00% presenta un nivel débil y el 80,00% presenta un nivel fuerte.

Tabla 11

*Distribución Filosofía en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fuerte	110	100,0	100,0	100,0

En la tabla 12 se observa que, respecto a la dimensión Filosofía en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 100,0% presenta un nivel fuerte en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

Tabla 12

*Distribución Regla en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	3	2,7	2,7	2,7
	Fuerte	107	97,3	97,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

En la tabla 12 se observa que, respecto a la dimensión Regla en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 2,73% presenta un nivel de débil y el 97,27% presenta un nivel fuerte en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

Tabla 13

*Distribución Clima organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Débil	18	16,4	16,4	16,4
	Fuerte	92	83,6	83,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

En la tabla 13 se observa que, respecto a la dimensión Clima organizacional en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 16,36% presenta un nivel débil y el 83,64% presenta un nivel fuerte en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

Tabla 14

*Distribución Cultura organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cultura débil	3	2,7	2,7	2,7
	Cultura fuerte	107	97,3	97,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

En la tabla 7 se observa que, respecto a la dimensión Cultura organizacional en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018, el 2,73% presenta un nivel de cultura débil y el 97,27% presenta un nivel de

cultura fuerte en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el 2018.

### Discusión

La presente investigación sobre cultura organizacional en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo está dedicada al análisis de carácter descriptivo, con la finalidad de conocer el estado de la variable en estudio en dicha población.

Respecto al objetivo general de diagnosticar el nivel de cultura organizacional existente en la Red 13 del distrito de Carabayllo – Ugel 04 en el presente año 2018 se aplicó la técnica de la encuesta a través del instrumento de medición del cuestionario. En una población de 243 trabajadores entre docentes, auxiliares y administrativos, se escogió una muestra no probabilística intencionada de 110 trabajadores y se encontró como resultado que en la Red 13 del distrito de Carabayllo presentan un nivel de cultura organizacional fuerte. Por lo que, se concluye que la cultura organizacional de las instituciones públicas que pertenecen a la Red 13 de Carabayllo en el presente año se encuentran en un nivel cultural fuerte. Dicho resultado tiene cierta relación con la investigación de Lezama y Ruiz (2013) en su tesis titulada *El sistema cultural y sociocultural en cultura organizacional* donde concluye refiriendo que los miembros de la institución educativa superior se identifican plenamente con ella, considerándose y sintiéndose orgullosos por ser miembros de ésta y afirmando que es la cultura de la misma la que le otorga esa identidad como miembro.

La conclusión a la que se ha llegado respecto al resultado del objetivo general tiene su base en el enfoque de la integración planteado Hofstede (citado en Góngora, Nobile y Reyja, 2014) quien plantea que la muestra de cohesión, el acuerdo general, la homogeneidad, uniformidad y consistencia de comportamiento y pensamiento unifica los valores y normas de comportamiento. Este tipo de cultura en una organización es útil porque genera lealtad, productividad, compromiso y eficacia institucional. Las instituciones educativas que se desenvuelven este enfoque mantienen una “cultura fuerte” que luego sirve como norte de un compromiso alto que lleva a una mejor calidad de servicio y, por lo tanto, una educación integral y de calidad para los estudiantes.

En lo que respecta al objetivo específico 1, los resultados del estudio permitieron identificar el nivel de la dimensión regularidad de los comportamientos observados que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado un nivel fuerte, es decir, que las relaciones comunicativas entre los miembros y el comportamiento son asertivas. Estos resultados fueron comparados con la investigación de Vesga (2013) *Cultura Organizacional y Sistema de Gestión de la Calidad: Una Relación Clave en la Gestión de las Instituciones de Educación Superior*, quien concluyó que a pesar que las características de gestión de la calidad se hallan definido

internacionalmente a partir de las normas ISO, cada institución guarda sus propias condiciones respecto a cultura organizacional. Ante ello, es importante mantener el nivel fuerte, y por eso Luna y Pezo (2005) refiere al respecto "Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida. Por tanto, el aprendizaje y la capacitación continua deben orientarse a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, a cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración, es decir, a la construcción de la cultura organizacional" (p. 55).

En cuanto al objetivo 2, los resultados permitieron identificar que el nivel de la dimensión normas que existe en la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado el nivel fuerte con el 100% favorable. Esto significa que las instituciones educativas de la Red 13 mantienen un trato entre compañeros formal y agradable, cuando se presentan alguna situación laboral buscan alternativa de solución pertinentes tanto para el personal como para la institución. Por otra parte, las políticas de trabajo responden a criterios generales de ejecución y complementa el logro de los objetivos facilitando la implementación de estrategias adecuadas. Como organización difunden y motivan la práctica de las normas internas, los acuerdos de convivencia laboral, mantiene un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, se promueve capacitaciones internas con miras al logro de los objetivos establecidos, los trabajos que se realizan van acorde con el manual de funciones. En tal sentido, Luna y Pezo propone como parte de las funciones en el ámbito organizacional: Vincular y ayudar a mantener unida la organización a partir de normas adecuadas sobre cómo deben actuar los empleados.

En cuanto al objetivo 3, los resultados permitieron identificar que el nivel de la dimensión valores dominantes que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado el nivel fuerte con el 80% favorable. Ello significa que los valores dominantes relacionados al juicio ético tienen un porcentaje considerable respecto a su nivel cultural. Es decir, se evalúa con frecuencia las normas institucionales, se cuenta con un código de ética formalmente establecido, asimismo, se recibe capacitaciones permanentes sobre temas éticos, en contraste la investigación de Aguilar (2013) *El Diagnóstico de La Cultura Organizacional o Las Culturas de La Cultura* concluyó que las culturas en la organización, que trabajan al interior con un equipo que comparten intereses y valores permite construir una perspectiva compartida respecto a una imagen futura unidas a objetivos, metas, valores y una misión que reúna a la gente en torno a una aspiración e identidad compartida que propicie el compromiso positivo de los integrantes de una organización. Lo dicho se fundamenta en las funciones que cumple la cultura en la organización planteada por Diez (2000) quien nos reafirma que la cultura en una organización es la representación de la vida social de un grupo. Esta abrevia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Respecto al objetivo 4, los resultados permitieron identificar que el nivel de la dimensión filosofía que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado el nivel de cultura fuerte con el 80%

favorable. Ello significa que los atributos que conforman el ser institucional que responde a la misión, visión, objetivos, valores y comportamientos que constituyen el acervo histórico. Todos los miembros docentes, auxiliares y administrativos se involucran en el logro del propósito educativo que la IE desea lograr, también conocen y se involucran con la imagen que proyecta hacia la comunidad, sienten que pertenecen a la IE, conocen los hechos del pasado y sus logros más importantes, además consideran los objetivos como su guía de trabajo.

En cuanto al objetivo 5, los resultados permitieron identificar que el nivel de la dimensión regla que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado el nivel fuerte con el 97,27% favorable. La dimensión Regla en relación a las pautas de conducta mantienen la convivencia en comunidad óptima. Se revisa continuamente el reglamento interno, se les facilita, a los trabajadores, el reglamento interno actualizado, se respeta las directivas respecto a las sanciones por faltas, se han armonizado objetivos personales e institucionales, se han establecido de forma clara y precisa las normas de convivencia, se respeta la autonomía en el trabajo.

En relación al objetivo 6, los resultados permitieron identificar que el nivel de la dimensión clima organizacional que existe en la Red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018 ha alcanzado el nivel fuerte con el 83,64% favorable. Respecto al indicador motivación los trabajadores consideran que reciben un justo reconocimiento por su trabajo a través de resoluciones directorales de felicitaciones, también se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores, se sienten motivados y a gusto con el trabajo, aunque sienten que hay algunos vacíos respecto a los incentivos por su trabajo. En cuanto a las relaciones interpersonales estas se encuentran reguladas por la interacción social, las opiniones son compartidas en equipo, el director siempre toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en la toma de decisiones, además las labores de trabajo se desarrollan en un ambiente de armonía, respeto y comunicación constante, la mayoría de los trabajadores se sienten parte del equipo. Por último, mantienen una condición de trabajo favorable. Los trabajadores sienten que, si reciben incentivos por parte de la dirección, el ambiente laboral recibido es justo en relación al trabajo de cada integrante y reciben una información adecuada y oportuna de parte de la dirección y subdirección.

La presente investigación se relaciona con la investigación de Lázaro, Romero, Saavedra y Vázquez (2017) en su tesis *La Cultura Organizacional en Tres Bancos Comerciales del Departamento de Lambayeque* quien concluye que la presencia de diversas culturas al interior de cada entidad Bancaria se ajusta a la visión, estructura interna y estrategia de cada entidad. Respecto a ello Martin, Frost y O'Neill (citado en Góngora, Nobile y Reyja, (2014) plantea el enfoque de la diferenciación donde refiere que las interpretaciones de las culturas generan manifestaciones diversas, diferentes y complejas al interior. Los acuerdos generales de una organización solo se dan dentro de los límites de las subculturas.

La cultura organizacional es la suma de sus subculturas, y por ello, si queremos conocer la cultura de una institución educativa se debe conocer la cultura de los grupos al interior. Podemos encontrar subculturas horizontales (relación con la diferenciación clásica de ocupaciones y de lugares de trabajo), y subculturas verticales (relación con diferenciación de grupos de empleados, integrados por distintos orígenes étnicos, etc).

Finalmente, los resultados muestran que en la red 13 de Carabayllo las instituciones educativas han alcanzado el nivel fuerte. Al respecto Robbins y Judge (2017) manifiesta que en cultura fuerte los valores fundamentales de la organización son compartidos por los miembros que laboran en la institución y se adoptan de forma intensa, cuantos más miembros acepten los valores fundamentales y mayor es su compromiso, por tanto, más fuerte será la cultura y mayores influencias habrá sobre el comportamiento de sus integrantes, ya que la intensidad y el alto grado en que se comparten sus valores crea un ambiente con un gran control de comportamiento.

### **Conclusiones**

Luego de haber analizado e interpretado obtenido a partir de la encuesta como técnica de recolección de información y considerando el análisis de la cultura organizacional como factor determinante para una gestión educativa idónea

En cuanto al objetivo general, se pudo determinar que la cultura organizacional de las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año manifiesta un nivel de cultura fuerte (97,27%), haciendo de esta un estilo de cultura exitosa según Kotter y Heskett (citado en Chiavenato, 2009)

En cuanto al objetivo específico 1, es posible identificar que la dimensión regularidad de los componentes observados existentes en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo Ugel 04 en el presente año se encuentra en un nivel fuerte (93,64%)

En referencia al objetivo específico 2, es posible identificar que la dimensión normas en las instituciones educativas de la red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el presente año se encuentra en un nivel fuerte (100,0%)

En cuanto al objetivo 3, se pudo identificar un nivel fuerte (100,0%) en la dimensión valores donantes en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año.

En referencia al objetivo 4, es posible identificar que la dimensión filosofía en las instituciones educativas de la red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año se encuentra en un nivel fuerte (100,0%).

En lo que respecta al objetivo 5, es posible identificar un nivel fuerte (97,27%) en la dimensión reglas en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año.

Finalmente, en relación al objetivo 6, se puede identificar que la dimensión clima organizacional en las instituciones educativas de la Red 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el presente año se encuentra en un nivel fuerte (83,64%)

### Referencias

Adler, R. y Elmhorst, J. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y políticas para negocios y profesionales* (8va. Ed.). Distrito federal, México: Mc. Graw Hill

Aguilar, A. (mayo, 2013). *Global Media*. Journal México. Recuperado de <https://gmjei-ojs-tamiu.tdl.org>

Atehortúa, F., Bustamante, R. y Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral: Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

Burgos, N. y Peña, C. (1997). *El proyecto institucional: Un puente entre la teoría y la práctica*. Buenos Aires, Argentina: Colihue S.R.L

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tlalneplanta, Edo de México: Mc Graw – Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2.a ed.) Distrito federal, México: Ingramex

Chung, V. (mayo 2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016* (tesis doctorado). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1053/105329737007/>

Ouchi, W., (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá, Colombia. Norma

Collado.C. (2014). *La comunicación en las organizaciones* (3ra.ed.). México: Trillas

De Cossio, J. (1988). *La Cultura Organizacional*. Lima, Perú: SISFISA

Diccionario de la Lengua Española (2005). *Espasa-Calpe*. Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/cultura>

Don Hellriegel, J. y Slocum, R. (2005). *Comportamiento organizacional* (10 ed.) México: Thomson

Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. México: Mc Graw Hill.

García, S. y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid, España. McGraw Hill.

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

Góngora, N., Nobile, C. y Reija, L. (Julio-diciembre 2014). *Visión de Futuro* (11). Recuperado de <http://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/>

Gonzales, M. (1999). *La cultura fuerte y la productividad empresarial. Algunos ejemplos*. Recuperado de <https://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/565186.pdf>.

Gonzales, R., Ochoa, J. y Celaya R. (enero-junio 2016). *Universidad & Empresa* (18). Recuperado de <http://construcwww.redalyc.org/articulo.oa>

Guedez, V. (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Tropycos/Clacdec.

Lavín, S. y Del Solar, S. (2000). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación*. Santiago de Chile, Chile: LOM Ediciones/PIIE

Lázaro, L., Romero, R., Saavedra, J. y Vásquez, M. (2017). *La Cultura Organizacional en tres bancos comerciales del departamento de Lambayeque*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8764>

León, A. (2015) *Relación entre La Cultura Organizacional y La Gestión Pedagógica de la Institución Educativa n° 5170 – Perú – Italia – distrito de Puente Piedra – 2012*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1048>

Lezama, L. y Ruiz, S. (2013). ISSN 1870 – 5618. Recuperado de <https://www.uv.mx/psicologia/files/2013/06/EI-Sistema-Cultural.pdf>

Luna, R. y Pezo, A. (2005). *Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el Desarrollo de los Pueblos*. Colombia: Edición del Convenio Andrés Bello

Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

MINEDU (2010). *Propuestas de metas e indicadores al 2021*. Recuperado de [www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf](http://www.minedu.gob.pe/pdf/propuesta-de-metas-educativas-indicadores-2021.pdf)

Montalvo, W. y Segovia, R. (2014). *La Cultura Organizacional y su relación con la Gestión Institucional en las Instituciones Educativas Públicas de Canto Rey- San Juan de Lurigancho*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/626?show=full>

Norma Internacional ISO 9001(2015). *Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos*.

Recuperado de <http://www.americana.edu.co/barranquilla/archivos/calidad/Norma-ISO-9001-2015.pdf>

Pérez, J. (2008). *Definición de Cultura*. Recuperado de <https://definición.de/cultura>

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17° ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación de México, S.A.

Ruiz, C. (2016) *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope – 2014*. (Tesis de Maestría). Recuperado de [dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1810](https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1810)

Serna, H. (1997). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R Editores. LTD Universidad Pedagógica Experimental.

Turpo, J. y Jaimes, D. (diciembre 2017). *Revista de la Investigación de Apuntes Universitarios*. Recuperado <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/>

Udaondo, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>

Vesga, J. (julio 2013). *Red de Revistas científicas de América Latina, España y Portugal*. Recuperado <http://www.redalyc.org/html/1053/105329737007/>

## Anexo 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título : Cultura organizacional en la red 13 del distrito de Carabayllo – Ugel 04 en el 2018						
Autora: Julia Melissa Ochoa Rubina						
Problema	Objetivo	Variable e indicadores				
		Variable: Cultura organizacional				
Problema general	Objetivo general	Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de medición	Niveles y rango
¿Cuál es el nivel de cultura organizacional que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el año 2018?	Diagnosticar el nivel de cultura organizacional que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el año 2018	Regularidad de los comportamientos observados	Comunicación asertiva Conducta asertiva	1,2,3,4,5,6,7,8	Escala de Likert	5 (siempre) 4(generalmente) 3 (ocasionalmente) 2 (nunca) 1(no observado)
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	Normas	Patrones de comportamiento Políticas de trabajo	9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20		
1 ¿Cuál es el nivel de la dimensión regularidad de los comportamientos observados que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el año 2018?	1.Diagnosticar el nivel de la dimensión regularidad de los comportamientos observados que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018	Valores dominantes	Juicio ético	21,22,23,24,25		
2. ¿Cuál es el nivel de la dimensión normas que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018?	2. Diagnosticar el nivel de la dimensión normas que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018	Filosofía	Identidad institucional	26,27,28,29,30		
3. ¿Cuál es el nivel de la dimensión valores dominantes que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el año 2018?	3. Diagnosticar el nivel de la dimensión valores dominantes que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018	Regla	Pautas de conducta	31,32,33,34,35,36,37		
4. ¿Cuál es el nivel de la dimensión filosofía que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018?	4. Diagnosticar el nivel de la dimensión filosofía que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018	Clima organizacional	Motivación Relaciones interpersonales Condición de trabajo	38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48		
5. ¿Cuál es el nivel de la dimensión reglas que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018?	4.- Diagnosticar el nivel de la dimensión filosofía que existe en la red educativa 13 del distrito de Carabayllo -Ugel 04 en el año 2018					

### Anexo 3: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

#### Variable: Cultura Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
	<p><b>Regularidad de los comportamientos observados.</b> Las relaciones comunicativas entre los miembros se determinan por un lenguaje común, actos relativos a la conducta, terminología propia y diferencias.</p>	<p><b>Comunicación asertiva</b> es la capacidad que tiene el individuo de expresarse en forma acertada con otra persona, de administrar sus emociones y asumir la situación de manera responsable; asimismo, es la capacidad de reconocer que su inteligencia es suficiente para valorar las situaciones y tomar decisiones, sin necesidad de la aprobación de otras personas.</p>	<p>1.La comunicación con mis compañeros de trabajo permite el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales.</p> <p>2.Es parte de la IE saludarnos demostrando afecto.</p> <p>3.Me dan la oportunidad para dar a conocer mis ideas y compartir las prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo.</p> <p>4.Soy tolerante si se aprueban decisiones aun sin tomar en cuenta mis opiniones o puntos de vista.</p> <p>5.En mi IE se practica la comunicación empática.</p>	<p>5 (siempre) 4 (generalmente) 3 (ocasionalmente) 2 (nunca) 1 (no observado)</p>

<p><b>Cultura organizacional</b></p> <p>"La cultura organizacional es la forma particular de funcionar de una organización, es decir, su personalidad, aquella que la hace diferente de las demás". Chiavenato (2009, p.125)</p>		<p><b>Conducta asertiva</b> Es la capacidad de decir sin miedo lo que se siente teniendo en cuenta cómo hacerlo y porqué, analizando la situación y llevando a cabo la mejor reacción ante el problema, la cual dará satisfacción al individuo como a los que participan en el suceso.</p>	<p>6.Siento que al defender los intereses de la I.E. también se toman en cuenta mis intereses como trabajador(a).</p> <p>7.Cuando opino o planteo mi punto de vista en la organización lo hago tomando en cuenta el respeto y la ética profesional.</p> <p>8.Cuando hago algo que creo que no les gusta a los demás, siento miedo o vergüenza de lo que puedan pensar.</p>	
	<p><b>Normas.</b> Patrones de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos, y pautas sobre la forma de hacer las cosas.</p>	<p><b>Patrones de comportamiento</b> Son formas constantes de pensar, sentir, reaccionar físicamente y actuar en determinada situación.</p>	<p>9.El trato en la IE es formal y agradable</p> <p>10.Es frecuente la comunicación que tengo con mis compañeros para resolver situaciones de trabajo.</p> <p>11.Me agrada ayudar a mis compañeros al resolver situaciones laborales</p>	<p>5 (siempre) 4 (generalmente) 3 (ocasionalmente) 2 (nunca) 1 (no observado)</p>
		<p><b>Políticas de trabajo</b> Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.</p>	<p>12.Mi I.E. como organización difunde y motiva la práctica de normas internas.</p> <p>13.En mi IE es claro y preciso los acuerdos de convivencia laboral que incentiva el trabajo en equipo.</p> <p>14.Es fácil mantener el equilibrio entre mi vida laboral y mi vida personal.</p> <p>15.Mi I.E. promueve capacitaciones internas para lograr los objetivos establecidos.</p> <p>16.Mis directivos me facilitan los recursos necesarios para desarrollar mis funciones en la I.E.</p>	

			<p>17. Mi IE me permite aplicar estrategias de manera autónoma ante situaciones que involucran a la I.E.</p> <p>18. El trabajo que realizas se ajusta al manual de funciones establecidas en mi IE.</p> <p>19. Mi trabajo es compatible con los objetivos establecidos.</p> <p>20. Mi área está debidamente organizada.</p>	
	<p><b>Valores dominantes.</b> Son principios morales que posee la organización y que espera que todos sus miembros compartan. Estos valores a los cuales se hacen referencia son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales en una organización se deben sentir más inclinados por su grado de utilidad institucional.</p>	<p><b>Juicio ético</b> Es la facultad de razonar y determinar qué acción, conducta o actitud es la más adecuada, de entre un conjunto de alternativas, en función del sistema de valores que compartimos en una organización.</p>	<p>21. Los problemas éticos están presentes en mi I.E. y/o área de trabajo.</p> <p>22. En mi IE contamos con un Código de Ética formalmente establecido.</p> <p>23. Como personal de la IE recibo capacitación permanente sobre temas éticos.</p> <p>24. Mi relación laboral con mis compañeros se da en un ambiente basado en el código de ética profesional y/o laboral</p> <p>25. En mi IE se evalúa con frecuencia las normas institucionales.</p>	<p>5 (siempre) 4 (generalmente) 3 (ocasionalmente) 2 (nunca) 1 (no observado)</p>
	<p><b>Filosofía.</b> Son las políticas sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.</p>	<p><b>Identidad institucional</b> Es el conjunto de características o atributos que conforman el ser institucional, tales como la misión, visión, objetivos, cultura, valores y comportamiento, no sólo los presentes sino también los acumulados, que constituyen el acervo histórico.</p>	<p>26. Conozco y me involucro en el logro del propósito educativo que mi IE quiere lograr con los estudiantes.</p> <p>27. Conozco y me involucro con la imagen que proyecta mi IE en la comunidad.</p> <p>28. Los objetivos de mi IE guían mi trabajo.</p> <p>29. Conozco los hechos pasados de mi IE y sus logros más importantes.</p> <p>30. Siento sentido de pertenencia con la IE en la que trabajo.</p>	<p>5 (siempre) 4 (generalmente) 3 (ocasionalmente) 2 (nunca) 1 (no observado)</p>

	<p><b>Regla.</b> Son pautas de conducta que se establecen y que conducen el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben conocerlas y aprenderlas para ser aceptados en el grupo.</p>	<p><b>Pautas de conducta</b> Las pautas de conducta son aquellos modelos o guías de comportamiento que indican a priori cómo se debe comportar el individuo ante la sucesión de determinadas situaciones especialmente en lo que respecta a la vida en comunidad.</p>	<p>31. Como trabajador(a) se me ha facilitado el reglamento interno actualizado.</p> <p>32. En mi IE mis faltas son sancionadas respetando el reglamento interno.</p> <p>33. Se han establecido de forma clara y precisa las normas de convivencia en mi I.E.</p> <p>34. En mi IE se armoniza objetivos personales e institucionales.</p> <p>35. En mi IE se respeta la autonomía en el trabajo.</p> <p>36. En mi IE se evalúa con frecuencia el reglamento institucional.</p>	<p>5 (siempre) 4 (generalmente) 3 (ocasionalmente) 2 (nunca) 1 (no observado)</p>
	<p><b>Clima organizacional.</b> Es la sensación que transfiere el local, la forma en que se relacionan las personas, el trato que se hace a los clientes y proveedores, etc. El clima organizacional esta estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados, la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se</p>	<p><b>Motivación</b> Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se trata de un componente psicológico que orienta, mantiene y determina la conducta de una persona.</p>	<p>37. Considero que recibo un justo reconocimiento por mi labor de parte de mis directivos.</p> <p>38. En mi IE se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.</p> <p>39. Mi ambiente de trabajo es propicio para desarrollar mis funciones.</p> <p>40. Me siento motivado y me gusta el trabajo que realizo.</p> <p>41. Recibo incentivos por parte de mi IE (comisiones, resoluciones de felicitaciones, otros) cuando realizo un trabajo bien hecho.</p>	<p>5 (siempre) 4 (generalmente) 3 (ocasionalmente) 2 (nunca) 1 (no observado)</p>
		<p><b>Relación Interpersonal</b></p>	<p>42. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi grupo de trabajo.</p>	

	<p>desmotivada, y por consiguiente afecta el clima laboral.</p>	<p>Es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.</p>	<p>43.Me siento parte del equipo o área de trabajo.  44.El director de mi IE toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en una toma de decisiones.  45.Las labores de trabajo se desarrollan en un clima de armonía, respeto y comunicación constante  46.Mi trabajo es reconocido a partir de incentivos dados por la dirección.  47.Considero que el ambiente laboral recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.  48.Recibo información adecuada y oportuna de parte de la dirección/subdirección.</p>	
		<p><b>Condición de trabajo</b>  Es cualquier aspecto del trabajo con posibles consecuencias negativas para la salud de los trabajadores, incluyendo, los aspectos ambientales y las cuestiones de organización y ordenación del trabajo.</p>		

## Anexo 4 Instrumento de Medición

**Instrumento de Medición: Cultura Organizacional**

**Instrucciones:** A continuación, encontrará algunos indicadores para describir la cultura organizacional de la IE. en el cual laboras. Lea cada reactivo y marque con una equis (X) la opción que mejor lo describa. Las opciones son las siguientes:  
Siempre (5), generalmente (4), ocasionalmente (3), nunca (2), no observado (1)

Cultura Organizacional	5	4	3	2	1
	Siempre	Generalmente	Ocasionalmente	nunca	No observado
1. La comunicación con mis compañeros de trabajo permite el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales.					
2. Es parte de la IE saludarnos demostrando afecto.					
3. Me dan la oportunidad para dar a conocer mis ideas y compartir las prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo.					
4. Soy tolerante si se aprueban decisiones aun sin tomar en cuenta mis opiniones o puntos de vista.					
5. En mi IE se practica la comunicación empática.					
6. Siento que al defender los intereses de la I.E. también se toman en cuenta mis intereses como trabajador(a).					
7. Cuando opino o planteo mi punto de vista en la organización lo hago tomando en cuenta el respeto y la ética profesional.					
8. Cuando hago algo que creo que no les gusta a los demás, siento miedo o vergüenza de lo que puedan pensar.					
9. El trato en la IE es formal y agradable.					
10. Es frecuente la comunicación que tengo con mis compañeros para resolver situaciones de trabajo.					
11. Me agrada ayudar a mis compañeros al resolver situaciones laborales.					
12. Mi I.E. como organización difunde y motiva la práctica de normas internas.					
13. En mi IE es claro y preciso los acuerdos de convivencia laboral que incentiva el trabajo en equipo.					
14. Es fácil mantener el equilibrio entre mi vida laboral y mi vida personal.					
15. Mi I.E. promueve capacitaciones internas para lograr los objetivos establecidos.					
16. Mis directivos me facilitan los recursos necesarios para desarrollar mis funciones en la I.E.					
17. Mi IE me permite aplicar estrategias de manera autónoma ante situaciones que involucran a la I.E.					
18. El trabajo que realizo se ajusta al manual de funciones establecidas en mi IE.					
19. Mi trabajo es compatible con los objetivos establecidos.					
20. Mi área está debidamente organizada.					
21. Los problemas éticos están presentes en mi I.E. y/o área de trabajo.					
22. En mi IE contamos con un Código de Ética formalmente establecido.					
23. Como personal de la IE recibo capacitación permanente sobre temas éticos.					



ESCUELA DE POSTGRADO

24. Mi relación laboral con mis compañeros se da en un ambiente basado en el código de ética profesional y/o laboral					
25. En mi IE se evalúa con frecuencia las normas institucionales.					
26. Conozco y me involucro en el logro del propósito educativo que mi IE quiere lograr con los estudiantes.					
27. Conozco y me involucro con la imagen que proyecta mi IE en la comunidad					
28. Los objetivos de mi IE guían mi trabajo.					
29. Conozco los hechos pasados de mi IE y sus logros más importantes.					
30. Siento sentido de pertenencia con la IE en la que trabajo.					
31. Como trabajador(a) se me ha facilitado el reglamento interno actualizado.					
32. En mi IE mis faltas son sancionadas acorde a lo establecido en el reglamento interno.					
33. Se han establecido de forma clara y precisa las normas de convivencia en mi I.E.					
34. En mi IE se armoniza objetivos personales e institucionales.					
35. En mi IE se respeta la autonomía en el trabajo.					
36. En mi IE se evalúa con frecuencia el reglamento institucional.					
37. Considero que recibo un justo reconocimiento por mi labor de parte de mis directivos.					
38. En mi IE se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.					
39. Mi ambiente de trabajo es propicio para desarrollar mis funciones					
40. Me siento motivado y me gusta el trabajo que realizo.					
41. Recibo incentivos por parte de mi IE (comisiones, resoluciones de felicitaciones, otros) cuando realizo un trabajo bien hecho.					
42. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi grupo de trabajo.					
43. Me siento parte del equipo o área de trabajo.					
44. El director de mi IE toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en una toma de decisiones.					
45. Las labores de trabajo se desarrollan en un clima de armonía, respeto y comunicación constante.					
46. Mi trabajo es reconocido a partir de incentivos dados por la dirección.					
47. Considero que el ambiente laboral recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.					
48. Recibo información adecuada y oportuna de parte de la dirección/subdirección.					

**Datos adicionales:**

Indique en que Institución Educativa trabaja:							
Marque con "x" según sea su respuesta:							
¿A qué pertenece?	área	Años de trabajo en la IE.	condición de trabajo	Grado de estudio:	sexo	edad	
Administrativo		Menos de un año	nombrado	Bachiller	Masculino	Menos de 21	
docente		10 a 15	contratado	Licenciado(a)	Femenino	21-30	
servicio		más de 15 años	-----	Maestro(a)	-----	31-40	
						41-50	
						51- 60	
				Doctor(a)		Más de 61	

## Anexo 5 Certificados de validez del instrumento



ESCUOLA DE POSTGRADO

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
1	<b>DIMENSIÓN 1: Regularidad de los comportamientos observados</b> La comunicación con mis compañeros de trabajo permite el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales.	✓		✓		✓		
2	Es parte de la I.E. saludarnos demostrando afecto.	✓		✓		✓		
3	Me dan la oportunidad para dar a conocer mis ideas y compartir las prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo.	✓		✓		✓		
4	Soy tolerante si se aprueban decisiones aun sin tomar en cuenta mis opiniones o puntos de vista.	✓		✓		✓		
5	En mi I.E. se practica la comunicación empática	✓		✓		✓		
6	Siento que al defender los intereses de la I.E. también se toman en cuenta mis intereses como trabajador(a).	✓		✓		✓		
7	Cuando opino o planteo mi punto de vista en la organización lo hago tomando en cuenta el respeto y la ética profesional.	✓		✓		✓		
8	Cuando hago algo que creo que no les gusta a los demás, siento miedo o vergüenza de lo que puedan pensar.	✓		✓		✓		
9	<b>DIMENSIÓN 2: Normas</b> El trato en la I.E. es formal y agradable	SI	No	SI	No	SI	No	
10	Es frecuente la comunicación que tengo con mis compañeros para resolver situaciones de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Me agrada ayudar a mis compañeros al resolver situaciones laborales.	✓		✓		✓		
12	MI I.E. como organización difunde y motiva la práctica de normas internas.	✓		✓		✓		
13	En mi I.E. es claro y preciso los acuerdos de convivencia laboral que incentiva el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
14	Es fácil mantener el equilibrio entre mi vida laboral y mi vida personal.	✓		✓		✓		
15	MI I.E. promueve capacitaciones internas para lograr los objetivos establecidos.	✓		✓		✓		
16	Mis directivos me facilitan los recursos necesarios para desarrollar mis funciones en la I.E.	✓		✓		✓		



42	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi grupo de trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
43	Me siento parte del equipo o área de trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
44	El director de mi IE toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en una toma de decisiones.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
45	El director de mi IE toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en una toma de decisiones.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
46	Mi trabajo es reconocido a partir de incentivos dados por la dirección.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
47	Considero que el ambiente laboral recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
48	Recibo información adecuada y oportuna de parte de la dirección/subdirección.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [X]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. DNI/Mg: Dña. María E. Pichinque Urbina    DNI: 00887640

Especialidad del validador: Gestión en Educación

20 de Julio del 2018



Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	<b>DIMENSIÓN 1: Regularidad de los comportamientos observados</b> La comunicación con mis compañeros de trabajo permite el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales.	✓		✓		✓		
2	Es parte de la I.E. saludarnos demostrando afecto.	✓		✓		✓		
3	Me dan la oportunidad para dar a conocer mis ideas y compartir las prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo.	✓		✓		✓		
4	Soy tolerante si se aprueban decisiones aun sin tomar en cuenta mis opiniones o puntos de vista.	✓		✓		✓		
5	En mi I.E. se practica la comunicación empática	✓		✓		✓		
6	Siento que al defender los intereses de la I.E. también se toman en cuenta mis intereses como trabajador(a).	✓		✓		✓		
7	Cuando opino o planteo mi punto de vista en la organización lo hago tomando en cuenta el respeto y la ética profesional.	✓		✓		✓		
8	Cuando hago algo que creo que no les gusta a los demás, siento miedo o vergüenza de lo que puedan pensar.	✓		✓		✓		
9	<b>DIMENSIÓN 2: Normas</b> El trato en la I.E. es formal y agradable	Si	No	Si	No	Si	No	
10	Es frecuente la comunicación que tengo con mis compañeros para resolver situaciones de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Me agrada ayudar a mis compañeros al resolver situaciones laborales.	✓		✓		✓		
12	Mi I.E. como organización difunde y motiva la práctica de normas internas.	✓		✓		✓		
13	En mi I.E. es claro y preciso los acuerdos de convivencia laboral que incentiva el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
14	Es fácil mantener el equilibrio entre mi vida laboral y mi vida personal.	✓		✓		✓		
15	Mi I.E. promueve capacitaciones internas para lograr los objetivos establecidos.	✓		✓		✓		
16	Mis directivos me facilitan los recursos necesarios para desarrollar mis funciones en la I.E.	✓		✓		✓		



42	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi grupo de trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
43	Me siento parte del equipo o área de trabajo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
44	El director de mi IE toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en una toma de decisiones.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
45	El director de mi IE toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en una toma de decisiones.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
46	Mi trabajo es reconocido a partir de incentivos dados por la dirección.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
47	Considero que el ambiente laboral recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
48	Recibo información adecuada y oportuna de parte de la dirección/subdirección.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

*Hay Suficiencia*

Opinión de aplicabilidad:     Aplicable     No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Mari Luis Grados Sandoz*    DNI: *82238738*

Especialidad del validador: *Lengua y Literatura*

*20 de Julio del 2018*

*[Firma]*

Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



ESCUELA DE POSTGRADO

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
1	<b>DIMENSIÓN 1: Regularidad de los comportamientos observados</b> La comunicación con mis compañeros de trabajo permite el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales.	✓		✓		✓		
2	Es parte de la IE saludarnos demostrando afecto.	✓		✓		✓		
3	Me dan la oportunidad para dar a conocer mis ideas y compartir las prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo.	✓		✓		✓		
4	Soy tolerante si se aprueban decisiones aun sin tomar en cuenta mis opiniones o puntos de vista.	✓		✓		✓		
5	En mi IE se practica la comunicación empática	✓		✓		✓		
6	Siento que al defender los intereses de la I.E. también se toman en cuenta mis intereses como trabajador(a).	✓		✓		✓		
7	Cuando opino o planteo mi punto de vista en la organización lo hago tomando en cuenta el respeto y la ética profesional.	✓		✓		✓		
8	Cuando hago algo que creo que no les gusta a los demás, siento miedo o vergüenza de lo que puedan pensar.	✓		✓		✓		
9	<b>DIMENSIÓN 2: Normas</b> El trato en la IE es formal y agradable	✓		✓		✓		
10	Es frecuente la comunicación que tengo con mis compañeros para resolver situaciones de trabajo.	✓		✓		✓		
11	Me agrada ayudar a mis compañeros al resolver situaciones laborales.	✓		✓		✓		
12	Mi I.E. como organización difunde y motiva la práctica de normas internas.	✓		✓		✓		
13	En mi IE es claro y preciso los acuerdos de convivencia laboral que incentiva el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
14	Es fácil mantener el equilibrio entre mi vida laboral y mi vida personal.	✓		✓		✓		
15	Mi I.E. promueve capacitaciones internas para lograr los objetivos establecidos.	✓		✓		✓		
16	Mis directivos me facilitan los recursos necesarios para desarrollar mis funciones en la I.E.	✓		✓		✓		

17	Mi IE me permite aplicar estrategias de manera autónoma ante situaciones que involucran a la I.E.	✓		✓		✓		✓	
18	El trabajo que realizas se ajusta al manual de funciones establecidas en mi IE.	✓		✓		✓		✓	
19	Mi trabajo es compatible con los objetivos establecidos	✓		✓		✓		✓	
20	Mi área está debidamente organizada.	✓		✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 3: Valores dominantes</b>	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
21	Los problemas éticos están presentes en mi I.E. y/o área de trabajo.	✓		✓		✓		✓	
22	En mi IE contamos con un Código de Ética formalmente establecido.	✓		✓		✓		✓	
23	Como personal de la IE recibo capacitación permanente sobre temas éticos.	✓		✓		✓		✓	
24	Mi relación laboral con mis compañeros se da en un ambiente basado en el código de ética profesional y/o laboral	✓		✓		✓		✓	
25	En mi IE se evalúa con frecuencia las normas institucionales.	✓		✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 4: Filosofía</b>	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
26	Conozco y me involucro en el logro del propósito educativo que mi IE quiere lograr con los estudiantes.	✓		✓		✓		✓	
27	Conozco y me involucro con la imagen que proyecta mi IE en la comunidad.	✓		✓		✓		✓	
28	Los objetivos de mi IE guían mi trabajo	✓		✓		✓		✓	
29	Conozco los hechos pasados de mi IE y sus logros más importantes.	✓		✓		✓		✓	
30	Siento sentido de pertenencia con la IE en la que trabajo	✓		✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 5: Reglas</b>	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
31	Como trabajador(a) se me ha facilitado el reglamento interno actualizado.	✓		✓		✓		✓	
32	En mi IE mis faltas son sancionadas respetando el reglamento interno.	✓		✓		✓		✓	
33	Se han establecido de forma clara y precisa las normas de convivencia en mi I.E.	✓		✓		✓		✓	
34	En mi IE se armoniza objetivos personales e institucionales.	✓		✓		✓		✓	
35	En mi IE se respeta la autonomía en el trabajo.	✓		✓		✓		✓	
36	En mi IE se evalúa con frecuencia el reglamento institucional.	✓		✓		✓		✓	
	<b>DIMENSIÓN 6: Clima organizacional</b>	SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
37	Considero que recibo un justo reconocimiento por mi labor de parte de mis directivos.	✓		✓		✓		✓	
38	En mi IE se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.	✓		✓		✓		✓	
39	Mi ambiente de trabajo es propicio para desarrollar mis funciones.	✓		✓		✓		✓	
40	Me siento motivado y me gusta el trabajo que realizo.	✓		✓		✓		✓	
41	Recibo incentivos por parte de mi IE (comisiones, resoluciones de felicitaciones, otros) cuando realizo un trabajo bien hecho.	✓		✓		✓		✓	

42	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi grupo de trabajo.	✓							
43	Me siento parte del equipo o área de trabajo.	✓							
44	El director de mi IE toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en una toma de decisiones.	✓							
45	El director de mi IE toma en cuenta las apreciaciones del personal educativo en una toma de decisiones.	✓							
46	Mi trabajo es reconocido a partir de incentivos dados por la dirección.	✓							
47	Considero que el ambiente laboral recibido es justo en relación a mi trabajo y esfuerzo.	✓							
48	Recibo información adecuada y oportuna de parte de la dirección/subdirección.	✓							

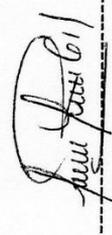
**Observaciones (precisar si hay suficiencia):**

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable [ ]**    **Aplicable después de corregir [ ]**    **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: *Mg. Judith Yodell Gil Perez.*    DNI: *10401940*

Especialidad del validador: *Psicología Educativa.*

*20 de Julio del 2018*



Firma del Experto Informante.

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión





## Anexo 7 Constancia de aplicación de instrumento en IE.



INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
N° 3074 "PEDRO RUÍZ GALLO"  
SAN LORENZO  
"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"

## CONSTANCIA

El que al final suscribe, Director de la Institución Educativa N° 3074 "Pedro Ruíz Gallo" de la comunidad de San Lorenzo, Carabayllo, Lima,

**HACE CONSTAR:**

Que, Doña JULIA MELISSA OCHOA RUBINA, identificada con DNI N° 09971497, ha realizado en esta Institución, una encuesta al personal docente, auxiliar y administrativo del nivel Inicial, primaria y secundaria con el fin de obtener una muestra para datos estadísticos en la elaboración de la Tesis **CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RED 13 DE CARABAYLLO, UGEL 04 EN EL AÑO 2018.**

Se expide la presente constancia a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

Carabayllo, 25 de julio del 2018

MINISTERIO DE EDUCACIÓN - UGEL 04  
I.E. 3074 "PEDRO RUÍZ GALLO"  
*[Firma]*  
Mg. Víctor Hugo Caqui Ibarra  
DIRECTOR



MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
 INSTITUCION EDUCATIVA N° 8191  
 "Virgen de Aránzazu"  
 R.D. N° 00450-2003 / R.D. N° 00068-2006  
 UGEL - 04 UNIDAD DE COSTEO N° 06

**"AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACION NACIONAL"**

## CONSTANCIA

La Directora de la Institución Educativa N° 8191 "Virgen de Aránzazu"  
 quien suscribe:

### HACE CONSTAR

Que Doña JULIA MELISSA OCHOA RUBINA, identificada con DNI N° 09971497, ha realizado en esta Casa de Estudios, una encuesta al personal docente, auxiliar y administrativo del nivel primaria con la finalidad de obtener una muestra para datos estadísticos en la elaboración de la Tesis CULTURA **ORGANIZACIONAL EN LA RED 13 DE CARABAYLLO, UGEL 04 EN EL AÑO 2018.**

Se expide la presente a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

Carabayllo, 25 de julio del 2018



.....  
 Dra. Deyra C. Quesada (MSE)  
 DIRECTORA  
 I.E. 8191 VIRGEN DE ARÁNZA  
 SECRETARIA DE RED 13



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA INICIAL**  
*N° 365 - LA MOLINA - CARABAYLLO*  
**UNIDAD DE COSTEO: 07 - PUENTE PIEDRA**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**UGEL 04 - ANCON - COMAS**  
**CARABAYLLO - PUENTE PIEDRA**  
**Y SANTA ROSA**

**"AÑO DEL DIÁLOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"**

## **CONSTANCIA**

La Directora de la Institución Educativa Inicial N° 365 La Molina -Carabayllo, quien suscribe

HACE CONSTAR

Que Doña JULIA MELISSA OCHOA RUBINA identificada con DNI N° 09971497 ha realizado en esta Casa de Estudio una encuesta a los docentes, auxiliares y administrativos del nivel Inicial con la finalidad de obtener una muestra para datos estadísticos en la elaboración de Tesis **CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RED 13 DE CARABAYLLO - UGEL 04 EN EL AÑO 2018**

Se expide la presente a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

  
  
MIG. ALONSO BLANCO ESPINOZA  
DIRECTORA

Carabayllo, 25 de julio del 2018

### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Estrella A. Esquiagola Aranda, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Cultura organizacional en la Red 13 del distrito de Carabaylo - Ugel 04 en el año 2018" de la estudiante **Julia Melissa Ochoa Rubina**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin

La suscrita analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo

Lima, 18 de agosto del 2018



---

Estrella A. Esquiagola Aranda  
DNI 09975909

**Resumen de coincidencias**

**24%**

1	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	Entregado a Pontificia ... Trabajo del estudiante	1%
3	docplayer.es Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	cybertesis.unmsm.edu... Fuente de Internet	1%
6	repo.uta.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	www.uv.mx Fuente de Internet	1%
8	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	1%
9	myslide.es Fuente de Internet	1%

**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

**Cultura organizacional en la Red 13 del distrito de Carabayllo - Ugel 04 en el año 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestría en Administración de la Educación

**AUTOR:**  
Bq. Julia Melissa Ochoa Robina

**ASESORA:**  
Dra. Esquiagola Aranda, Estrella Azuena

**SECCIÓN:**  
Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Gestión y Calidad Educativa



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Escuela de Pos grado

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA.

OCHOA RUBIÑA JULIA MELISSA

INFORME TITULADO:

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RED 13 DEL DISTRITO  
DE CARABAYLLO - UGEL 04 EN EL AÑO 2018

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA. 24 de AGOSTO DEL 2018

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD



[Firma]  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

OCHOA RUBINA JULIA MELISSA  
 D.N.I. : 09971497  
 Domicilio : Calle Los Topacios No. D. ZT. 23 Urb. San Eulogio - Comas  
 Teléfono : Fijo : 525 3743 Móvil : 948852870  
 E-mail : ochoajul@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Grado : Maestría

Mención : Administración de la Educación

Doctorado

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

OCHOA RUBINA JULIA MELISSA

Título de la tesis:

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RED 13  
DEL DISTRITO DE CARABAYLO - UGEL 04 EN EL AÑO 2018.

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma :

Fecha:

10/12/18