



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**TESIS**

Cultura Organizacional y Actitud de los Trabajadores de la  
Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas  
Regra - Pebas -2016

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

**Magister en Administración de la Educación**

**AUTOR:**

**Br. MURAYARI PEREZ, Iris**

**ASESOR**

**Mg. Luz Angélica Angulo Ríos**

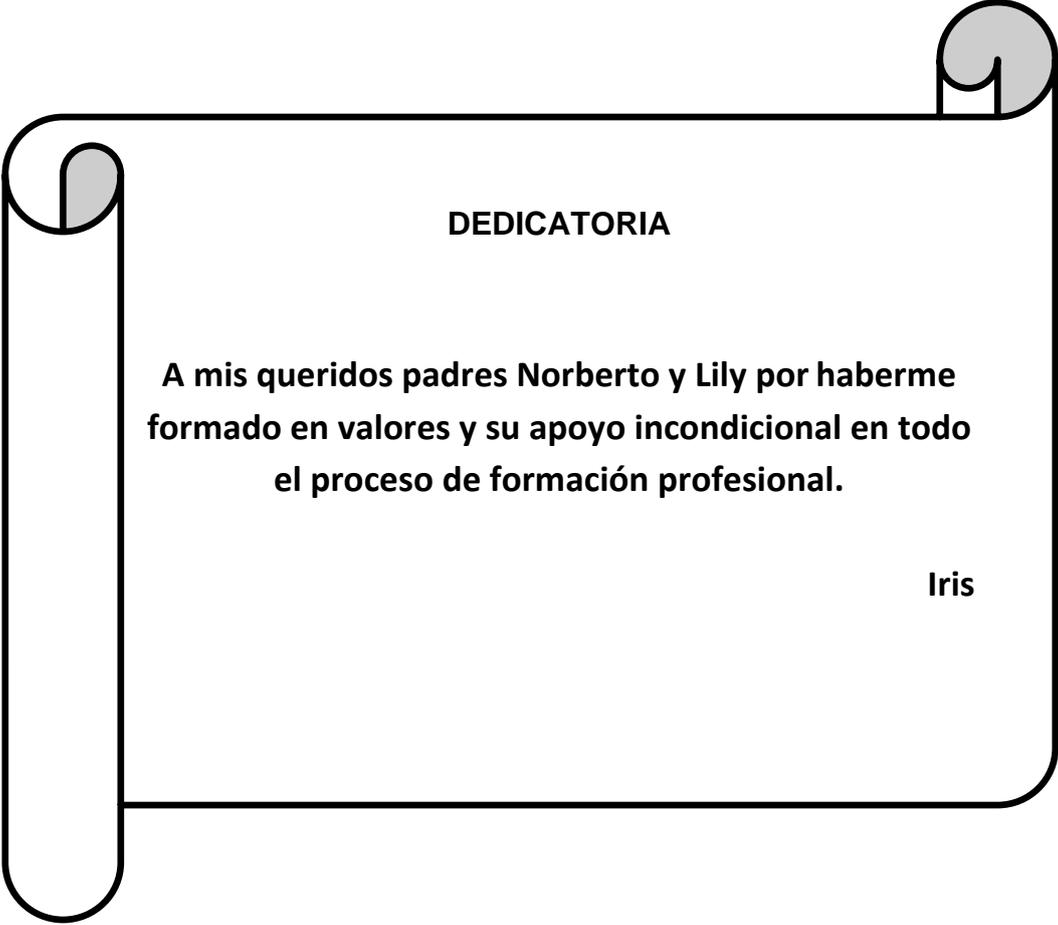
**SECCIÓN**

**Educación e Idiomas**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Gestión y calidad educativa**

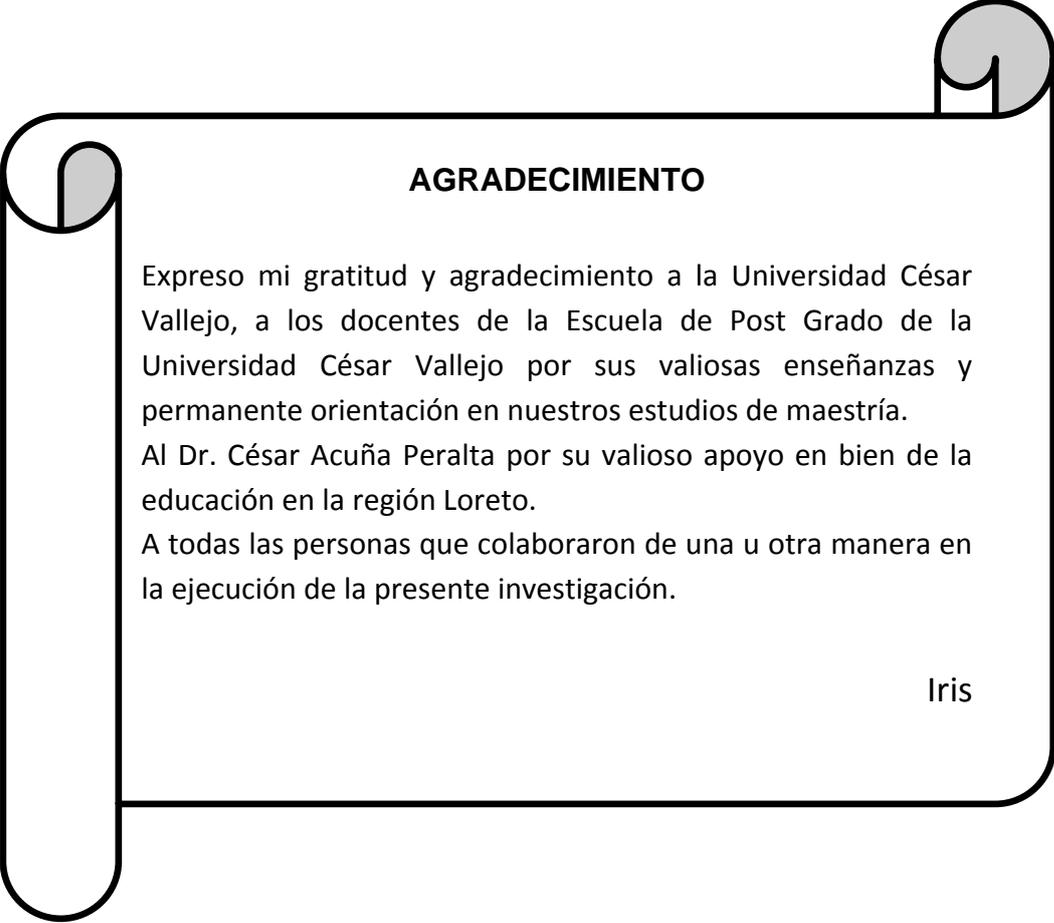
**PERÚ - 2016**



**DEDICATORIA**

**A mis queridos padres Norberto y Lily por haberme formado en valores y su apoyo incondicional en todo el proceso de formación profesional.**

**Iris**



## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi gratitud y agradecimiento a la Universidad César Vallejo, a los docentes de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo por sus valiosas enseñanzas y permanente orientación en nuestros estudios de maestría.

Al Dr. César Acuña Peralta por su valioso apoyo en bien de la educación en la región Loreto.

A todas las personas que colaboraron de una u otra manera en la ejecución de la presente investigación.

Iris

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, MURAYARI PEREZ, Iris, estudiante del Programa de la Maestría en Administración de la Educación de la escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 43008882, con la tesis titulada “Cultura Organizacional y Actitud de los Trabajadores de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

- 3) La tesis no ha sido plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseado ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificada (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Trujillo, 28 de Octubre del 2016

Nombres y Apellidos: MURAYARI PEREZ, Iris

D.N.I: 43008882

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado , presento ante ustedes la Tesis “Cultura Organizacional y Actitud de los Trabajadores de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016”, con la finalidad de Determinar que la cultura organizacional se relaciona con la actitud de los trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio de la Institución Educativa , en cumplimiento del reglamento de la Universidad César Vallejo para obtener el grado e Magister en Administración de la Educación.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

La autora

# ÍNDICE

Página

<b>PÁGINA DEL JURADO</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD</b> .....	v
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	vi
<b>ÍNDICE</b> .....	vii
<b>RESUMEN</b> .....	xii
<b>ABSTRACT</b> .....	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	14
1.1. Realidad problemática .....	14
1.2. Trabajos Previos .....	17
1.3. Teorías Relacionadas al Tema .....	20
La organización educativa .....	25
1.4. Formulación del problema .....	52
1.5. Justificación .....	52
1.6. Hipótesis .....	52
1.7. Objetivos .....	53
<b>II. MÉTODO</b> .....	54
2.1. Diseño de investigación .....	54
2.2. Variables, operacionalización .....	55
2.3. Población y muestra .....	58
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	58
2.5. Métodos de análisis de datos .....	59
2.6. Aspectos éticos .....	59
<b>III. RESULTADOS</b> .....	60
<b>IV. DISCUSIÓN</b> .....	91
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	93
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	94
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	95
<b>ANEXOS</b> .....	98

<b>Instrumento N° 01</b> .....	99
<b>Instrumento N° 02</b> .....	103
<b>Validez de instrumentos</b> .....	106
<b>Matriz de consistencia</b> .....	111
<b>Constancia de aplicación de encuesta</b> .....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

N°	Descripción	Pág.
01	Distribución de personal al personal de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 según sexo.	59
02	Implicación en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	61
03	Consistencia en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	64
04	Adaptabilidad en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	66
05	Misión en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	69
06	Resumen de la variable Cultura Organizacional del personal que labora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	72
07	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la reacción de la comunidad Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	74
08	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la ubicación del tiempo y el espacio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	76
09	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante el uso de los recursos materiales en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	78
10	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante el uso de recursos humanos en la Institución Educativa Primaria–Distrito de Iquitos	80
11	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante los valores en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	82
12	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la cultura organizacional en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	84
13	Cultura Organizacional y su relación con las actitudes de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y	89

	contratados y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	
--	--	--

## ÍNDICE DE GRAFICOS

N°	Descripción	Pág.
01	Distribución de personal al personal de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 según sexo.	60
02	Implicación en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	62
	Consistencia en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	65
04	Adaptabilidad en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	67
05	Misión en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	70
06	Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	73
07	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la reacción de la comunidad Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	74
08	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la ubicación del tiempo y el espacio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	76
09	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante el uso de los recursos materiales en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	78
10	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante el uso de recursos humanos en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	80
11	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante los valores en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	83
12	Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la cultura organizacional en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016	87



## RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo: Determinar que la cultura organizacional se relaciona con la actitud de los trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

El estudio pertenece al tipo correlacional y el diseño fue el no experimental de tipo transversal correlacional. La población estuvo conformado los trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio que suman 21 y la muestra conformado por las 21 personas de la Institución

La técnica que se empleó fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS versión 15 en español, con lo que se obtuvo la matriz de datos que sirvió para organizar la información en tablas y gráficos.

Para el análisis e interpretación de la información, se empleó la estadística descriptiva: Frecuencia, promedio simple y porcentajes y la estadística inferencial no paramétrica Chi cuadrada ( $X^2$ )

Para la contrastación de la hipótesis se empleó la prueba estadística inferencial no paramétrica chi cuadrada ( $X^2$ ) con  $gl = 1$ ,  $\alpha 0.05\%$  obteniendo  $X^2_c = 6.83$ ,  $X^2_t = 3.841$ , siendo  $X^2_c > X^2_t$ , es decir,  $X^2_c \neq X^2_t$ , se aceptó la hipótesis de la investigación:  $H_1$ . Existiría relación significativa entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio de la Institución Educativa Primaria.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura, Organizacional, Actitud, trabajadores

## ABSTRACT

The study had as objective: To determine that the organizational culture is related with the attitude of the administrative workers, director, educational and worker of services in the Educational Institution of Iquitos 2016.

The study belongs to the correlation type and design was the experimental correlation transactional type no. The population consisted of administrative workers, director, teachers and worker of services totaling 21 and made sample by 21 persons of the institution education of the village young “

The technique that was used was the survey and the instrument was the questionnaire.

Data processing was used to program SPSS version 15 in Spanish, which obtained the data matrix that served to organize the information in tables and graphs.

Descriptive statistics was used for the analysis and interpretation of information: frequency, percentages and simple average and inferential statistic nonparametric Chi-square ( $X^2$ )

For the verification of the hypothesis was used the statistical test non-parametric inference Chi-square ( $X^2$ ) with  $gl = 1$ ,  $\alpha = 0.05\%$  obtaining  $X^2_c = 6.83$ ,  $X^2_t = 3.841$ , being  $X^2_c > X^2_t$ ,  $X^2_c \neq X^2_t$ , accepted the hypothesis of the research:  $H_1$ : There would be significant relationship between organizational culture and the attitude of workers in administrative, director, educational, and worker of services of the primary educational institution of the village young “.

Words Key: Culture, Organizational, Attitude, workers

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

A nivel mundial se reconoce, que en las grandes organizaciones ,la cultura organizacional tiene su origen en los valores que han adoptado sus fundadores, como pilar fundamental para apoyar los procesos que le permitan crear un ambiente competitivo. En este sentido, los aspectos relacionados con la cultura, tales como: Normas, Valores, Actitudes, Sentimientos, Creencias, Ética, Moral, forman parte de las expectativas que se plantean las organizaciones como piedra angular para su desarrollo y crecimiento.

Así mismo, para que en las instituciones exista un ambiente competitivo, basado en valores, se requiere de la integración de los individuos, adoptando actitudes que permitan un comportamiento orientado a crear un ambiente de trabajo caracterizado por la cooperación, colaboración y participación en aras de lograr un crecimiento armónico.

Por consiguiente, muchas instituciones educativas procuran establecer diversos valores, debido a la necesidad que tienen los individuos de comprometerse con determinados principios éticos que sirvan para evaluar sus propias acciones y la de los demás.

De igual manera, la educación a través de sus actores puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz que se transforme en un proyecto real, el cual se corresponda con las actitudes internas del individuo y las de su entorno, desarrollando valores, capacidad de razonamiento, motivación como forma para el fortalecimiento de la cultura.

En consecuencia, la actitud del docente, debe estar orientada a proyectar una imagen dentro y fuera de la institución que se corresponda con la moral y la ética profesional los cuales se derivan de las experiencias obtenidas en la trayectoria del individuo, por esta razón, el docente debe aprender a balancear su forma de ser, aprender a convivir en comunidad, trabajar mancomunadamente en equipo, relacionarse con los demás expresando ideas y discutiendo criterios lo cual le permite la adquisición de

hábitos, tolerancia y respeto como forma de enriquecimiento de la cultura dentro de la Institución Educativa.

Un ambiente o clima organizacional adecuado en una institución escolar debe motivar a los docentes al logro de los objetivos deseados, una moral elevada ayuda a la satisfacción en el trabajo, a la vez que contribuye a obtener las metas propuestas, y lograr mejor eficiencia en la labor encomendada y por ende dispuesto a participar y colaborar responsablemente en los diversos aspectos relacionados con su labor.

El ambiente organizacional de una institución determinará la actitud del docente a la hora de alcanzar los objetivos propuestos, y a su vez determinará su conducta y hábitos ante las responsabilidades asignadas dentro de la organización, propiciando estados de armonía, tranquilidad con sus compañeros, tomando en cuenta que el trabajo desempeñado llegará con efectividad a los alumnos.

En efecto, cuando la persona siente satisfacción por la labor que realiza muestra actitud positiva hacia el trabajo que desempeña, se identifica con él, es colaborador, coopera con sus compañeros, busca el cambio mediante mejoras en el proceso, cumple con el horario establecido, planifica y organiza adecuadamente sus actividades, respeta las normas de la institución con sentido de pertenencia, es comunicativo e interactúa con los demás integrantes de la institución. Sin embargo, lo antes señalado se distancia mucho de la realidad en la Institución Educativa Primaria, donde se ha constatado que el personal docente asume una actitud pasiva ante las situaciones problemáticas que afectan la cultura organizacional. Algunos docentes en la institución antes mencionada, no se rigen por las disposiciones establecidas en las normas y Reglamentos que orientan el quehacer educativo, evadiendo ciertas responsabilidades tales como: cumplimiento en cuanto a la elaboración y desarrollo de los proyectos pedagógicos, programación anual, unidades de aprendizaje de aula; participación en las comisiones que se nombran como: turnos semanales, preservación del medio ambiente y otras; reuniones programadas por el director, reuniones de trabajo para la programación anual por grados y de cursos; horarios de actividades escolares; decisiones tomadas, por cuanto

existen diferencias personales y las opiniones e ideas no son tomadas en consideración para posibles discusiones y acuerdos; inserción de valores adecuadamente en virtud de que en las aulas se utilizan distractores, radios, celulares, creando con estas actitudes un ambiente desestabilizador.

La importancia de la cultura organizacional constituye un tema de notable interés, es por ello que esta investigación hace referencia a muchos antecedentes y diversas teorías que sustentaron este trabajo y que contribuyeron al desarrollo de los objetivos planteados y a la demostración de la hipótesis

Al respecto, cabe señalar que Vilorio (2010), expone que la cultura está integrada por elementos convergentes en los que la misión, la visión, los valores, el liderazgo y la ética contribuyen a conformar los patrones de conducta y las creencias de la organización.

El Planteamiento del autor hace fijar la atención en aquellas personas identificadas con la organización y las funciones que en ellas se cumplen y que inspiran al resto de los trabajadores al compromiso que todo hombre organizacional debe tener, compartir funciones en equipo y sentimientos unificados.

## 1.2. Trabajos Previos

**Lapp (2009)**, realizó un estudio sobre Cultura Organizacional, Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio Comparativo en Tres Grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estatales y Municipales). Estado Carabobo; la investigación dio como resultado que las Escuelas Básicas (objeto del estudio) que pertenecen a dependencias diferentes (centralizadas y descentralizadas), carecen de diferencias significativas entre los grupos, en cuanto a cómo los sujetos perciben las características de las culturas de su organización educativa y que existe una cultura homogénea en la organización escolar.

El aporte de Lapp, consiste en identificar la diferencia que existe en cuanto a la forma de captar la cultura en la institución, situación de interés para el presente trabajo ya que permite abordar los diferentes modos de la cultura en una institución educativa.

**Trevizón (2010)**, presentó un estudio sobre el Clima Organizacional en el desempeño de los docentes del nivel Educación Básica del Estado Barinas; el autor concluye que los docentes perciben que el personal directivo propicia un clima organizacional orientador hacia el poder y que el director es el que promueve actividades cuando así lo desea, establece en forma autoritaria las recompensas para el personal, por lo que los educadores sienten que laboran en un ambiente de temor y angustia promovido por la autoridad del director.

**Freitez (2009)**, expone un trabajo titulado: Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Básica "Simón Bolívar". En esta investigación se plantea la necesidad de que el personal docente suma una actitud de apoyo en las acciones que emprende la dirección del plantel para lograr los objetivos educacionales; la relevancia del estudio radica en la manera como se concibe la actitud que debe asumir el docente sin especificar el concepto que define la responsabilidad como un proceso que implica la delegación de funciones en un ámbito educativo.

**Carvajal (2010)**, en el estudio: Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto Militar, discute la necesidad de difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización castrense. Las Políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la Cultura Organizacional y los Climas de trabajos favorables como Carvajal (2000), en el estudio: Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto Militar, discute la necesidad de difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización castrense. Las Políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la Cultura Organizacional y los Climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

El aporte suministrado por el autor citado, consiste en la creación de políticas que permitan la participación de los entes involucrados en la organización con el objetivo de darle significación a la cultura, las cuales deberán dirigirse a la necesidad de proyectar una imagen interna y externa.

**Rivero (2011)**, investigó sobre: Cultura Organizacional nueva tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la Competitividad. En este estudio se expone la necesidad de fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial. Es importante que el personal que conforma una organización conozca los valores culturales a fin de promoverlos y reforzarlos, lo cual se traduce en una ventaja competitiva que permite mejorar los niveles de eficiencia de la gestión que se cumpla en la organización y que apuntan al desarrollo y cumplimiento de metas.

**Challa, J. (2009)** En la investigación “Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, relaciona estas dos variables en una Institución Educativa, encontró la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño, concluyó: Que la cultura organizacional dentro de las

organizaciones educativas, constituyen una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional.

**Díaz, M. G. (2009)** En la investigación “Diagnóstico de la cultura Organizacional del Centro Médico S.A. Maturín, concluyó que la organización posee una cultura relativamente fuerte, es decir, la mayoría de sus empleados se sienten plenamente identificados con la misma.

### 1.3. Teorías Relacionadas al Tema

#### La Organización

El ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es eminentemente social. En las interacciones humanas ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. . Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. Astocaza. J.F. (2008)

La cooperación entre ellas es esencial para la existencia.

La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización.

Una organización sólo existe cuando:

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

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

Hay muchas clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales. Intelectuales, económicas. etc., En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas restricciones, y entonces no son la capacidad

intelectual, ni la capacidad física las que impiden la consecución de muchos objetivos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

### **La complejidad de una organización**

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

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

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

En las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, existen ciertas características difíciles de analizar; entre estas están:

- ✓ **Complejidad.** Las organizaciones, en cuanto se refiere a la complejidad estructural, difieren de los grupos y sociedades. Esta complejidad tiene que ver con la separación vertical existente. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización, y cuando aparecen nuevos niveles verticales, el proceso de control y reglamentación aumenta la complejidad vertical
- ✓ **Anonimato.** El énfasis se hace sobre los trabajos u operaciones, no sobre las personas; sólo importa que la actividad se realice, no quién la ejecute.
- ✓ **Rutinas.** Estandarizadas para conducir los procesos y los canales de comunicación. No obstante el ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar sub colectividades o grupos informales, que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.
- ✓ **Estructuras personalizadas no oficiales.** Configuran la organización informal, cuyo poder, en algunos casos, es más eficaz que el de las estructuras formales.
- ✓ **Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones.** Pretende distanciar las líneas de autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnica.
- ✓ **Tamaño.** Es un elemento final intrínseco en grandes organizaciones, pues depende del número de participantes y dependencias.

### **Elementos de una Organización**

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

1. El elemento básico son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. La interacción de las personas es la condición necesaria

para la existencia de una organización. El éxito o el fracaso de las organizaciones están determinados por la calidad de las interacciones de sus miembros. Las interacciones son las manifestaciones de las personas, y pueden describirse en cuatro niveles que se vuelven menos personales a medida que van ascendiendo:

- a) Interacciones individuales
- b) Interacciones entre individuos y organizaciones
- c) Interacciones entre la organización y otras organizaciones
- d) Interacciones entre la organización y su ambiente total,

Hacemos una breve explicación de cada una de ellas:

- a) **Interacciones individuales.** Corresponde al primer nivel, el más visible e inmediato. Una interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, de manera que la actividad de uno está determinada por la del otro.
- b) **Interacciones entre individuos y organización.** Los individuos y la organización interactúan todos los días y se adaptan continuamente para mantener el equilibrio dinámico del ambiente.
- c) **Interacciones entre la organización y otras organizaciones.** Toda organización interactúa con otras, esto constituye lo que “Evans” denomina “conjunto organizacional”, conformado por otras organizaciones cuyos roles se entrelazan con los de la organización tomada como matriz.
- d) **Interacciones entre la organización y el ambiente total.** Además de la interacción con las organizaciones que conforman su ambiente inmediato (“conjunto organizacional”). La organización también interactúa con otras más alejadas, las cuales configuran el ambiente total. Los ambientes organizacionales poseen varias dimensiones y caracterizaciones. El ambiente condiciona la estructura y los procesos organizacionales: las organizaciones toman el ambiente como punto de referencia para prever qué tipo de contingencias deberán enfrentar y qué tipo de presiones deben soportar.

## **Objetivos Organizacionales**

Toda organización tiene alguna finalidad, por lo tanto deben definirse la misión, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los miembros de los que depende para alcanzar sus fines. Si no tiene esas nociones, corre el riesgo de ir a la deriva y estará obligada a aceptar lo que otros decidan.

Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas orientan sus energías y recursos.

Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos y su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

**Los objetivos organizacionales tienen funciones:**

- Como se refieren a una situación futura, señalan la orientación que debe seguir la empresa y establecen normas para la actividad de los miembros.
- Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones y existencia de una empresa.
- Sirven como modelo para que las personas que pertenecen a la organización puedan comparar y evaluar su eficacia y rendimiento de la organización.
- Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa.

Los objetivos de las empresas aparecen en los documentos oficiales. Los objetivos generales de una empresa son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Proporcionar empleo para los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad a través de recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer sus necesidades.

Las empresas no tienen un solo objetivo porque deben satisfacer varios requisitos y exigencias de sus miembros y del entorno. Los objetivos son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones externas e internas y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios de esas relaciones.

## **La organización educativa**

Las organizaciones sociales están formadas por un cierto número de personas que se han reunido con finalidades explícitas para conseguir ciertos objetivos, objetivos en permanente reconstrucción. Su funcionamiento requiere un conjunto de normas y procedimientos que regulen las relaciones entre los miembros constantemente, las competencias de cada uno y el nivel de responsabilidad que les corresponde. Las organizaciones se auto desarrollan desde la perspectiva del cambio, de allí su dinámica, su acción de organizar y su administración que se van adecuando en una relación infinita a las exigencias del contexto.

Esta visión, desde un esquema simple, netamente racional, es coherente, de allí, surgió la preocupación de entender a la organización desde una postura clásica, donde la división del trabajo implicaba que los puestos se iban haciendo cada vez más especializados, lo cual derivaba la necesidad de sincronización entre ellos por medio de la coordinación.

La organización se fue desarrollando desde diversos puntos de vista. Los objetivos burocráticos de la organización tenían como finalidad reducir la incertidumbre; desde la postura humanista, se tiende a estudiar la consecución de los fines durante el proceso de las relaciones interpersonales, dado que su estructura es de tipo social y cada persona tiene una situación social en ella y se ve influida e influye en sus intereses y valores personales; de igual forma se da importancia al liderazgo, y, por último, la postura moderna considera que la organización constituye un sistema o un conjunto de sistemas. Comprendiendo al sistema como el conjunto de partes interrelacionadas que recibe insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esa forma, producen ciertos resultados. La característica adicional de un sistema, que representa las funciones administrativas de control, es un mecanismo de retroalimentación (Bennis 1973; Peters y Waterman 1982; Burke 1988; Davis y Olson 1990; Soto 1992).

Todas estas perspectivas se implementaron como una respuesta a los cambios emergentes que aparecieron en su contexto, así el desarrollo

organizacional fue una respuesta para adecuar a las organizaciones a estos cambios, pero siempre en un marco racional y lógico.

Surgieron elementos que permitieron a las organizaciones de una u otra forma adecuarse a las transformaciones que la realidad iba manifestando, como por ejemplo: la planeación estratégica, la acción estratégica, la cultura organizacional, la participación en las empresas de servicios, trabajadores más preparados, conceptos como gestión de calidad total, reingeniería, que fueron adecuándose a las organizaciones para una búsqueda de mejores resultados. Todo ello enfocado a las organizaciones productivas, y que fueron traspasadas a las organizaciones educativas.

Así, las organizaciones productivas se reestructuraron de acuerdo a las ideologías que fundamentaban el quehacer de las instituciones en la sociedad.

La burocracia, una invención social que se perfeccionó en la revolución industrial para organizar y dirigir las actividades de la empresa, surgió para solucionar el despotismo y la crudeza con que el obrero era tratado. Cuando las empresas vieron que su estructura rígida, asentada en la burocracia no daban respuestas a los cambios que la sociedad experimentaba, fue aparentemente suplida o con esa intención (pues no desapareció del todo) por el floreciente Desarrollo Organizacional (DO); este nuevo enfoque hace que la gerencia de las empresas llegue a tomar conciencia de la necesidad de renovación y revitalización, de forma que las organizaciones puedan dar respuestas nuevas y más innovadoras en la institución (Bennis 1973; Burke 1988; Toffler 1998; Pérez Gómez 1998; Hargreaves 1998).

Mientras las empresas privadas y productivas realizaban esfuerzos para mejorar su gestión, las organizaciones educativas, dependientes mayoritariamente del Estado se amparaban bajo estructuras burocráticas, que impidieron así una transformación más rápida. Bajo la administración burocrática, las organizaciones educativas se organizaban de la siguiente manera:

- Una jerarquía o escala de mando bien determinada.

- Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presenten en el trabajo.
- Una división del trabajo basada en especialización.
- Promoción y selección basada en las competencias técnicas.
- Impersonalidad en las relaciones humanas.

Esta forma piramidal de la administración fue una amenaza que fueron minando las estructuras burocráticas hasta inmovilizar a las organizaciones, sin poder dar respuestas a una realidad en constante transformación. Hay que agregar, además, que éstos no fueron los únicos factores que inmutabilizaron a las organizaciones educativas, especialmente; también surgieron otras como:

- El reconocimiento de que la realidad es compleja.
- La universalización de los mercados y el avance del capitalismo postindustrial.
- La difusión del modelo democrático como forma ideal de organización de la polis.
- La revolución de las comunicaciones que lleva a la sociedad de la información.
- La creación de un clima cultural de la época, usualmente llamado de la postmodernidad.
- La revolución científico-tecnológica, unión de la ciencia y la tecnología. Se debilitan las fronteras entre una y otra. El cambio de una afecta inmediatamente a la otra.
- Ruptura de fronteras nacionales para la educación (crecimiento de la educación a distancia, convenios educativos entre instituciones y países, etc.). Avance en las telecomunicaciones y transportes.
- Globalización de la economía. Esto implica nuevos escenarios de interacción y, en el caso específico de la educación, nuevos entornos de enseñanza y aprendizaje reales y virtuales.

Estas transformaciones a las que se enfrenta la organización educativa parecen ante sus ojos fenómenos confusos y desconectados, esto se debe a menudo a que no está claro lo que impulsa y el contexto donde se desarrollan las organizaciones educativas. Pero eso no es todo. El mismo contexto es

profundamente confuso y complejo. La condición postmoderna es compleja, paradójica y controvertida. Sin embargo, es significativa y tiene profundas consecuencias para la educación y la enseñanza en áreas tan distintas como la gestión desarrollada en el nivel de la organización educativa, la cultura de colaboración, la potenciación del profesorado, el cambio en la organización (Hargreaves 1998).

Estos cambios traen algunas consecuencias importantes para las organizaciones, que Hargreaves (1998: 114-116) señala de la siguiente manera:

- **La flexibilización de la organización y la complejidad tecnológica** crean la necesidad de la diversidad, pero también tendencias hacia la disgregación.
- **La paradoja de la globalización provoca la duda y la inseguridad social**, y lleva el peligro de resucitar y reconstruir el currículo tradicional de carácter etnocéntrico y xenofóbico. Esos currículos pueden reforzar las desigualdades educativas, entre grupos de culturas diferentes, provocan exceso de contenido y sobrecargas que los profesores tendrán que soportar, y reforzar las estructuras de la enseñanza secundaria, basadas en asignaturas, que inhiben el aprendizaje en un contexto de organización global.
- **La incertidumbre moral y científica reduce** la confianza en las certezas concretas y relativas a lo que se enseña, disminuye la dependencia de los “mejores métodos”, científicamente “comprobados”, respecto a cómo enseñar y hace difícil garantizar el acuerdo moral sobre por qué se enseña.
- **La fluidez de las organizaciones** desafía a las estructuras balcanizadas de la enseñanza, atendiendo a las necesidades de colaboración y de aprendizaje ocupacional compartidas en contextos más amplios y complejos que los de las pequeñas y sencillas escuelas elementales. Aunque las estructuras de “mosaico móvil” de la organización del trabajo pueden ser flexibles y tener capacidad de respuesta, también pueden ser manipuladoras, de manera que las diversas partes de la organización queden a merced de las maniobras de un núcleo que no rinde cuentas y permanece inaccesible..

- **La ansiedad personal y la búsqueda de la autenticidad** se traducen en una búsqueda psicológica continua en un mundo que carece de anclajes morales seguros.
- **La satisfacción tecnológica y la complejidad** crean un mundo de imágenes instantáneas y de apariencias artificiales. Las simulaciones seguras de la realidad pueden resultar más perfectas y plausibles que las mismas realidades, más desordenadas e incontrolables.
- **La comprensión del tiempo y del espacio** puede conducir a una flexibilidad mayor, a una mejor capacidad de respuestas y a una mejor comunicación en nuestras escuelas, pero también pueden provocar una sobrecarga intolerable, un agotamiento prematuro, superficialidad y pérdida de objetivos y orientaciones.

La globalización económica ha estructurado y entretejido invisiblemente los procesos educativos, amparados por la flexibilidad e innovación que transversalmente se diseminan a nombre de la economía y han transformado radicalmente a las organizaciones productivas que, a su vez, han traspasado su gestión a las organizaciones educativas para que obtengan mayor y mejor eficacia y calidad en los resultados, que son, para algunos autores, una perspicaz influencia económica más que educativa, para abastecer el mercado de mano de obra calificada.

Obtener resultados de calidad significa la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (Santana 1997); las organizaciones educativas han tendido a forjar, al amparo de esta nueva visión del mundo sin fronteras dada por la postmodernidad, una nueva relación con su entorno, ya no guiadas por un director de escuela tradicional, sino que por un administrador educacional, que bajo una perspectiva de gestión de calidad total pretende encauzar el rumbo de las instituciones, que, ciegas, deambulan por el océano complejo de los sistemas sociales. Pero este capitán de la postmodernidad tiene como esqueleto organizacional un esquema orientado a satisfacer el mercado, basado en la autonomía de la institución, pero vestido con estructuras dependientes y limitadas. (Morín 2001: 89). (Ferguson 1989; Pérez Gómez 1998; Hargreaves 1998; Morín 2001).

## **La Cultura**

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones y facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso.

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

Según Robbins (1999), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

**Mora Venegas, Carlos (2009)** Gerencia y cultura Organizacional. Define de la siguiente manera: La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y

facilitan la toma de decisiones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiada por su filosofía personal

Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles.

### **Cultura Organizacional**

Es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan, y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiada por su filosofía personal.

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

Según Robbins (1999, p 595), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

### **Funciones de la cultura Organizacional**

**Trelles D. (1998)** manifiesta que la principal función de la cultura organizacional, resulta ser la cognoscitiva. Las actitudes están en la base de los procesos cognitivos-emotivos prepuestos al conocimiento y a la orientación en el ambiente. Las actitudes pueden tener funciones instrumentales, expresivas, de adaptación social (como en los estudios de

Sherif sobre la actitud en relación al ingroup, el propio grupo de referencia y el outgroup, el grupo externo), ego defensivo. Entre las funciones tenemos:

- ✓ Guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.
- ✓ Definir los límites, transmitir un 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, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decidir los empleados.
- ✓ Función epistemológica: la cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
- ✓ Adaptativa: para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o “razón de ser”.
- ✓ Legitimadora: justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización, proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.
- ✓ Instrumental: es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista.
- ✓ Reguladora: la cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- ✓ Motivadora: los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso en metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.

- ✓ Simbólica: Representación de la vida social de un grupo: compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

En resumen: la función cultural es solucionar los problemas, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

En cualquier organización, las funciones de la cultura cambian conforme evoluciona la organización.

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

Entre las características más saltantes de la cultura organizacional tenemos:

- Identidad de sus miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de manera coordinada e independiente.
- El control: El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar: Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
- El perfil hacia los fines o los medios: De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

### **Los elementos de la cultura organizacional**

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, los mismos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias.

En tanto recurso en sí misma, la cultura organizacional contiene elementos con aptitud para construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y por lo tanto en el de la auto organización. En el dominio de las capacidades están presentes también los elementos de los otros dominios propios (de las relaciones, de los propósitos, entre otros) del funcionamiento de la organización.

Lejos de ser un elemento frágil dentro de la organización (por aquello del movimiento y la síntesis de antagonismos), la cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, ya que se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye. Estos, a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder.

Estos elementos son:

#### **❖ Valores**

Uno de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los **valores**: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y

estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones.

Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización –principalmente por medio de la Comunicación- surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en valores simbólicos que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su Visión y su Misión.

Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar, como ejemplo, los siguientes:

- Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez.
- Creencia en una calidad superior.
- El cliente es primero.
- Creencia en la innovación.
- Creencia en la comunicación honesta.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Cada uno se siente dueño de la organización.
- Respeto mutuo.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Igual oportunidad para todos.
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento.
- Conducta ética responsable.

- Protección ambiental.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Liderazgo participativo.

#### ❖ **Identidad y cultura**

Los rasgos de identidad, en tantos elementos conocidos y compartidos por los miembros de una organización, están comprendidos dentro del concepto de cultura.

Ambos conceptos mantienen una relación recursiva, se forman por un mismo proceso conjunto. De todas maneras, el observador externo debe ubicarlos en distintos dominios a los efectos de la descripción y análisis.

Entre ambos conceptos existen diferencias, que están dadas por:

- ✓ Su condición de existencia. La identidad es autosuficiente.
- ✓ La identidad no es resultado del intercambio con el entorno.
- ✓ A diferencia de la identidad, la cultura es observable y por lo tanto aprendible
- ✓ La cultura se actualiza e incrementa con nuevos conocimientos. La identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.
- ✓ La cultura puede ser entendida o imitada. La identidad existe más allá de que sea comprendida.
- ✓ La cultura se ubica en el dominio de las capacidades. La identidad es un meta concepto del enfoque de la auto organización.

(Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein- 2008-La cultura organizacional)

- ❖ **Costumbres:** se define como el hábito o conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- ❖ **Ritos:** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.

- ❖ **Historias:** son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente.
  
- ❖ **Héroes:** son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura.

### **Importancia de la cultura Organizacional**

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

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

La referida cultura tiene particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elemento de la dinámica organizacional.

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

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

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

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

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

- La historia y la propiedad: al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poderes altos, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- El tamaño: una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- La tecnología: Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas: En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

- Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- El personal: Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

## **Actitud del docente**

### **La actitud**

**Moreno. Eduardo (2008)** Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es una forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social, de carácter, por tanto, secundario, frente a motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas, (Psicología Social. México. Editorial. Trillas, pág. 89)

**Eiser, J. R. (2007)** define la actitud, como la predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social.

En la psicología social, las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de la conducta. La actitud se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana. **(psicología social. Prentice Hall .ISBN-205)**

**Floyd Allport (2008)** define que las actitudes son asociaciones entre objetos actitudinales y las evaluaciones de esos objetos. Además las actitudes puede ser definida como una organización permanente de procesos emocionales, conceptuales y cognitivos con respecto a algún aspecto del mundo del individuo. (Psicología social Madrid: Valencia. ISBN)

### **Componentes de la Actitud**

**Rodríguez Moreno (1980)** distingue tres componentes de la actitud:

- Componente cognoscitivo: para que exista una actitud, es necesario que exista también una representación cognoscitiva de objeto. Está formado por

las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que tenemos sobre un objeto. (Fishbein y Ajzen-2008).

- Componente afectivo: es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social, Es el componente más característico de las actitudes. Aquí radica la diferencia principal con las creencias y las opiniones que se caracterizan por su componente cognoscitivo.
- Componente conductual: es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. Es el componente activo de la actitud.

### **Las funciones de las actitudes**

En los procesos cognitivos, emotivos, conductuales y sociales, son múltiples. La principal función resulta ser la cognoscitiva. Las actitudes están en la base de los procesos cognitivos-emotivos propuestos al conocimiento y a la orientación en el ambiente. Las actitudes pueden tener funciones instrumentales, expresivas, de adaptación. Estas funciones tiene una aplicación en muchos campos distintos tales como:

- Frente a objetos o conductas específicas con finalidad predictiva de la conducta, en los estudios de mercado.
- Grupos o minorías étnicas, mediante el estudio de los prejuicios y de los estereotipos.
- Fines y objetivos abstractos, donde este tipo de actitud está definido como valor personal.
- La actitud en relación a sí mismo, definida como autoestima.

### **Actitud del Docente**

Son diferentes posturas que adopta el docente, frente a situaciones, que se presentan en la vida personal, profesional y laboral.

Las actitudes de un individuo son el resultado de sus creencias y los valores, las creencias son hechos o verdades aceptados sobre un objeto o persona que se han generado por una experiencia directa o de una fuente secundaria. Los valores son escalas de importancia que un individuo otorga a varios factores del entorno.

El docente al entrar en contacto con la escuela, los alumnos, la comunidad y sociedad en general, va a presenciar diversos tipos de conflictos que, principalmente tiene que ver con los valores y actitudes de las demás personas, para esto tiene que tomar actitudes distintas, dependiendo del caso que lo requiera. Una de las actitudes es la neutralidad que más que nada consiste en no estar de acuerdo ni en contra de un determinado tema o controversia, por lo contrario, otras actitudes que debe adoptar es la beligerancia que tiene que ver con elegir en ese caso una de las dos opciones existentes dando un argumento por el cual es elegido.

Ambas posturas han sido temas de conflictos y discusiones ya que no siempre se está de acuerdo del todo, que el docente mantenga una actitud neutral, y existen argumentos que llegan a afirmar que “por más que lo pretenda el docente nunca puede ser neutral, dado que aunque inconscientemente, siempre comunicará su ideología”,. Más que nada se refiere a que un docente en su aula va a transmitir valores y conocimientos beligerantes acordes a lo que él considera correcto para sus alumnos.

Sin embargo, también existen argumentos en contra de la beligerancia en la educación ya que se rechaza cualquier acto de beligerancia que no tenga que ver con los contenidos de la escuela ya sea religioso, morales y políticos ajenos a ella, ya que el docente debe inclinarse más por transmitir valores y buenos conocimientos.

Entre las actitudes que muestran los docentes tenemos:

- a) Arrogante: se siente superior a sus alumnos, se considera inalcanzable, sin errores, tiene grandes dificultades para escuchar las opiniones de sus alumnos y de sus compañeros, incluso de los directivos. No reconoce errores.
- b) Intimidante: la amenaza lo acompaña en todo momento, de tal forma que al menor intento de algún alumno por cambiar la clase, se puede hacer acreedor a disminución de calificación, reportes escritos de conducta o aprovechamiento, cita para los padres de familia, trabajos extras o

canalización con alguna autoridad escolar. Su herramienta no es la estrategia, sino la amenaza y el castigo.

- c) Autoritario: tiene dificultad para escuchar y permitir sugerencias. Lo que el dice se debe hacer sin titubeos. Lo que indique, aunque no tenga la razón, se debe obedecer porque él es el maestro y manda. No reconoce la crítica, se violenta ante la misma.
- d) Paternalista: es sobreprotector, su trabajo hacia los alumnos es excesivamente cariñoso, con frecuencia repite a los alumnos el afecto que siente por ellos. Defiende a sus alumnos en todos los casos, ya sea frente a los directivos, asesores, psicólogos, orientadores e incluso, de los padres de familia. El vínculo afectivo que establece con sus alumnos ( en ocasiones), impide que se cumplan las normas de conducta y trabajo en el aula
- e) Permisivo: en la mayoría de los casos, evita el esfuerzo de lograr que los alumnos trabajen o se desarrollen bajo normas establecidas, y por lo mismo, permite que la actividad sea libre y la atención se disperse. Evita conflictos con los alumnos dejando que ellos hagan lo que prefieran en clase. Tiene graves problemas de control de grupo.
- f) Democrático: este documento guía su didáctica de acuerdo a lo que digan las mayorías. Pide tarea si la mayoría lo desea, salen a trabajo de campo si la mayoría del grupo tiene interés, trata en clase un tema nuevo si la mayoría le parece importante, incluso, en ocasiones cambia sus criterios de evaluación de acuerdo a la escala que la mayoría proponga. En este caso, la guía de la clase no es el maestro, sino las mayorías.
- g) Voluble: es inconsistente, puede presentarse a una clase con buen ánimo, entusiasta y motivador, y a la siguiente con temperamento colérico, exigiendo trabajos complicados e innecesarios. Un día puede ser el apoyo del grupo y el otro, su acusador. Este maestro cambia sus criterios con facilidad, lo cual desconcierta a sus alumnos.
- h) Juez: este docente cree saber en todas las situaciones, qué es lo que sucede. Se atreve a juzgar sin fundamento, de tal forma que rechaza tareas porque asegura que el alumno no lo hizo, anula presentaciones por creer que el alumno no las diseñó, “adivina” quien hizo alguna avería y le

castiga , hasta impide la entrada a su clase de algún alumno porque según su criterio, no llegará a nada. Hace un juicio de todas las situaciones de clase.

- i) Paranoico: se siente perseguido por sus alumnos y piensa que todo lo que hacen o dejan de hacer, es con la intención de perjudicarlo. Es así como se encuentran docentes que le dicen a sus alumnos “no hicieron la tarea para hacerme enojar”, o “reprobaron para que el promedio de aprovechamiento de mi clase sea bajo, porque quieren perjudicarme con los directivos”. Este docente, lejos de entender las debilidades de los alumnos, cree que todo acto es premeditado y va contra su persona.
- j) Equilibrado: mantiene un adecuado control de emociones, ideas, juicios, y didáctica en clase. Es firme en los principios de conducta y de trabajo, sin llegar al autoritarismo de un dictador. Establece vínculo que favorecen el proceso de enseñanza y aprendizaje, sin llegar a sobreproteger a sus alumnos. Escucha con atención y reconoce sus errores. Enseña al alumno a aprender del error. Permite lo necesario y prohíbe lo que daña al proceso y a la persona. No se muestra exageradamente sentimental, pero a la vez, no es frío y rígido. Busca el equilibrio, la justicia, el crecimiento del alumno y la razón.

### **Cómo afectan las actitudes del docente a los alumnos**

Las actitudes de los docentes hacia los alumnos afectan su rendimiento general.

Ser docente puede ser abrumador, A veces, es fácil dejar que esto afecte la actitud en el aula. Sin embargo, es importante que el docente mantenga una actitud positiva, porque ayudará a los alumnos, a los otros docentes y directores, en el clima institucional.

La actitud del docente se refiere a su disposición de ayudar a los demás, aunque hay otros factores como: el nivel de entusiasmo, inventiva, predisposición a ayudar y conocimiento del contenido. Todos estos juegan un rol importante en el rendimiento general en el aula y por consiguiente un buen clima emocional en los estudiantes.

Algunos docentes muestran actitudes inadecuadas en el aula e institución educativa y esto impide un adecuado proceso de enseñanza y aprendizaje y fomenta el distanciamiento entre profesor- alumno y alumno-alumno, y las relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución.

Los docentes efectivos tienen las siguientes cuatro características actitudinales:

- Creen que todos sus alumnos pueden aprender, ven la imagen completa y el amplio propósito del sistema educativo, y se enfocan en las personas, no sólo los números.
- La tendencia hacia las evaluaciones basadas en resultados hace que sea difícil para algunos docentes concentrarse en las necesidades individuales de sus alumnos, especialmente cuando a los docentes también se les pide un cierto puntaje en exámenes estandarizados.
- Establece una atmósfera positiva explicando tus expectativas para los alumnos.
- Haz algún tipo de acuerdo por escrito para que los alumnos puedan ver que planeas tratarlos con respeto y que esperas lo mismo de su parte.

**Actitudes relativas a la enseñanza que tienen influencia negativa en el aprendizaje.**

Si bien es cierto que las actitudes de los profesores favorecen la promoción de buenas situaciones de enseñanza – aprendizaje, pero también existe actitudes negativas que tienen influencia en el proceso de aprendizaje, entre ellas tenemos:

1. La falta de confianza de los profesores debido a los conocimientos conceptuales y fenomenológicos que son base insuficientes en la explicación de las asignaturas a su cargo.
2. El hecho de que la mayor parte de los profesores actúan en general como proveedores de información (Brown. 1992). En el presente caso, el modelo base de la enseñanza es: a) La espontaneidad; b) La convicción que todos los alumnos son idénticos y listos para seguir el mismo tipo de instrucción; c) La aceptación de los modelos enseñados por los profesores; y d) La falta de disponibilidad en cuanto a las formas de aprender y de pensar de los alumnos (Halwachs, 1975).

3. Los profesores tienen la convicción tácita, fuertemente compartida por los alumnos, que los aspectos importantes de las asignaturas que imparten, tienen una vinculación con sus conocimientos previos, que le ayuda a utilizar en un momento dado.
4. Los profesores no ponen en ejecución las innovaciones de los nuevos programas ni de las metodologías. Esto se debe parcialmente a la convicción profunda que enseñar las ciencias, es hacer las ciencias, y no un proceso, una forma de pensar. Las buenas prácticas de la enseñanza, son desarrollar el pensamiento crítico (Arons,1990), capacidad para resolver los problemas y preparar la interpretación de los resultados así como adquirir los buenos conocimientos en comunicación. Por las formas de acciones no explícitas, las actitudes de los profesores presentan una falta de confianza en la realización de nuevos proyectos y se oponen de manera pasiva a los nuevos métodos y tecnologías. Raeay 81975) dice que una de las razones de ésta actitud podría ser el poco tiempo de preparación del cual disponen los profesores durante su jornada de trabajo Otra explicación podría ser el estilo personal del profesor en la interpretación de los programas, contenidos y pedagogía.
5. La falta de coherencia entre las actitudes de los profesores en clase y su convicción expresada a través de los métodos activos de interacción. Black (1989), rinde cuenta de un estudio efectuado en una clase de física donde el profesor estaba convencido de su capacidad para impartir cursos interactivos de ciencia. Después del estudio. Reconoció que hablaba a su clase en un 90% del tiempo.
6. Los profesores consideran en general el fracaso escolar como el resultado de una carencia socio-psicológica dada a las condiciones sociales del niño y de su familia. Se espera poco de esos niños, y eso genera malas prácticas de enseñanza. Los profesores tienen, en consecuencia, la tendencia a rebotar la responsabilidad de su propia ineficacia en los alumnos (Silva et al, 1987; Carvalho y Gil Pérez; Alves, 1993; Mazotti, 1994).
7. En fin, las condiciones de trabajo de los profesores. El status profesional y social, las infraestructuras escolares, las bibliotecas poco provistas, los

laboratorios mal equipados, las pésimas condiciones de seguridad, etc., crean las nuevas variables que influyen en las actitudes de los profesores más abnegados y mejor preparados.

### **Fuentes de tensión docente**

La tensión en la docencia surge de la interacción entre numerosas y complejas variables sociales y personales. Tanto los trabajos que se centran en el análisis y opiniones de los docentes. En un medio exigente y cambiante, como es el medio educativo.

Las variables sociales que pueden producir tensiones están constituidas por las expectativas sociales que existen sobre el maestro y la institución educativa, el ejercicio de la autoridad por parte de los directores y subdirectores, las relaciones personales con los compañeros docentes, con los alumnos, sus familiares y por la propia actividad que se realiza en el aula.

Por otra parte, consideramos la personalidad del maestro, su equilibrio, valores, capacidad, objetivos personales, autoimagen, expectativas y auto exigencia en su formación profesional son variables personales, que también están presentes y condicionan la aparición y el desarrollo de la satisfacción e insatisfacción docente, en mayor o menor grado.

Las fuentes de tensión pueden surgir de la naturaleza propia de la función docente, como de la manera personal que cada uno tiene para adaptarse y desenvolverse. Entre los focos de tensiones que sufren el docente y la repercusión en el rendimiento laboral tenemos:

- Condiciones de trabajo (horario, número de alumnos por clase, infraestructura, material didáctico), pueden aparecer como fuentes potenciales de estrés en el docente.
- Relaciones interpersonales (con los alumnos, los padres, los colegas, la dirección, entre docentes, entre los inspectores,). Constituyen el elemento más problemático de la actividad docente, siendo los focos más productores de estrés: las relaciones con los estudiantes, con los compañeros docentes, con las familias, con la dirección y con los supervisores.

- El desarrollo personal ( la forma en que los docentes viven la profesión y se desenvuelven en ella). Muchos docentes consideran que su profesión es enriquecedora y creativa, otros manifiestan agotamiento nervioso, especialmente los que trabajan con niños más pequeños, otros tienen la impresión de no poder expresarse, de no ser ellos mismos. Se advierte en ellos un sentimiento de frustración y desánimo, que muchas veces se manifiesta en el aula.
- La formación inicial y continuada. El docente siente malestar, frustración, estrés, y la aparición de mecanismos de inhibición y rutina, incide en este malestar la deficiente formación inicial y por el otro las dificultades que para una adecuada formación permanente encuentran los profesores en ejercicio.
- Las relaciones con la sociedad: la sociedad es otra fuente de tensión para el docente, porque las expectativas sociales ha aumentado extraordinariamente. Actualmente los contenidos curriculares abarcan la práctica totalidad de muchos aspectos de la realidad y cada día son más los campos que pugnan por ser incorporados (educación ambiental, Educación vial, Educación sexual, etc.)

### **Acciones para modificar las actitudes de los profesores**

Enfatizamos una vez más que la imagen de un profesor es aquella de un agente activo que construye perspectivas y que activa. Él / ella deberá entusiasmarse para reforzar sus facultades y tomar buenas decisiones educativas.

El estilo de los profesores, y principalmente sus actitudes, resulta principalmente del contexto. Está provisto de la experiencia, y no se vuelve una conducta rutinaria automática en la medida en que ellos están desarrollados por el rodeo de interacciones muy lentas (acción / reacción) y no deviene una construcción bien establecido para cada individuo después de un cierto período. Las actitudes no pueden por tanto ser modificadas solo por un individuo, desde que él /ella toma conciencia, a través de elementos y de índices, que las nuevas actitudes serían más apropiadas para reaccionar al entorno. Aprobamos la posición de Carr

(1990) según la cual los cambios profesionales y educacionales son dos problemas estrechamente ligados. Uno podría entonces interrogarse sobre la posibilidad de modificar las actitudes de enseñanza por medio de programas de enseñanza, eso que nosotros pensamos posible cuando enseñamos las competencias específicas fuera de los programas de formación de los futuros profesores. Pero por otro lado, debemos preocuparnos de las actitudes negativas de los profesores porque ellas afectan gran parte de los alumnos. Como lo llama Lederman (1995),

Los profesores pasan por tres etapas desde que comienzan a enseñar: pertinencia, maestría y conciencia del impacto de su enseñanza en los alumnos. Los programas de formación deberían preparar los futuros profesores en la pertinencia y en la maestría. Los programas de formación continua deberían en cuanto a ello ayudar al profesor a reactualizar sus conocimientos por la adquisición de instrumentos y de metodologías adaptadas para resolver sus problemas.

Las medidas eficaces para resolver el problema de la falta de adecuación del profesor son relativas en los contextos dados y empiezan por el reconocimiento profesional del profesor. Un aspecto mayor para mejorar la práctica en clase es simple: autorizar a los profesores a identificar los aspectos de su comportamiento que tiene necesidad de ser modificado y reflexionar sobre ellos. Los profesores deberían estar implicados directamente en la definición de las prioridades sobre los que son sus problemas reales y deberían ser capaces de escoger las soluciones apropiadas. (Tobin, 1988, Hewson y Hewson, 1988). Es fácil establecer los objetivos y las políticas de educación, pero la ejecución de estrategias reales para modificar la enseñanza con la finalidad de poner en práctica una reforma de la escuela contemporánea implica un riesgo fuerte para los profesores y costos para la escuela (Bybee, 1995).

**Actitud:** Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es una forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social, de carácter, por tanto, secundario, frente a motivación biológica, de tipo primario que impulsa y

orienta la acción hacia determinados objetivos y metas, (Psicología Social. México. Editorial. Trillas, pág. 89)

**Cultura:** La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

**Docente:** profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo, que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde necesidades particulares de cada uno de sus estudiantes.

Un docente es aquel individuo que se dedica a enseñar o que realiza acciones referentes a la enseñanza. La palabra deriva del término latino “docens”, que a su vez procede de docere (enseñar). Diccionario pedagógico (2007)

**Actitud del docente:** Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es una forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social, de carácter, por tanto, secundario, frente a motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas, (Psicología Social. México Editorial. Trillas, pág. 89).

**Clima organizacional:** se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él,

por el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Kurt Lewin (2008) "Clima Organizacional".

Ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar, o bien como cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento. JIMÉNEZ LEMUS, William (2009) Clima Organizacional y Objetivos de la Empresa"

**Cultura Organizacional:** Es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan, y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales. Jiménez Lemus, William (2009) Clima Organizacional

**Valores:** son aquellas características morales en los seres humanos, tales como la humildad, la piedad y el respeto, como todo lo referente al género humano. Se denomina tener valores al respetar a los demás; asimismo los valores son un conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales.

Los valores son aquellos conceptos que pueden ser puestos en práctica en nuestra vida para que podamos vivir mejor. Tanto en forma íntima, personal, familiar, grupal y social. Por ello todo valor es un concepto operativo.

[es.scribd.com/doc/16683320/definición-de-valores-23/06/2009](https://es.scribd.com/doc/16683320/definición-de-valores-23/06/2009).

Los Valores humanos: en nuestras vidas es fundamental, ya que nos permite alcanzar determinadas cosas y por sobre todo adquirir otras actitudes tan relevantes para actuar como sujetos más comprometidos, así tenemos: la responsabilidad, respeto, compromiso, amor justicia, sencillez,

optimismo, solidaridad, entre otras. Es decir a la capacidad que tiene cada persona de actuar libremente junto a la toma de decisiones, sin que tenga cada persona de actuar libremente junto a la toma de decisiones, sin que estas perjudiquen a los demás.

#### **1.4. Formulación del problema**

¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con la actitud de los trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016?

#### **1.5. Justificación**

Esta investigación, se justifica por cuanto permite conocer los juicios teóricos que sustentan a la Cultura Organizacional como elemento fundamental que facilita al personal docente asociarse y participar activamente en el logro de mejores actitudes hacia la institución. De esta forma, la utilidad de la investigación se ubica en servir de apoyo para orientar a los aspectos teóricos dirigidos al desarrollo de la cultura en las Instituciones con énfasis en el sector Educación.

De otro modo, la importancia de la cultura se logra en la potencialidad que ésta tiene para orientar en la búsqueda de vías a la solución de los problemas de actitudes del personal en los Centros Educativos y por la trascendencia que se prevea en la ampliación de la solución que se derivan de este estudio, el cual se espera, pueda ser aplicado en otras instituciones que contribuya al enriquecimiento de su ambiente organizacional.

#### **1.6. Hipótesis**

**H1.** Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016.

**H0.** Existe relación significativa entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016.

## **1.7. Objetivos**

### **General**

Determinar que la cultura organizacional se relaciona con la actitud de los trabajadores de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016”

### **Específicos**

1. Describir la Cultura Organizacional que se desarrolla en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016”.
2. Identificar la actitud de los trabajadores de la Institución Educativa Primaria la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas - 2016 ante la Cultura Organizacional
3. Establecer la relación entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 ante la Cultura Organizacional

## II. MÉTODO

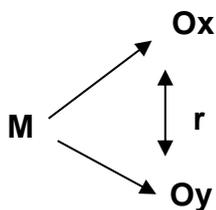
### 2.1. Diseño de investigación

El diseño de Investigación que se empleó en el estudio fue el no experimental del tipo transversal correlacional.

Fue el no experimental porque no se manipuló deliberadamente la variable cultura organizacional, sino que se observó los hechos tal como se dan en su contexto natural, para luego analizarlo.

Fue del tipo transversal correlacional porque se recolectó los datos en un solo momento de las variables “la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores de la Institución Educativa, luego se describió el comportamiento de cada una de las variables y después se estableció las relaciones entre las variables en estudio.

El diagrama es el siguiente:



Dónde:

M : Es la Muestra de estudio

O<sub>x</sub>: Es la observación y medición de la variable cultura organizacional

r : Coeficiente de relación entre variables

O<sub>y</sub>: Es la observación y medición de la variable actitud de los trabajadores

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **Variables**

Variable Independiente 1: Cultura Organizacional

Variable Dependiente 2: Actitud de los trabajadores

### Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Índices
Cultura Organizacional	Es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento	Son valores, creencias y principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos, a través de: implicación, consistencia, adaptabilidad, misión	A. Implicación B. Consistencia C. Adaptabilidad D. Misión	Siempre A veces Nunca
Actitud de los trabajadores	Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. También puede considerarse como cierta forma de motivación social, de carácter, por tanto, secundario, frente a motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas	Forma de motivación social que predispone la acción de los docentes hacia determinados objetivos o metas., a través de: Reacción positiva del docente, ) Inclinación al trabajo, Uso de los recursos materiales, Uso de recursos humanos, Valores	A. Reacción positiva B. Inclinación al trabajo. C. Ubicación del tiempo y el espacio D. Uso de los	Siempre A veces Nunca

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Índices
			recursos materiales E. Uso de recursos humanos F. Valores	

### **2.3. Población y muestra**

#### **Población**

La población estuvo representada por todo el personal que labora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016, los mismos que suman 21.

<b>Tipo de Personal</b>	<b>Cantidad</b>
Directivos	01
Personal administrativo	05
Docentes nombrados	06
Docentes contratados	04
Personal de servicio	05
Total	21

#### **Muestra**

Se trabajó con toda los trabajadores de la Institución Educativa Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016, que suman en total 21 personas.

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

#### **Técnicas de recolección de datos**

- La técnica que se empleó para la recolección de datos de la variable Cultura Organizacional, fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, para recopilar los datos de los encuestados.
- La técnica que se empleó para la recolección de los datos de la variable Actitud de los trabajadores, fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, porque a través de ella se obtendrá la información de los trabajadores de la mencionada institución.

## Validez y confiabilidad

Los instrumentos fueron validados mediante el juicio de expertos, esto permitió realizar la reformulación de algunos indicadores. La confiabilidad fue comprobada mediante el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, los cuales alcanzaron un índice de 0.91 Alto y 0.88 Alto, respectivamente.

Experto	Instrumento 1	Instrumento 2
	Puntaje	Puntaje
1	0.88	0.86
2	0.82	0.85
3	0.85	0.80
<b>Puntaje Promedio</b>	<b>0.85</b>	<b>0.84</b>

### 2.5. Métodos de análisis de datos

La información fue procesada en forma computarizada utilizando estadístico SPSS, versión 18.0 para entorno Windows 2007. Sobre la base de datos con el cual se organizó la información en tablas, para luego representarlos en gráficos.

Para el análisis univariado se utilizaron medidas de resumen (frecuencias y porcentajes) y medidas de tendencia central (promedio).

Para el análisis inferencial (prueba de hipótesis), se utilizó la prueba estadística no paramétrica de la Chi Cuadrada ( $X^2$ ) con  $\alpha = 0.05$  y nivel de confianza de 0.95%.

### 2.6. Aspectos éticos

La información recolectada para el estudio se realizó estrictamente de manera objetiva respetando el derecho a la buena imagen personal y la reserva de información personal, se contó con el consentimiento informado de los sujetos de estudio, de esta forma garantizamos que los resultados son de lo actuado en forma transparente, pero se guardará en forma reservada la identidad individual de los encuestados.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Descripción

En el estudio descriptivo La cultura organizacional y su relación con la actitud de los trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio en la Institución Educativa Primaria cuya muestra y población es de 21 trabajadores entre personal administrativo, directivos, docentes nombrados, docentes contratados, personal de servicio, obteniéndose información con los instrumentos de recolección de datos, aplicados al grupo que representa la muestra, cuyos resultados se detallan a continuación.

##### 3.1.1 Resultados de la Encuesta sobre Cultura Organizacional

**TABLA N° 01**

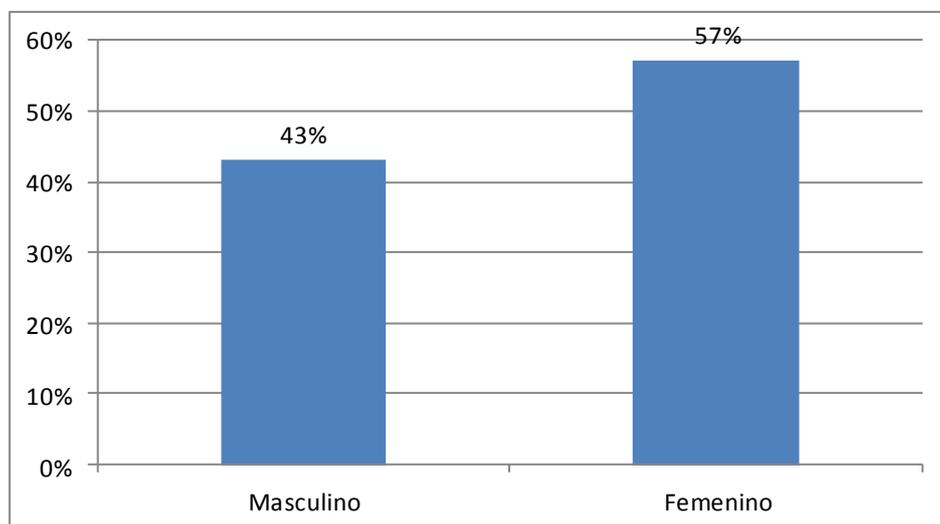
Distribución de personal al personal de la Institución Educativa Primaria N° 60078  
- Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 según sexo.

CARGO	SEXO				TOTAL	
	Masculino		Femenino		N°	%
	f	%	F	%		
DIRECTOR	01	5.0	-	-	01	5.0 %
Personal Administrativo	02	10.0	03	14.0	05	23.0%
Docentes nombrados	02	10.0	04	19.0	06	29.0%
Docentes contratados	02	10.0	02	10.0	04	20.0%
Personal de servicios	02	10.0	03	14.0	05	23.0%
TOTAL	09	43.0	12	57.0	21	100%

Fuente: Base de datos obtenidos de encuesta al personal que labora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

### GRÁFICO N° 01

Distribución de personal Directivo, Administrativo, Docentes nombrados, contratados y de servicios, según sexo, de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



Fuente: Tabla N° 01

En la tabla y gráfico N° 01 se observa la distribución del personal Directivo, Jerárquico, docentes, administrativos y de servicios según sexo en el año 2016, de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 y es lo siguiente:

De 21 (100%) directivos, Docentes nombrados, contratados, personal administrativo y de servicio 12 (57%) directivos, Administrativos Docentes nombrados, contratados y personal de servicio son del sexo femenino, lo que permite concluir la mayoría del personal que labora en la mencionada institución son del sexo femenino, mientras que 9(43%) trabajadores son del sexo masculino.

**TABLA N° 02**

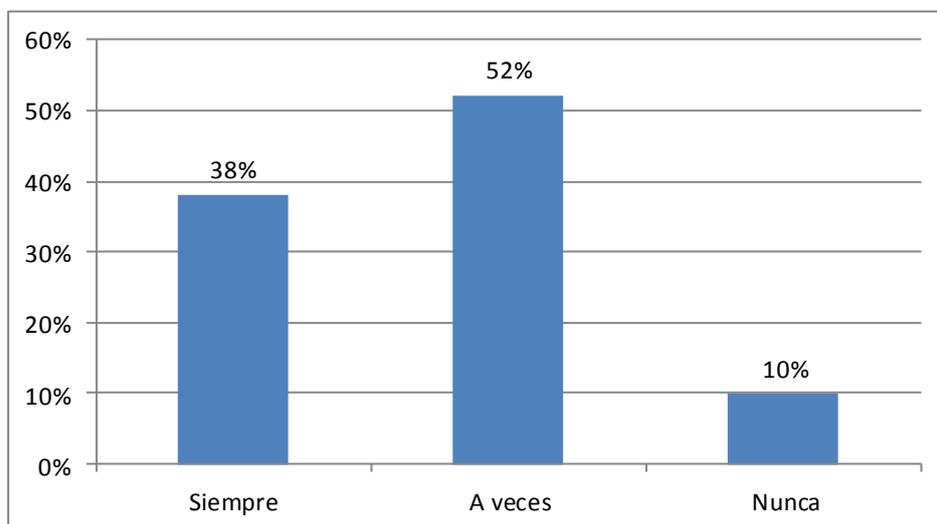
Implicación en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

Implicación	Resultados						TOTAL	
	Siempre		A veces		Nunca		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
1. La mayoría de los docentes están muy comprometidos con su trabajo.	08	38.0	10	48.0	03	14.0	21	100%
2. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	07	33.0	12	57.0	02	10.0	21	100%
3. La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la Institución Educativa	09	43.0	10	48.0	02	9.0	21	100%
4. Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la Institución.	08	38.0	11	52.0	02	10.0	21	100%
5. Trabajar en la Institución Educativa es como formar parte de un equipo	09	43.0	11	52.0	01	5.0	21	100%
6. Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en el Director.	07	33.0	13	62.0	01	5.0	21	100%
7. La institución Educativa cuenta con recursos, para invertir en el desarrollo de las capacidades de los docentes.	06	29.0	10	48.0	05	23.0	21	100%
8. La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	09	43.0	12	57.0	-	-	21	100%
9. A menudo surgen problemas en la I.E, porque no se dispone de las habilidades para para hacer el trabajo.	12	57.0	08	38.0	01	5.0	21	100%
Total ( $\bar{X}$ )	08	38.0	11	52.0	02	10.0	21	100

Fuente: Base de datos obtenidos de encuesta al personal que labora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

## GRAFICO N° 02

Implicación en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



Fuente: Tabla N° 02

En la tabla y gráfico N° 02, se observa la implicancia en la cultura organizacional en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 y lo siguiente

Del promedio ( $\bar{X}$ ) de 21 (100%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, 11 (52%) Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios, opinaron que A veces demuestran implicación en la cultura organizacional, predominando con 57% el comportamiento: A menudo surgen problemas en la Institución Educativa, porque no se dispone de las habilidades para para hacer el trabajo, 8 (38%) Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios opinaron que siempre demuestran implicación en la cultura organizacional, predominando con 62% el comportamiento: Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en el Director, 2 (10%) Director, Docentes nombrados,

contratados, administrativos y de servicios opinaron que nunca demuestran implicación en la cultura organizacional, predominando con 23% el comportamiento. La institución Educativa cuenta con recursos, para invertir en el desarrollo de las capacidades de los docentes. Concluyendo que A veces Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios demuestran implicación en la cultura organizacional.

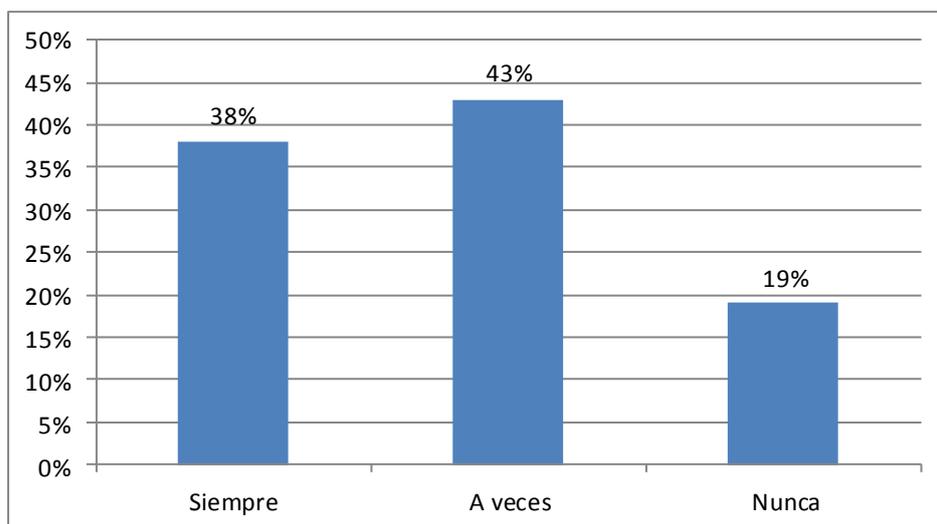
**TABLA N° 03**

Consistencia en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

Consistencia	Resultados						TOTAL	
	Siempre		A veces		Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. El Director de la I.E. practica lo que pregon.	09	43.0	11	52.0	01	5.0	21	100 %
2. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintas.	05	24.0	06	29.0	10	47.0	21	100 %
3. Existe en la I.E. un conjunto de valores claros, consistentes que rige la forma de conducirse	08	38.0	09	43.0	04	19.0	21	100 %
4. Cuando existe desacuerdo en las reuniones con el director, se trabaja intensamente para encontrar	07	33.0	05	24.0	09	43.0	21	100 %
5. Es fácil lograr el consenso, en temas difíciles, que presenta el director	08	38.0	10	48.0	03	14.0	21	100 %
6. A menudo se tienen dificultades para llegar a acuerdos en problemas claves de la institución.	11	52.0	10	48.0	-	-	21	100 %
7.-La forma de trabajar del director de la I.E., es consistente y predecible	06	28.0	10	48.0	05	24.0	21	100 %
8. Coordinan la realización de proyectos entre los docentes	07	33.0	11	52.0	03	14.0	21	100 %
9. Existe una buena alineación de los objetivos estratégicos, planteados en el P.O.I y la Visión y Misión de la I.E.	09	43.0	11	52.0	01	5.0	21	100 %
Total ( $\bar{X}$ )	08	38.0	09	43.0	04	19.0	21	100

### GRAFICO N° 03

Consistencia en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



Fuente: Tabla N° 03

En la tabla y gráfico N° 03, se observa la Consistencia en la cultura organizacional en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, de la Institución Educativa Primaria y es lo siguiente

Del promedio ( $\bar{X}$ ) de 21 (100%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, 9 (43%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, opinaron que A veces demuestran Consistencia en la cultura organizacional, predominando con 57% el comportamiento: El Director de la I.E. practica lo que pregona, 8 (38%) Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios opinaron que siempre demuestran Consistencia en la cultura organizacional, predominando con 52% el comportamiento: A menudo se tienen dificultades para llegar a acuerdos en problemas claves de la institución, 4 (19%) Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios opinaron que nunca demuestran consistencia en la cultura organizacional, predominando con 47% el comportamiento: Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintas. Concluyendo que A veces Director, Docentes nombrados,

contratados, administrativos y de servicios demuestran Consistencia en la cultura organizacional.

**TABLA N° 04**

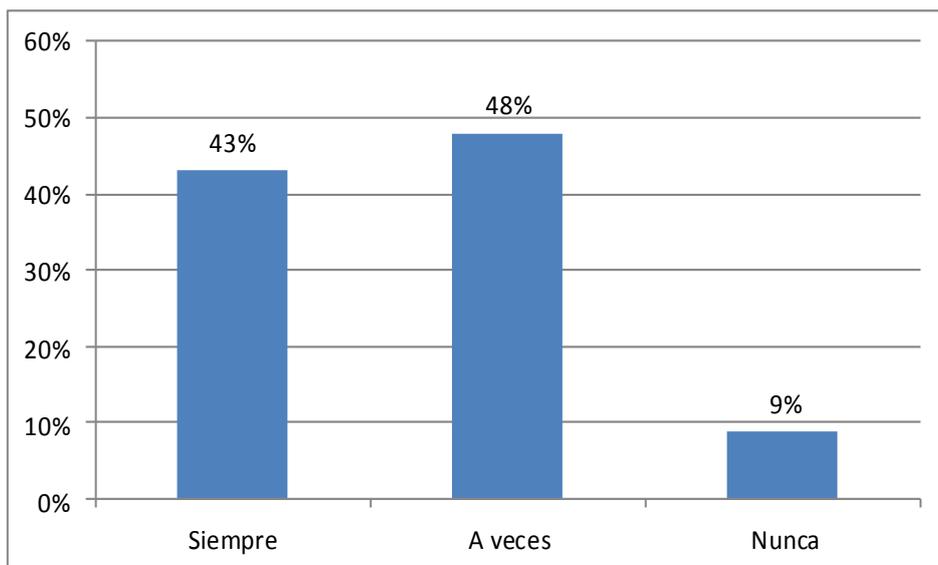
Adaptabilidad en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

Adaptabilidad	Resultados						TOTAL	
	Siempre		A veces		Nunca		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
1.Cuando se dirige a los docentes, el director es flexible	08	38.0	12	57.0	01	5.0	21	100%
2 .Los docentes siempre adoptan nuevas formas de trabajo, para hacer las cosas bien	09	43.0	10	48.0	02	9.0	21	100%
3 El director se deja apoyar por los docentes en la gestión para introducir cambios.	10	48.0	11	52.0	-	-	21	100%
4. Las sugerencias y comentarios de los padres de familia, inducen a introducir cambios en la institución.	08	38.0	10	48.0	03	14.0	21	100%
5. Todos los miembros de la I.E. tienen una inmensa comprensión sobre las necesidades de la institución.	08	38.0	11	52.0	02	10.0	21	100%
6.-La dirección de la I.E fomenta el contacto de los docentes con los padres de familia y comunidad.	11	52.0	08	38.0	03	14	21	100%
7. Los docentes de la institución Educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	10	48.0	07	33.0	04	19.0	21	100%
8. Las innovaciones de los docentes, son fomentados y recompensados, por la dirección de la institución.	07	33.3	11	52.4	03	14.3	21	100%
9.El aprendizaje es cada día un objetivo importante en el trabajo cotidiano de los docentes	12	57.0	09	43.0	-	-	21	100%
<b>Total (<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>09</b>	<b>43.0</b>	<b>10</b>	<b>48.0</b>	<b>02</b>	<b>9.0</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos obtenidos de encuesta al personal que labora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

#### GRAFICO N° 04

Adaptabilidad en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



Fuente: Tabla N° 04

En la tabla y gráfico N° 04, se observa la Adaptabilidad en la cultura organizacional en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 y es lo siguiente

Del promedio ( $\bar{X}$ ) de 21 (100%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, 10 (48%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, opinaron que A veces demuestran Adaptabilidad en la cultura organizacional, predominando con 57% el comportamiento: Cuando se dirige a los docentes, el director es flexible, 9 (43%) Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios opinaron que siempre demuestran Adaptabilidad en la cultura organizacional, predominando con 57% el comportamiento: El aprendizaje es cada día un objetivo importante en el trabajo cotidiano de los docentes, 2 (9%) Director, Docentes nombrados, contratados,

administrativos y de servicios opinaron que nunca demuestran Adaptabilidad en la cultura organizacional, predominando con 19% el comportamiento: Los docentes de la institución Educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. Concluyendo que A veces Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios demuestran Adaptabilidad en la cultura organizacional.

**TABLA N° 05**

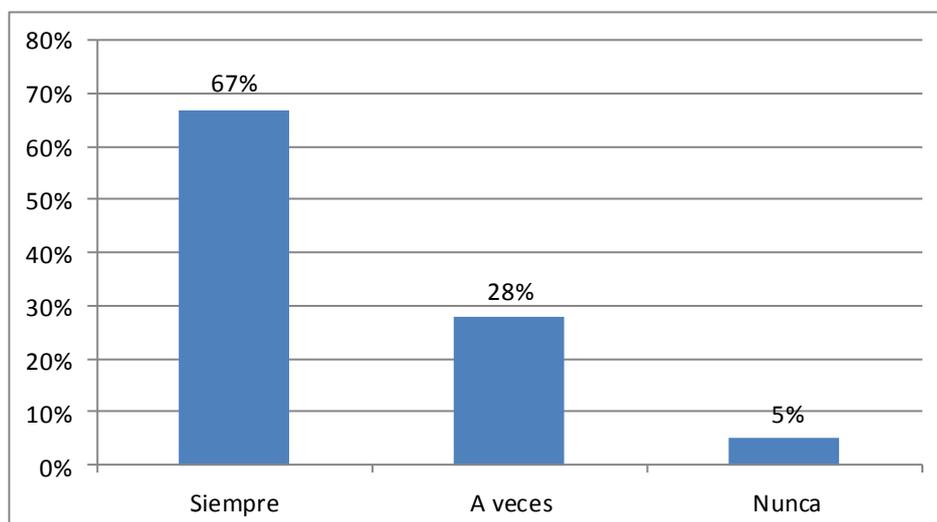
Misión en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

Misión	Resultados						TOTAL	
	Siempre		A veces		Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1.Cuando se dirige a los docentes, el director es flexible	12	57.0	08	38.0	01	5.0	21	100%
2 .Los docentes siempre adoptan nuevas formas de trabajo, para hacer las cosas bien	12	57.0	07	33.0	02	10.0	21	100%
3 El director se deja apoyar por los docentes en la gestión para introducir cambios.	12	57.0	09	43.0	-	-	21	100%
4. Las sugerencias y comentarios de los padres de familia, inducen a introducir cambios en la institución.	11	52.0	08	38.0	02	10.0	21	100%
5. Todos los miembros de la I.E. tienen una inmensa comprensión sobre las necesidades de la institución.	11	52.0	09	43.0	01	5.0	21	100%
6.-La dirección de la I.E fomenta el contacto de los docentes con los padres de familia y comunidad.	14	67.0	06	28.0	01	5.0	21	100%
7. Los docentes de la institución Educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	15	71.0	05	24.0	01	5.0	21	100%
8. Las innovaciones de los docentes, son fomentados y recompensados, por la dirección de la institución.	17	81.0	03	14.0	01	5.0	21	100%
9.El aprendizaje es cada día un objetivo importante en el trabajo cotidiano de los docentes	20	95.0	01	5.0	-	-	21	100%
<b>Total (<math>\bar{X}</math>)</b>	<b>14</b>	<b>67.0</b>	<b>06</b>	<b>28.0</b>	<b>01</b>	<b>5.0</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos obtenidos de encuesta al personal que labora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

### GRAFICO N° 05

Misión en la Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



Fuente: Tabla N° 05

En la tabla y gráfico N° 05, se observa la Misión en la cultura organizacional en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 y es lo siguiente

Del promedio ( $\bar{X}$ ) de 21 (100%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, 14 (67%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, opinaron que Siempre demuestran la misión en la cultura organizacional, predominando con 95% el comportamiento: El aprendizaje es cada día un objetivo importante en el trabajo cotidiano de los docentes, 6 (28%) Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios opinaron que A veces demuestran la Misión en la cultura organizacional, predominando con 43% el comportamiento: Todos los miembros de la I.E. tienen una inmensa comprensión sobre las necesidades de la institución, 1 (5%) Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios opinaron que nunca demuestran Misión en la cultura organizacional, predominando con 10% el comportamiento: Las sugerencias y comentarios de los

padres de familia, inducen a introducir cambios en la institución. Concluyendo que Siempre el Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios demuestran la Misión en la cultura organizacional en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

**TABLA N° 06**

Resumen de la variable Cultura Organizacional del personal que labora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

CULTURA ORGANIZACIONAL	Resultados						TOTAL	
	Buena		Regular					
	Siempre		A veces		Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1.IMPLICACIÓN	08	38.0	11	52.0	02	10.0	21	100%
2.CONSISTENCIA	08	38.0	09	43.0	04	19.0	21	100%
3.ADAPTABILIDAD	09	43.0	10	48.0	02	9.0	21	100%
4.MISIÓN	14	67.0	06	28.0	01	5.0	21	100%
Total ( $\bar{X}$ )	10	48.0	09	42.0	02	10.0	21	100

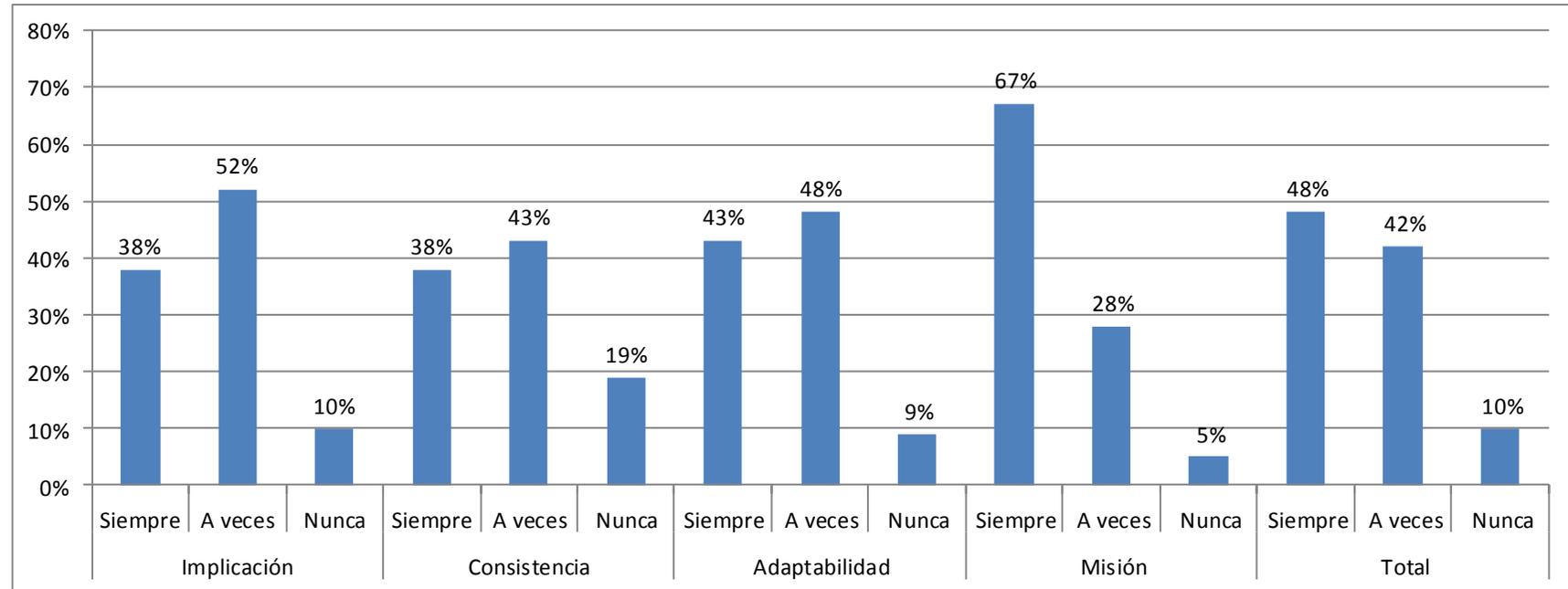
Fuente: Cuadros 2,3,4,5.

En la tabla y gráfico N° 06, se observa la cultura organizacional en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, de la Institución Educativa Primaria y es lo siguiente

Del promedio ( $\bar{X}$ ) de 21 (100%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, 10 (48%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, opinaron que Siempre demuestran cultura organizacional, predominando con 67% los comportamientos: Misión y adaptabilidad, 9 (42%) Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios opinaron que A veces demuestran cultura organizacional, predominando con 48% el comportamiento: Adaptabilidad y Consistencia. 2 (10%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, Nunca demuestran cultura organizacional, predominando con 19% el comportamiento Consistencia en la Institución Educativa Primaria-Distrito de Iquitos. Con estos resultados se logró el objetivo específico: Describir la Cultura Organizacional que se desarrolla en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

### GRÁFICO N° 06

Cultura Organizacional del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



Fuente: Tabla N° 06

**TABLA N° 07**

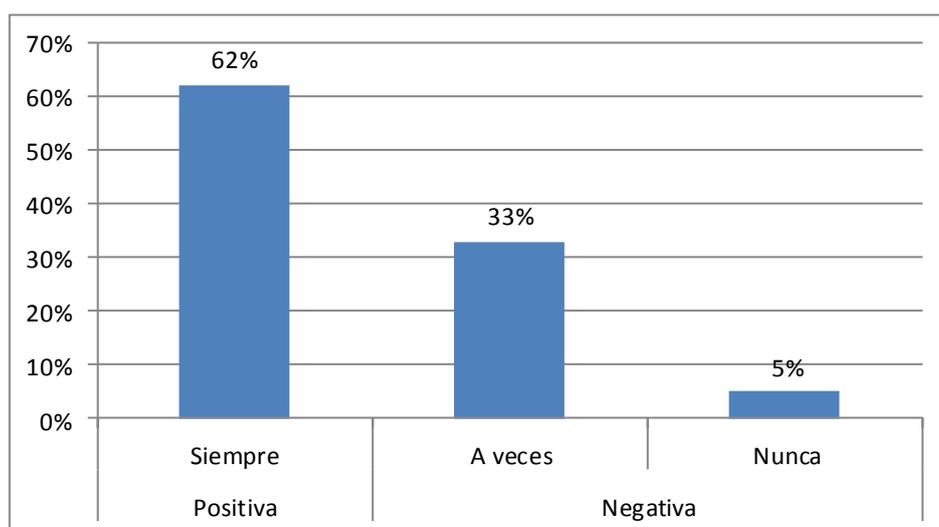
Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la reacción de la comunidad Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

REACCIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	Resultados						TOTAL	
	Positiva		Negativa					
	Siempre		A veces		Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona positivamente	11	52.0	09	43.0	01	5.0	21	100%
2. La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona negativamente	15	71.0	06	29.0	-	-	21	100%
Total ( $\bar{X}$ )	13	62.0	07	33.0	01	5.0	21	100

Fuente: Base de datos obtenidos de encuesta al personal que labora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

**GRÁFICO N° 07**

Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la reacción de la comunidad Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



Fuente: Tabla N° 07

En la tabla y gráfico N° 07, se observa la Actitud en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, de la Institución Educativa Primaria y es lo siguiente

Del promedio ( $\bar{X}$ ) de 21 (100%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, 11 (52%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, opinaron que Siempre demuestran Actitud positiva ante la reacción de la Comunidad Educativa, predominando con 71% la conducta: La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona negativamente, 7 (33%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, opinaron que A veces demuestran Actitud negativa ante la reacción de la Comunidad Educativa, predominando con 43% la conducta: La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona positivamente, 1 (5%) Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios opinaron que nunca demuestran actitud positiva ante reacción de la comunidad educativa,. Concluyendo que Siempre el Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios demuestran Actitud positiva ante la reacción de la comunidad Educativa en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

**TABLA N° 08**

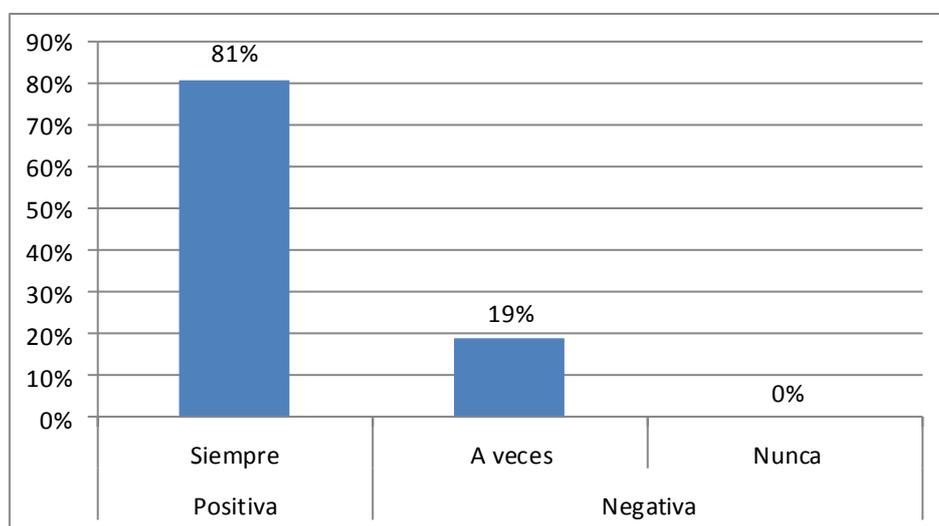
Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la ubicación del tiempo y el espacio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

Ubicación del Tiempo y el Espacio	Resultados						TOTAL	
	Positiva		Negativa					
	Siempre		A veces		Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1.La Cultura Organizacional existente en la institución influye en el rendimiento del personal de la escuela	17	81	04	19.0	-	-	21	100%
Total ( $\bar{X}$ )	17	81.0	04	19.0	-	-	21	100

Fuente: Base de datos de la encuesta aplicada a la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

**GRÁFICO N° 08**

Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la ubicación del tiempo y el espacio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



Fuente: Tabla N° 08

En la tabla N° 08, se observa la Actitud en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 y es lo siguiente

Del promedio de 21 (100%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, 17 (81%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, opinaron que Siempre demuestran Actitud positiva ante la Cultura Organizacional existente en la institución influye en el rendimiento del personal de la escuela, 4 (19%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, opinaron que A veces demuestran Actitud negativa ante.La Cultura Organizacional existente en la institución influye en el rendimiento del personal de la escuela, Concluyendo que Siempre el Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios demuestran Actitud positiva ante la Cultura Organizacional existente en la institución influye en el rendimiento del personal de la escuela en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

**TABLA N° 09**

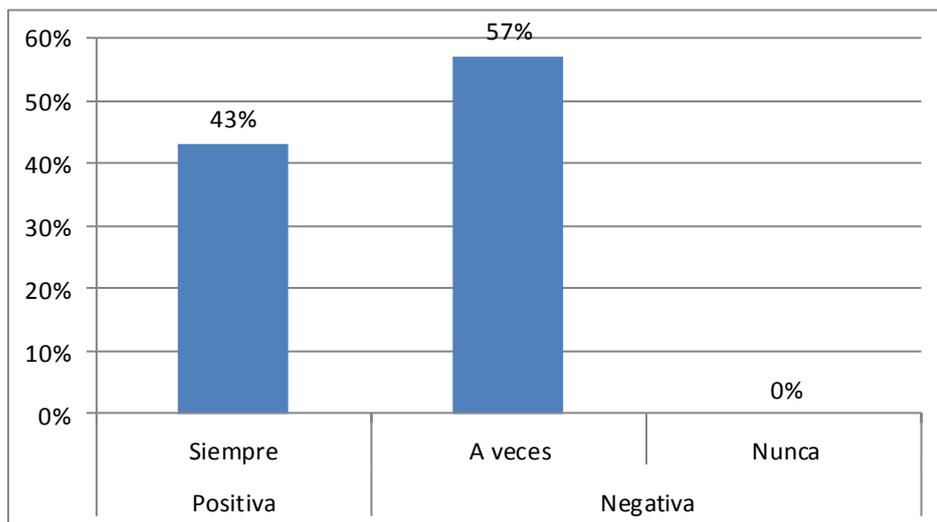
Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante el uso de los recursos materiales en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

Uso de los recursos materiales	Resultados						TOTAL	
	Positiva		Negativa					
	Siempre		A veces		Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. Para el logro de los objetivos institucionales la escuela cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados.	09	43.0	12	57.0	-	-	21	100%
Total ( $\bar{X}$ )	09	43.0	12	57.0	-	-	21	100

Fuente: Base de datos obtenidos de encuesta al personal que labora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

**GRÁFICO N° 09**

Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante el uso de los recursos materiales en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



Fuente: Tabla N° 09

En la tabla y gráfico N° 09, se observa la Actitud en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, de la Institución Educativa Primaria y es lo siguiente

Del promedio de 21 (100%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, 9 (43%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, opinaron que Siempre demuestran Actitud positiva para el logro de los objetivos institucionales la escuela cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados, 12 (57%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, opinaron que A veces demuestran Actitud negativa para el logro de los objetivos institucionales la escuela cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados. Concluyendo que A veces el Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios demuestran Actitud negativa para el logro de los objetivos institucionales la escuela cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

**TABLA N° 10**

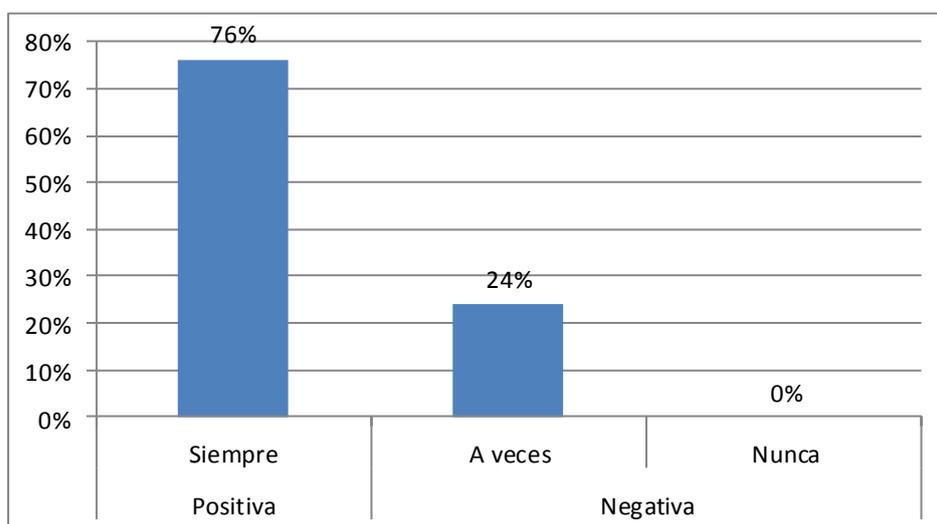
Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante el uso de recursos humanos en la Institución Educativa Primaria– Distrito de Iquitos

Uso de los recursos Humanos	Resultados						TOTAL	
	Positiva		Negativa					
	Siempre		A veces		Nunca			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
1. La institución utiliza recursos humanos capacitados y actualizados de otra institución con fines de mejora	16	76.0	05	24.0	-	-	21	100%
Total ( $\bar{X}$ )	16	76.0	05	24.0	-	-	21	100

Fuente: Base de datos obtenidos de encuesta al personal que labora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

**GRÁFICO N° 10**

Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante el uso de recursos humanos en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



Fuente: Tabla N° 10

En la tabla y gráfico N° 10, se observa la Actitud en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, de la Institución Educativa Primaria y es lo siguiente

Del promedio de 21 (100%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, 16 (76%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, opinaron que Siempre demuestran Actitud positiva ante el uso de recursos humanos capacitados y actualizados de otra institución con fines de mejora, 5 (24%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, opinaron que A veces demuestran Actitud negativa ante el uso de recursos humanos capacitados y actualizados de otra institución con fines de mejora. Concluyendo que siempre el Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios demuestran Actitud positiva ante el uso de recursos humanos capacitados y actualizados de otra institución con fines de mejora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

**TABLA N° 11**

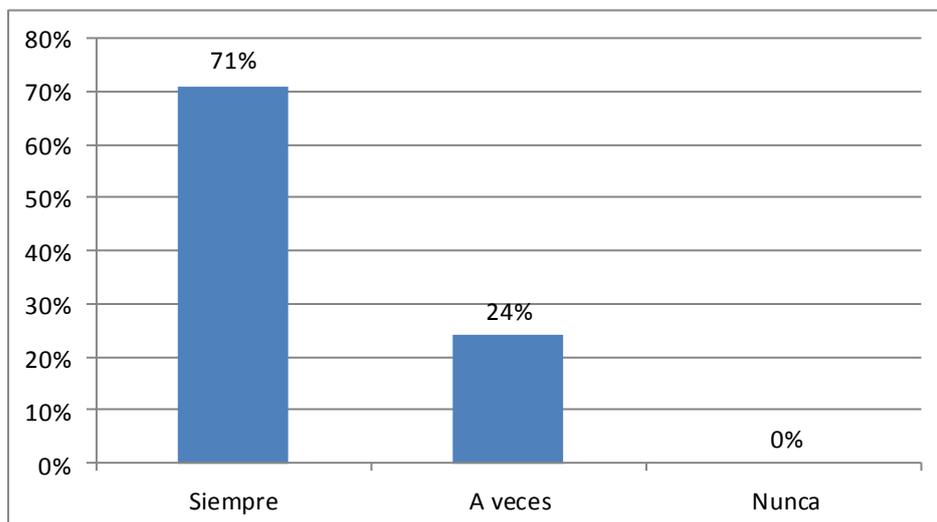
Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante los valores en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

Valores	Resultados						TOTAL	
	Positiva		Negativa					
	Siempre		A veces		Nunca		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
1 .Los docentes son modelos de los valores de responsabilidad ,honestidad, humildad, compañerismo	12	57.0	07	33.0	02	10.0	21	100%
2. El directivo conjuntamente con los docentes preserva la ética moral.	17	81.0	03	14.0	01	5.0	21	100%
3. Te sientes comprometido con la institución.	18	85.0	02	10.0	01	5.0	21	100%
4. Confía en la moralidad de los integrantes de la institución	08	38.0	11	52.0	02.	10.0	21	100%
5. Estas identificado con la cultura de tu institución.	15	71.0	05	24.0	01	5.0	21	100%
6. Participa en reuniones sociales con los compañeros de trabajo	19	90.0	02	10.0	-	-	21	100%
<b>Total (X)</b>	<b>15</b>	<b>71.0</b>	<b>05</b>	<b>24.0</b>	<b>01</b>	<b>5.0</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Base de datos obtenidos de encuesta al personal que labora en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

### GRÁFICO N° 11

Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante los valores en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



En la tabla y gráfico N° 10, se observa la Actitud en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 y es lo siguiente

Del promedio de 21 (100%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, 15 (71%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, opinaron que Siempre demuestran Actitud positiva ante la práctica de valores, 5 (24%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, opinaron que A veces demuestran Actitud negativa ante la práctica de valores, 1(5%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, opinaron que nunca muestran actitud negativa ante la práctica de valores. Concluyendo que siempre el Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios siempre demuestran Actitud positiva ante la práctica de valores en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

**TABLA N° 12**

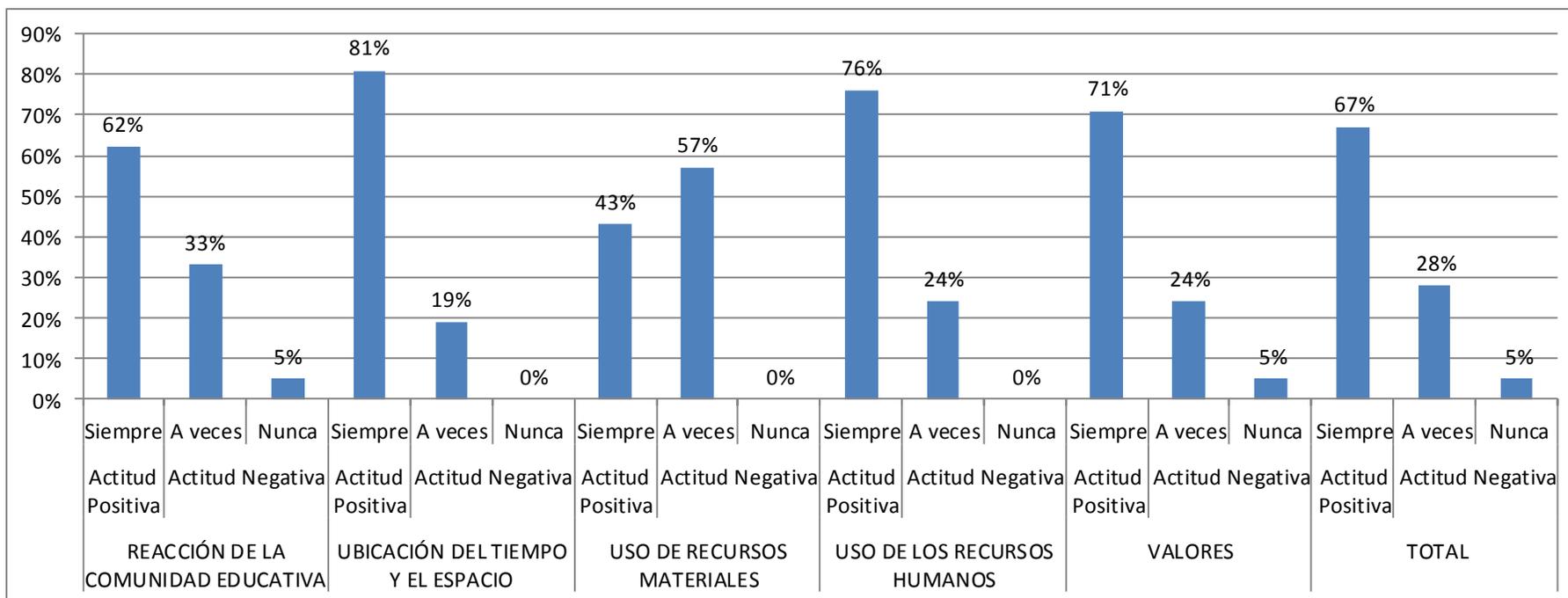
Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la cultura organizacional en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio.	Resultados						TOTAL	
	Positiva		Negativa					
	Siempre		A veces		Nunca		N°	%
	N°	%	N°	%	N°	%		
1-REACCIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	13	62	07	33.0	01	5.0	21	100%
2.UBICACIÓN DEL TIEMPO Y EL ESPACIO	17	81.0	04	19.0	-	-	21	100%
3.USO DE RECURSOS MATERIALES	09	43.0	12	57.0	-	-	21	100%
4.USO DE LOS RECURSOS HUMANOS	16	76.0	05	24.0	-	-	21	100%
5.VALORES	15	71.0	05	24.0	01	5.0	21	100%
Total ( $\bar{X}$ )	14	67.0	06	28.0	01	5.0	21	100

Fuente: Cuadros 2,3,4,5.

GRÁFICO N° 12

Actitud del Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicio ante la cultura organizacional en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016



En la tabla y gráfico N° 12, se observa Actitud ante la cultura organizacional en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas en el año 2016 y es lo siguiente

5. Del promedio ( $\bar{X}$ ) de 21 (100%) Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados, y de servicios, 14 (67%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, opinaron que Siempre demuestran actitud positiva ante la cultura organizacional, predominando con 81% el comportamiento: Ubicación del tiempo y el espacio, 6 (28%) Director, Docentes nombrados, contratados, administrativos y de servicios opinaron que A veces demuestran Actitud negativa ante la cultura organizacional, predominando con 57% el comportamiento: Uso de recursos materiales 1 (5%) Director, Docentes nombrados, contratados y de servicios, Nunca demuestran actitud negativa ante la cultura organizacional, predominando en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016. Con estos resultados se logró el objetivo específico: Identificar la actitud del Docente, ante la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Primaria. Con estos resultados se logra el objetivo específico de la investigación: Identificar la actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados, ante la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Primaria.

### 3.1.2. Análisis Inferencial

3.1.2.1. Cultura Organizacional y su relación con la actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes y personal de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

**TABLA N° 13**

Cultura Organizacional y su relación con las actitudes de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

CULTURA ORGANIZACIONAL	Actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados y de servicio				Total	
	Positiva		Negativa		N°	%
	N°	%	N°	%		
Buena	08	38.0	05	24.0	13	62.0
Regular	05	24.0	03	14.0	08	38.0
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>62.0</b>	<b>08</b>	<b>38.0</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

$X^2_C = 6.83$

Fuente: Tablas 06, 12

$\text{Chi}^2 = 6.83$

1 gl

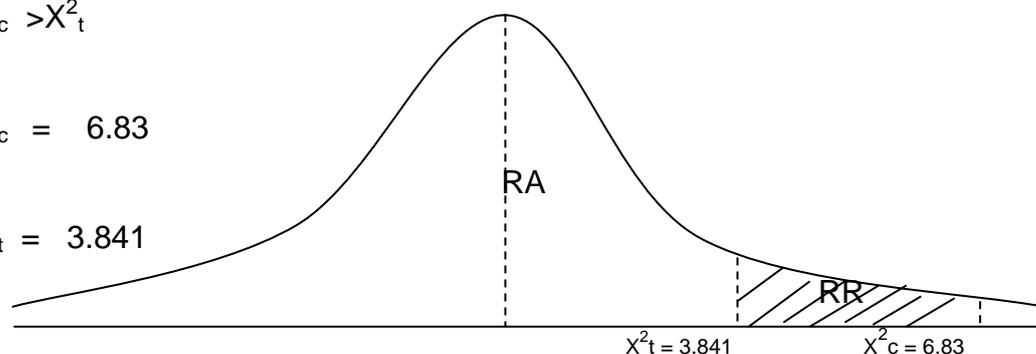
En el cuadro N° 13 se presenta la demostración de la relación entre variables.

$X^2_c = 6.83 > X^2_t = 3.841, \text{ gl} = 1, \alpha = 0.05\%$

$X^2_c > X^2_t$

$X^2_c = 6.83$

$X^2_t = 3.841$



$X^2_c \neq X^2_t$  Están relacionadas las variables

Se acepta la hipótesis de investigación: **H1**. Existiría relación significativa entre la cultura organizacional y las actitudes de los trabajadores administrativos, docentes y personal de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

Rechazando la hipótesis nula que dice: **Ho**. No existiría relación significativa entre la cultura organizacional y las actitudes de los trabajadores administrativos, director, docentes y de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

En la tabla N° 13 se observa la cultura organizacional según relación con las actitudes de los trabajadores administrativos, Directoras, docentes y personales de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016y es como sigue:

Al analizar la cultura organizacional Buena, se observa que, de 13(62%) de trabajadores administrativos, director, docentes nombrados, contratados y de servicio en el año 2016, 8(38%), muestran actitud positiva frente a la cultura organizacional, 5(24%) muestran actitud negativa.

Al analizar la cultura organizacional Regular, se observa que de 8(38%) de trabajadores administrativos, director, docentes nombrados, contratados y de servicio en el año 2016, 5(24%) de trabajadores muestran actitud positiva frente a la cultura organizacional, 3(14%) muestran una actitud negativa frente a la cultura organizacional.

Para establecer y determinar la relación entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados y de servicio en el año 2016, en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016, se realizó la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi cuadrada ( $X^2$ ) con lo que se logró el Objetivo específico que dice:” Establecer la relación entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados y de servicio en la Institución Educativa.

También se logró el objetivo general de la investigación: "Determinar que la cultura organizacional se relaciona con la actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016.

Al establecer la relación entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados y de servicio en la Institución Educativa Primaria, aplicando la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi cuadrada ( $X^2$ ) se obtuvo  $X^2_c = 6.83$ ,  $X^2_t = 3.841$ ,  $gl = 1$ ,  $\alpha = 0.05$ , observando que  $X^2_c > X^2_t$ , aceptando la hipótesis general: **H1**. Existiría relación significativa entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados y de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

Al aplicar la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi cuadrada ( $X^2$ ) se obtuvo  $X^2_c \neq X^2_t$ ,  $gl = 1$ ,  $\alpha = 0.05$ , aceptando la hipótesis general: Existiría relación significativa entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados y de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

#### **IV. DISCUSIÓN**

En la tabla N° 1 se observa, que la mayoría del personal que laboró en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 son del sexo femenino (57%) y una minoría son del sexo masculino (43%).

Se analizó la cultura organizacional, se encontró que 10(48%) personal administrativo, Director, Docentes nombrados, contratados, y de servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016, manifestaron que siempre muestran buena cultura organizacional, 9 (42%) a veces muestran actitud regular frente a la cultura organizacional y 2 (10%) nunca muestran buena cultura organizacional, este resultado es compatible con la investigación realizada por Challa (1994) sobre cultura organizacional y desempeño laboral, relaciona estas dos variables en una institución educativa y se encontró en el estudio realizado la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. La conclusión fue que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituye una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional

Al realizar el análisis de la actitud en el Director, personal administrativo, docentes nombrados, contratados y de servicios, se encontró que 14 (67%) de trabajadores manifestaron actitud positiva ante la cultura organizacional, 6 (28%) manifestaron actitud regular frente a la cultura organizacional, 1 (5%) nunca mostró buena actitud ante la cultura organizacional en la Institución Educativa Primaria, es resultado es compatible con la investigación realizada por Piña (2001) Actitud de los docentes hacia las innovaciones educativas, los resultados arrojaron que los docentes muestran una actitud favorable hacia las innovaciones educativas, concretamente hacia la reforma curricular y cultura organizacional, se pudo evidenciar inconsistencias entre los componentes de la misma, es decir, hay conflictos entre lo afectivo, lo cognoscitivo y lo conductual.

Al realizar el análisis inferencial mediante la aplicación de la prueba estadística inferencial no paramétrica Chi cuadrada( $X^2$ ) se encontró que  $X^2_c = 6.83$ ,  $X^2_t = 3.841$ ,  $gl = 1$ ,  $\alpha = 0.05$ , lo que permitió aceptar la Hipótesis de estudio: **H1**. Existiría relación significativa entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados y de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016, rechazando la hipótesis nula.

## V. CONCLUSIONES

Al término de la presente Investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Se ha determinado que la cultura organizacional es siempre Buena con el 48%, con mayor predominio el componente: Misión en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016.
- A Nivel de Objetivos Específicos, se describió la Cultura Organizacional que se desarrolla en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016, en las dimensiones: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, predominando con el 48 % el componente: Misión.
- Se ha logrado identificar la actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados y de servicio en el año 2016, en las dimensiones: Reacción de la Comunidad Educativa, Ubicación del Tiempo y el espacio, uso de recursos materiales, uso de los recursos humanos, valores, en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016, predominando con el 81% el componente Ubicación del tiempo y el espacio.

### ❖ **A Nivel de Hipótesis**

Se afirma la hipótesis planteada, ya que existe relación significativa entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, Director, Docentes nombrados y contratados y de servicio de la Institución Educativa Primaria, rechazando la hipótesis nula.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- Al Director de la Institución Educativa, promover eventos de capacitación sobre cultura organizacional, dirigida a los docentes, administrativo y de servicios, para una mejorar el comportamiento de los trabajadores de la institución educativa.
- A los docentes, administrativos y de servicios continuar demostrando una buena cultura organizacional y se refleje en su accionar frente al desempeño profesional, personal y laboral en la institución educativa, que será en beneficio de toda la comunidad educativa
- A los directivos, personal docente, administrativos y de servicio, mostrar actitudes positivas dentro y fuera de la institución educativa, para mejorar las relaciones personales, laborales y ser ejemplo para los estudiantes.
- A la comunidad educativa en general, mantener siempre buena actitud ante la cultura organizacional, para lograr los objetivos institucionales y alcanzar el éxito en la misma.
- A los Directivos, contribuir a que los docentes mantengan una actitud flexible y abierta con relación a la cultura organizacional en la institución educativa.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Astocaza. J.F. (2008) Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. Editorial Mc. Graw Hill, México.

Bybee, (1995). (Psicología Social. México. Editorial. Trillas, pág. 89

Brown. P. (1992). (Psicología Social. México. Editorial. Trillas, pág. 89.

Challa, J. (2009) En la investigación "Cultura Organizacional y Desempeño Laboral, Universidad de Málaga.

Carvajal (2010), Tesis: Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto Militar, Universidad de la Plata.

Díaz, M. G. (2009) En la investigación "Diagnóstico de la cultura Organizacional del Centro Médico S.A. Maturín.

Etkin Jorge y Leonardo Schvarstein. (2008)-La cultura organizacional y su importancia en el desempeño laboral. Universidad de la Florida.

Eiser, J. R. (2007) La cultura y las personas. Editorial Trillas. México D.F.

Floyd Allport (2008) Investigación de comportamiento. Editorial Mc. Graww- Hill. México.

Freitez (2009) trabajo titulado: Factores del Clima Organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Básica "Simón Bolívar".

Fishbein y Ajzen-(2008) Métodos de Investigación. Editorial Prentice Mall. México.

Hernández, Fernández y Baptista (2004) Metodología de la Investigación. 2da. Edición. México: Mc Graw- Hill Interamericana.

Jiménez Lemus, William (2009) Clima Organizacional y Objetivos de la Empresa. Foneto Editorial. Caracas, Venezuela.

Lapp (2009), Estilos de Gerencia y desempeño del Personal en las Dependencias Oficiales: Estudio Comparativo en Tres Grupos de Directores de Escuelas Básicas (Nacionales, Estatales y Municipales). Estado Carabobo. Trabajo de Grado .Maestría Universidad de Carabobo.

Mora Venegas, Carlos (2009) Pág.22-23) Gerencia y cultura Organizacional. Dirección de Publicaciones de la Facultad de Educación. Valencia- Estado Carabobo.

Moreno. Eduardo (2008). Psicología Social. México. Editorial. Trillas, pág. 89

Rivero (2011), investigó sobre: Cultura Organizacional nueva tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la Competitividad.

Robbins S. (1999), "La cultura organizacional. Editorial Orentice- May Hispano América, S.A. México.

Rodríguez Moreno (2001). La cultura Organizacional de la Escuela de Relaciones Industriales y las Actitudes laborales del Personal Docente. Estado de Carabobo. Trabajo de Grado Maestría. Universidad de Carabobo.

Silva et al, (1987) Administración Educacional. Editorial Mc. Graw- Hill. México.

Trevizón N. (2009) el Clima Organizacional en el desempeño de los docentes del nivel Educación Básica del Estado Barinas. Estado de Carabobo. Tesis de Grado. Maestría. Universidad de Carabobo.

Trelles D. (1998) la cultura organizacional,. Editorial Panapo. Caracas Venezuela.

## **Web Grafía**

[Universidad Virtual!www.unir.net](http://www.unir.net)Enlaces patrocinados

Bennis 1973; Burke 1988; Toffler 1998; Pérez Gómez 1998; Hargreaves 1998).

Santana 1997<http://mingaonline-uach.cl/scielo.php?.pid=so718>

Morín 2001: 89. (Ferguson 1989; Pérez Gómez 1998; Hargreaves 1998; Morín 2001)

## **ANEXOS**

## **Instrumento N° 01**

### **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO ESCUELA DE POSTGRADO**

Cuestionario para medir la cultura organizacional y su relación con la actitud de los trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio, en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

¡Buenos días!

EL presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre aspectos referidos a la cultura organizacional en la Institución Educativa donde labora, lo que permitirá identificar la actitud del docente en la mencionada institución.

Este estudio servirá para elaborar la Tesis como docente a la obtención del grado académico de Magíster en Administración de la Educación.

¡Muchas gracias por su colaboración!

#### **I. Características Personales**

1.1. Sexo:

a. Masculino ( )

b. Femenino ( )

1.2. Aula: .....

#### **II. Instrucciones**

- Lea con atención los ítems del cuestionario y respóndelas marcando con un aspa (X) donde crea conveniente de acuerdo a su apreciación.
- Responde todos los ítems.
- La información que obtengamos será manejada con estricta confidencialidad

### III. Contenido

Descripción	Valoración		
	Siempre	A veces	Nunca
<b>A) IMPLICACIÓN</b>	3	2	1
1. La mayoría de los docentes están muy comprometidos con su trabajo.			
2. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.			
3. La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la Institución Educativa			
4. Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la Institución.			
5. Trabajar en la Institución Educativa es como formar parte de un equipo.			
6. Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en el Director.			
7. La institución Educativa cuenta con recursos, para invertir en el desarrollo de las capacidades de los docentes.			
8. La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva			
9. A menudo surgen problemas en la I.E, porque no se dispone de las habilidades para para hacer el trabajo.			
<b>B) CONSISTENCIA</b>			
1. El Director de la I.E. practica lo que pregona.			
2. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintas.			
3. Existe en la I.E. un conjunto de valores claros, consistentes que rige la forma de conducirse.			
4. Cuando existe desacuerdo en las reuniones			

con el director, se trabaja intensamente para encontrar			
5. Es fácil lograr el consenso, en temas difíciles, que presenta el director.			
6. A menudo se tienen dificultades para llegar a acuerdos en problemas claves de la institución.			
7.-La forma de trabajar del director de la I.E., es consistente y predecible.			
8. Coordinan la realización de proyectos entre los docentes.			
9. Existe una buena alineación de los objetivos estratégicos, planteados en el P.O.I y la Visión y Misión de la I.E.			
<b>C) ADAPTABILIDAD</b>			
1.Cuando se dirige a los docentes, el director es flexible			
2 .Los docentes siempre adoptan nuevas formas de trabajo, para hacer las cosas bien			
3 El director se deja apoyar por los docentes en la gestión para introducir cambios.			
4. Las sugerencias y comentarios de los padres de familia, inducen a introducir cambios en la institución.			
5. Todos los miembros de la I.E. tienen una inmensa comprensión sobre las necesidades de la institución.			
6.-La dirección de la I.E fomenta el contacto de los docentes con los padres de familia y comunidad.			
7. Los docentes de la institución Educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.			

8. Las innovaciones de los docentes, son fomentados y recompensados, por la dirección de la institución.			
9.El aprendizaje es cada día un objetivo importante en el trabajo cotidiano de los docentes			
<b>D) MISIÓN</b>			
1.La estrategia que emplea la institución, sirve de ejemplo a otras Instituciones Educativas			
2. La Institución Educativa tiene un Proyecto Educativo Institucional y está orientado a largo.			
3.La Institución Educativa tiene la misión clara que le otorga sentido a la gestión Institucional y académica			
4. Los directivos de la institución, fijan metas a corto y largo plazo y son fáciles de cumplirlas.			
5.-Los directivos de la Institución Educativa conducen hacia el logro de los objetivos propuestos en el Plan de Operativo Institucional.			
6. Los directivos de la Institución Educativa compara los progresos con las metas fijadas en el Proyecto Educativo Institucional.			
7.-La Institución Educativa tiene una visión, de cómo será la institución a futuro.			
8. Los directivos y docentes tienen una perspectiva a largo plazo			
9.-La Visión de la Institución Educativa genera entusiasmo entre los miembros de la comunidad educativa,			

## **Instrumento N° 02**

### **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

#### **ESCUELA DE POSTGRADO**

Cuestionario para medir La actitud de los trabajadores administrativos, directivos, Docentes y personal de servicio en relación a la Cultura Organizacional, en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

¡Buenos días!

EL presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre aspectos referidos a la Actitud del Docente en la Institución Educativa Primaria - Iquitos; lo que permitirá identificar la actitud del docente en la mencionada institución.

Este estudio servirá para elaborar la Tesis como docente a la obtención del grado académico de Magíster en Administración de la Educación.

¡Muchas gracias por su colaboración!

#### **IV. Características Personales**

1.3. Sexo:

c. Masculino ( )

d. Femenino ( )

1.4. Aula: .....

#### **V. Instrucciones**

- Lea con atención los ítems del cuestionario y respóndelas marcando con un aspa (X) donde crea conveniente de acuerdo a su apreciación.
- Responde todos los ítems.
- La información que obtengamos será manejada con estricta confidencialidad

## VI. Contenido

Descripción	Siempre	A veces	Nunca
<b>A) Reacción de la comunidad educativa</b>	3	2	1
1. La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona positivamente.			
2. La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona negativamente.			
<b>B) Inclinación al trabajo</b>			
1. Muestra en todo momento una tendencia a fortalecer el ambiente de trabajo			
<b>C) Ubicación del tiempo y el espacio</b>			
1. 1.La Cultura Organizacional existente en la institución influye en el rendimiento del personal de la escuela			
<b>D) Uso de los recursos materiales</b>			
1. Para el logro de los objetivos institucionales la escuela cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados.			
<b>E) Uso de recursos humanos</b>			
1. 1. La institución utiliza recursos humanos capacitados y actualizados de otra institución con fines de mejora.			
<b>F) Valores</b>			
1 .Los docentes son modelos de los valores de responsabilidad ,honestidad, humildad, compañerismo			
2. El directivo conjuntamente con los docentes preserva la ética moral.			
3. Te sientes comprometido con la institución.			
4. Confía en la moralidad de los integrantes de la			

institución			
5. Estas identificado con la cultura de tu institución.			
6. Participa en reuniones sociales con los compañeros de trabajo			

## Validez de instrumentos

### MATRIZ DE VALIDEZ POR CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS

**Título:** “Cultura Organizacional y Actitud de los Trabajadores de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

VARIABLE	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN						Observación o/y recomendaciones		
			Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Relación entre la variable y el indicador		Relación entre el indicador y los ítems		Relación entre el los ítems y la opción de respuesta				
							SI	NO	SI	NO	SI	NO			
Cultura Organizacional. Es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento	A. Implicación	1. La mayoría de los docentes están muy comprometidos con su trabajo.													
		2. La mayoría de los docentes están muy comprometidos con su trabajo.													
		3. La planificación del trabajo es continua e implica a todos los miembros de la Institución Educativa													
		4. Se fomenta activamente la cooperación entre los miembros de la Institución.													
		5. Trabajar en la Institución Educativa es como formar parte de un equipo.													
		6. Se acostumbra a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en el Director.													
		7. La institución Educativa cuenta con recursos, para invertir en el desarrollo de las capacidades de los docentes.													
		8. La capacidad de los docentes es vista como una fuente importante de ventaja competitiva													
	B. Consistencia	9. El Director de la I.E. practica lo que pregona													
		Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintas.													
		Existe en la I.E. un conjunto de valores claros, consistentes que rige la forma de conducirse.													
		4. Cuando existe desacuerdo en las reuniones con el director, se trabaja intensamente para encontrar													
		5. Es fácil lograr el consenso, en temas difíciles, que presenta el director.													
		6. A menudo se tienen dificultades para llegar a acuerdos en problemas claves de la institución.													
		7.-La forma de trabajar del director de la I.E., es consistente y predecible.													
Existe una buena alineación de los objetivos estratégicos, planteados en el P.O.I y la Visión y Misión de la I.E.															



VARIABLE	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN						OBSERVACIÓN O/Y RECOMENDACIONES			
			Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Relación entre la variable y el indicador		Relación entre indicador e ítems		Relación entre el los ítems y la opción de respuesta					
							SI	NO	SI	NO	SI	NO				
Actitud de los trabajadores. Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. También puede considerarse como cierta forma de motivación social, de carácter, por tanto, secundario, frente a motivación biológica, de tipo primario que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas	A. Reacción de la comunidad educativa	1. La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona positivamente.														
		La comunidad escolar ante un conflicto institucional reacciona positivamente.														
	B. Inclinación al trabajo	2. Muestra en todo momento una tendencia a fortalecer el ambiente de trabajo														
	C. Ubicación del tiempo y el espacio	3. La Cultura Organizacional existente en la institución influye en el rendimiento del personal de la escuela														
	D. Uso de los recursos materiales	4. Para el logro de los objetivos institucionales la escuela cuenta con recursos materiales adecuados y actualizados.														
	E. Uso de recursos humanos	5. La institución utiliza recursos humanos capacitados y actualizados de otra institución con fines de mejora.														
	F. Valores	6. Los docentes son modelos de los valores de responsabilidad ,honestidad, humildad, compañerismo														
		7. El directivo conjuntamente con los docentes preserva la ética moral.														
		8. Te sientes comprometido con la institución.														
		9. Confía en la moralidad de los integrantes de la institución														
		10. Estas identificado con la cultura de tu institución.														
	11. Participa en reuniones sociales con los compañeros de trabajo															

**FIRMA DEL EVALUADOR**

## MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

“Cuestionario sobre la familia y el emprendimiento de una empresa”

**OBJETIVO:** Evaluar la influencia de la familia en el emprendimiento de una empresa de los egresados de cosmetología del CETPRO “San Antonio de Padua”, Iquitos – 2016”.

**DIRIGIDO A:** Los egresados de cosmetología del CETPRO “San Antonio de Padua”, Iquitos – 2016”.

**APELLIDO Y NOMBRES DEL EVALUADOR:**

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:**

**VALORACIÓN:**

Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	2	3	4

---

**FIRMA DEL EVALUADOR**

### Matriz de consistencia

#### Título: Cultura Organizacional y Actitud de los Trabajadores Administrativos, Docentes y de Servicio en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	ÍNDICADORES	ÍNDICE	METODOLOGÍA
¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con la actitud de los trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016?	<p><b>General</b> Determinar que la cultura organizacional se relaciona con la actitud de los trabajadores administrativos, director personal de servicio y docentes en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016</p> <p><b>Específicos</b> -Describir la Cultura Organizacional que se desarrolla en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016 -Identificar la actitud de los Docente, trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio ante la Cultura Organizacional en la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016</p> <p>Establecer la relación entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, docentes y personal de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016</p>	Ha. Existiría relación significativa entre la cultura organizacional y la actitud de los trabajadores administrativos, director, docentes y personal de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016.	<p><b>Independiente(X)</b></p> <p>Cultura Organizacional</p> <p><b>Dependiente (Y)</b></p> <p>Actitud de los trabajadores</p>	<p><b>I. Implicación</b></p> <p><b>II. Consistencia</b></p> <p><b>III. Adaptabilidad</b></p> <p><b>IV. Misión</b></p> <p>A) Reacción de la comunidad educativa</p> <p>B) Inclinación al trabajo</p> <p>C) Ubicación del tiempo y el espacio</p> <p>D) Usos de los recursos matiales</p> <p>E) Uso de los recursos humanos</p>	<p>Siempre</p> <p>A veces</p> <p>Nunca</p> <p>Siempre</p> <p>A veces</p> <p>Nunca</p> <p>Siempre</p> <p>A veces</p> <p>Nunca</p>	<p><b>Tipo de la investigación:</b> -No experimental</p> <p><b>Diseño de la Investigación:</b> Descriptivo correlacional</p> <p><b>Población:</b> 21 trabajadores administrativos, director, docentes, administrativos y personal de servicio de la Institución Educativa Primaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016</p> <p><b>Muestra:</b> Estará constituido por 21 trabajadores docentes, administrativos y directivos de la Institución Educativa</p> <p><b>Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.</b> <b>La Encuesta</b> <b>Instrumento:</b> El cuestionario.</p> <p><b>Técnica de Análisis e Interpretación de datos.</b> Estadística descriptiva simple, cuadros y gráficos</p>

## **Constancia de aplicación de encuesta**

Yo, el Lic. César Gonzales Ramírez, en mi condición de Director de la IEPS N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas, autorizo a la Lic. En Educación IRIS MURAYARI PEREZ, en su condición de estudiante de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo, para aplicar la encuesta de la tesis denominada: Cultura Organizacional y Actitud de los Trabajadores de la Institución Educativa Primaria Secundaria N° 60078 - Yraida Rojas Regra - Pebas -2016, la misma que está dirigida al personal que labora en la Institución Educativa.

Se expide la presente constancia para los fines que estime.

Pevas, 30 de junio del 2016

Atentamente:

Correo [sioly6@hotmail.com](mailto:sioly6@hotmail.com)