

201

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA FCA - UNAC.



JUL 2015



| | |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| R E C I B I D O | UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO |
| | VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN |
| | 122 |
| | 28 MAY 2015 |
| | H. 16-20 |
| | FIRMA: |

INFORME FINAL

“CULTURA CORPORATIVA, CLIMA LABORAL E IMAGEN INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DEL DISTRITO DE CARMEN DE LA LEGUA-REYNOSO, CALLAO”

(Res. Rect. Nº. 423-2012-R, del 24-05-2012)

-Cronograma: 01-05-2012 al 30-04-2013-

Autor
EGARD ALAN PINTADO PASAPERA

Callao - 2015

INDICE

| | |
|-------------------------------|----|
| a) INDICE | 1 |
| b) RESUMEN | 2 |
| c) INTRODUCCIÓN | 3 |
| d) MARCO TEORICO | 4 |
| e) MATERIALES Y MÉTODOS | 45 |
| f) RESULTADOS | 52 |
| g) DISCUSIÓN | 58 |
| h) REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 60 |
| i) APENDICE | 62 |
| j) ANEXOS | 65 |

b) RESUMEN

La presente investigación: "CULTURA CORPORATIVA, CLIMA LABORAL E IMAGEN INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DEL DISTRITO DE CARMEN DE LA LEGUA-REYNOSO, CALLAO- 2010", se muestra importante porque revela de manera significativa la situación actual en que las Instituciones Educativas se vienen gestionando por los directores encargados.

Entre los hallazgos encontrados tenemos que en ambas IE Públicas de nivel secundaria del Distrito de Carmen de la Legua, Reynoso: Augusto Salazar Bondi y la IE. Raúl Porras Barrenechea muestran opiniones favorables, en cuanto a la Cultura corporativa (DA: 39.5 % del 100.0%) en tanto el 28.3 % se muestra ED, lo que podría inferirse que la diferencia no están marcada. Sin embargo el 12.5 % opina TA, totalizando un 52.0 % hacia la polaridad positiva. Con lo que se ratifica la validación de las hipótesis antes indicadas.

Los docentes, estudiantes y padres de familia, en cuanto a los factores medidos, muestran apreciaciones favorables (polo positivo de las opiniones: Regular + Buena): a) Identificación con la visión institucional: 74.6 %; b) Percepción del clima laboral: 73.9%; c) La imagen institucional: 67.8 %; d) coordinación de actividades: IE-Comunidad: 56.7 %; e) Los servicios de calidad en comparación con otras IE del sector: 73.5 %; y f) Apreciación personal respecto de su IE: 78.1 %.

A nuestro criterio, las IE para mejorar la calidad, la cultura, el clima laboral debieran sus directores o quienes las gestionan imprimirle una gestión gerencial a efectos de conducir las en el marco de la administración científica, la planificación, la gestión y racionalización de los recursos institucionales, y de los recursos humanos, evaluaciones del desempeño y programas de reforzamiento motivacional efectos de implantar y promover la cultura corporativa y el clima laboral. Una vez lograda y mantenida esta última se da por hecho que mejorará notablemente la imagen institucional por parte de la comunidad.

c) INTRODUCCIÓN

La presente investigación resulta, por los hallazgos encontrados, importantes y significativos en cuanto que encontró hallazgos valiosos respecto de la cultura corporativas, el clima y la imagen institucional, así como también, y en fin cómo se viene gestionando la educación en esas Instituciones Educativas, reflejando la necesidad de que los directores asuman una gerenciación de la gestión educativa.

La investigación lleva por título: "CULTURA CORPORATIVA, CLIMA LABORAL E IMAGEN INSTITUCIONAL DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DEL DISTRITO DE CARMEN DE LA LEGUA-REYNOSO, CALLAO - 2010".

La muestra estuvo conformadas por: docentes, estudiantes y padres de familia de ambas Instituciones Educativas, Se aplicaron dos instrumentos: La escala de opinión y el cuestionario. En ambas IE Públicas de nivel secundaria del Distrito de Carmen de la Legua, Reynoso: Augusto Salazar Bondi y la IE. Raúl Porras Barrenechea muestran opiniones favorables, medianamente significativas en cuanto a los factores estudiados: a) Conocimiento de la Visión Institucional; b) El clima laboral en las IE; c) Percepción de la Imagen Institucional de las IE; d) Coordinaciones IE-Organizaciones comunales; e) Percepción de la calidad de los servicios que brindan actualmente las IE.

En realidad para el mejoramiento de la educación peruana debe promoverse la gerenciación de la gestión educativa con liderazgo conductivo, que quienes la dirijan deban prepararse para actuar en el marco de los principios de la administración científica.

d) PARTE TEORICA O MARCO TEORICO


1. BASES TEÓRICAS

1.1 Antecedentes internacionales.

- Ramírez Escudero, Raúl Jesús (2004), realizó el trabajo de investigación: *"Relación del Empowerment con la Satisfacción laboral y el Compromiso organizacional"*, con la que optó el grado de Magister en Psicología. Departamento de Psicología – Escuela de Ciencias Sociales- Universidad de las Américas Puebla- México. El objetivo, determinar la relación existencial entre empowerment. Satisfacción laboral y Compromiso organizacional, con la finalidad de demostrar la importancia del empowerment en el ámbito laboral y que sea utilizado como una estrategia dentro de las empresas. Entre otros resultados mostraron que los empleados que se perciben con un mayor empowerment, se sienten más satisfechos con su trabajo y, los que se perciben con un mayor empowerment se comprometen más con la organización.
- Pérez de Maldonado, Isabel (2006), realizó el trabajo de investigación: *"Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio organizacional"*, con la que optó el grado de Maestría en Investigación- Vice rectorado de Investigación y Postgrado - Universidad Pedagógica Experimental Libertador- Caracas, Venezuela. Concluye subrayando la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo.

Esta gestión del clima deberá realizarlo con mayor empeño, si se desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

1.2 Antecedentes Nacionales.

- 
- **Arteaga Chigne, Victoria (2006)**, realizó la tesis: **Grado de Relación entre Liderazgo, las Relaciones Interpersonales y el Clima organizacional percibido por los Trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A"**. La Institución Educativa Nacional "A" del Perú, nivel secundario, no es ajena a las deficiencias de estos tres factores (conflictos burocráticos, luchas de poder, inadecuados climas organizacionales, etc.), se aprecia en el proyecto educativo institucional que las relaciones interpersonales no son exitosas, armoniosas y eficientes, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líderes, por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un director educativo líder para conseguir las metas organizacionales, que sean capaces de generar un clima organizacional favorable que sea democrático participativo.
 - **Bustamante Oliva, Giannina (2007)**. Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados. Esta investigación aborda el tema de la comunicación interna en las organizaciones educativas. Se trata de una investigación descriptiva realizada en el colegio Salcantay situado en el distrito de Surco, en la ciudad de Lima. El problema de investigación inicial fue: ¿Cuáles son los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna de un colegio de gestión privada y en qué medida influyen la eficacia de la gestión escolar? Las conclusiones del trabajo se refieren a la necesidad dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. Finalmente, se elabora una propuesta para mejorar el sistema de comunicación interna en el colegio investigado la cual presentamos de manera gráfica y descriptiva y que recibe el nombre de Programa de Comunicación Interna. Esta investigación abre

perspectivas para nuevos estudios que enfoquen la comunicación interna, el clima y la cultura organizacional como temas que influyen en una mejor gestión de las organizaciones educativas.

- Bustamante Oliva, Lita G (2007) realizó la tesis: *“Comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de la Gestión educativa”*, con la que optó el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la educación en la Escuela de Graduados en Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú; cuyo objetivo fue identificar los factores que intervienen en el proceso de comunicación interna en un colegio de gestión privada. Así busco determinar el grado de eficacia de la gestión escolar. Trabajó estudiantes de educación secundaria del Colegio Salcantay ubicado en el distrito de Surco, Lima.

Concluye que, en este colegio se precisa enfatizar y enriquecer la comunicación interna por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y el nivel de compromiso con los objetivos de la institución. Se requiere, con urgencia, establecer un Programa de Comunicación Interna que incorpore a los miembros integrantes de la institución. Horizontalizarla y hacerla más asertiva.


Como podemos apreciar, las investigaciones citadas, tanto en el ámbito internacional como en el nacional guardan relación directa con respecto de los fines y objetivos que se plantean en nuestro proyecto.

1.3 Dirección y gestión educativa: estrategias de acción

La dirección es parte esencial y central de la administración. Es la función de mayor imprevisibilidad rapidez y hasta cierto punto explosivo, pues un pequeño error, facilísimo de cometer ante la dificultad de prever las reacciones humanas que se enfrentan cotidianamente, puede ser difícilmente reparable.

La función directiva constituye un proceso administrativo básico de gestión, que orienta y conduce al personal, enseña el camino y los instrumentos que se utilizarán para

obtener cooperación y lealtad de los subordinados; y da direccionalidad para lograr los objetivos institucionales. Por consiguiente, crea las condiciones favorables, el ambiente escolar propicio, para que la organización funcione óptimamente. (Vereau, 2006: 110).



Una persona no puede ser líder aparte del grupo. Un grupo puede tener dirección, pero alguien debe preocuparse de desarrollar el sentimiento de grupo y coordinación. La dirección es una cualidad del grupo. De su accionar depende realizar los propósitos. Respeto de la **Gestión educativa**, son una serie de procesos que se deben tener en cuenta para la efectividad de un Programa Gerencial para directores de centros educativos. El gerente del centro educativo tiene que hacer énfasis en el alto desempeño de sus propias funciones y las de los alumnos, profesores, administrativos y personal auxiliar, en un ambiente de trabajo comprometido con la excelencia. Gerenciar implica, tomar un conjunto de resoluciones coherentes e integrales de acuerdo a una política educativa definida para ingresar a un mercado global y competitivo. Para no torcer su direccionalidad la gerencia educativa demanda la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como: potenciar recursos, determinar niveles de rendimiento institucional, descentralizar el centro educativo organizacionalmente, diversificación curricular y descentralización educativa y docencia.

Toda institución educativa, como cualquier organización con sus propios finales, debe fijar plenamente su "filosofía de acción" como marco de referencia de las diversas actuaciones de sus componentes en función de la consecución de sus objetivos. De allí surge el perfil del *Clima Laboral* de la institución, conjugada como es de suponer con el proceso administrativo, el cual debe quedar encuadrado en el marco de dicha filosofía. A esta filosofía de acción la denominamos política general, de la cual surgen diversas políticas estructurales y funcionales que deben ser

consideradas por los responsables de la conducción de dichas instituciones.

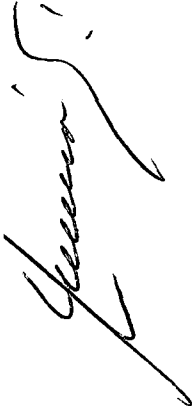
La administración y conducción de una institución educativa, considerada ya como una empresa de servicios, no es ajena a la gestión empresarial y, por ende, vela recordar que para lograrla es necesario aplicar las cuatro grandes funciones básicas de la administración: la planeación, la organización, la comunicación y el control. Tomamos en cuenta como marco de referencia la política de la empresa para aplicar sus cuatro grandes funciones y en una segunda parte hablaremos de las actividades funcionales o de apoyo dinámico a la gestión total.

La Educación es una actividad Institucional susceptible de ser administrativa, planificada, controlada, desconcentrada, coordinada, interdisciplinaria, dinámica, innovadora y participativa. La gestión es la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. La gerencia es el conjunto de actitudes que diferencia a quien desempeña dicha función (directores) y posibilita los resultados exitosos en la institución. El Programa Gerencial permite visualizar el trabajo del gerente (director) inmerso en el desarrollo organizacional e interrelacionado con un contexto cambiante y globalizado. El Programa Gerencial plantea una administración, gerencia estratégica y desarrollo humano.

1.4 Administración y Gerencia educativa

La Administración es una disciplina científica universal sistémica que nos permite alcanzar los objetivos organizacionales.

Al respecto Koontz and O'Donell (2004: 6), considera a la administración como "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicamente seleccionados".



Dentro de un proceso de ejecución de la Administración Educativa. Siempre encontramos determinados períodos, momentos o funciones administrativas, que dan vida y eficacia al proceso de administrar. La gestión educativa, en el marco de la gerencia estratégica funda su accionar sobre la base de los principios básicos de la administración científica: a) Planificación; b) Organización; c) Dirección; d) Control; Evaluación Educativa.

Pero, sin duda, estos conceptos y herramientas, son siempre cambiantes debido a la alta movilidad y dinamismo de las organizaciones y de la sociedad, por lo que debemos buscar y definir las etapas de acuerdo al momento.

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Bohlander y Snell (2001:30) considera:

“La credibilidad y la confianza se adquieren al desarrollar relaciones personales con los clientes, demostrar los valores de la empresa, defender sus propias convicciones y ser justo en sus relaciones con los demás”.

En esta perspectiva, la toma de decisiones, constituye parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de éste contexto el proceso que conduce a tomar una decisión.

Es participativa y se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio - humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto

consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. Es bueno reflexionar cada uno de nosotros, que tanto hemos asimilado en ello y que tanto hemos aplicado en bien de nuestras vidas, alumnos, universidad, ciudad y país. Personalmente creo que solo hemos aumentado nuestra verborrea diaria, aunque algunos más duros que el granito, demorarán más tiempo aún en asimilarlo y otro tanto en aplicarlo.

1.5 Perfil básico del administrador educacional

Hemos establecido que la Administración Educacional, es aquella parte del proceso de Enseñanza - Aprendizaje, que introduce elementos de organización y orden al sistema educacional, con el fin de hacerlo más preciso y efectivo para así conseguir los objetivos o metas propuestas. Pueden ser estos los macro objetivos institucionales. Ej. Objetivos de los ministerios de Educación en Latinoamérica, los organizacionales, que pueden ser los del establecimiento educacional, y complementarlos con logros de objetivos de desarrollo a nivel personal y profesional del experto que participa en el proceso de E-A. Con la aplicación de la teoría de sistemas a la educación, vendrá el gran salto cuántico dentro de la administración educacional. Pero, la Administración Educacional por su connotación formativa, social, cultural e incluso políticas, necesita que el administrador maneje algunas condiciones o aptitudes básicas, siendo estas las siguientes:

- a. Una visión global del mundo en movimiento y de los macro procesos que actúan en él.
- b. Una visión de los valores de la persona humana en su dimensión individual y social.
- c. Un amplio enfoque pan disciplinario y sistemático de las operaciones administrativas.
- d. Conocimientos y habilidades específicas para el uso de la moderna tecnología aplicada a la administración."

Estos nos llevan a concluir que la administración educacional y quienes tienen a cargo la gestión administrativa, no

consideran la aplicación adecuada de las herramientas específicas para el mejoramiento de los aprendizajes, se conlleva plenamente con los requerimientos y metas que espera alcanzar la actual reforma educacional chilena. Y en general los nuevos procesos educativos latinoamericanos:

a. La Planificación Educativa

De acuerdo a lo anterior, podemos aseverar que la Administración Educacional, debe necesariamente cumplir una serie de pasos para la obtención de sus aspiraciones, entre los que destaca como inicio o punto de partida del procedimiento, la Planificación.

Por planificación podemos entender el primer paso del proceso administrativo, cuyo objetivo es definir los objetivos o logros a cumplir, ya sean estos objetivos generales o específicos, macro institucionales o solo de la institución, precisar qué tiempo nos tomará lograr estas metas, que tipo de recursos pondremos a disposición de los objetivos que nos guían. Podríamos decir que es la coordinación ex – antes, entre las diversas unidades participantes en el proceso E-A con el objeto de alcanzar los objetivos predeterminados.

Ackoff, R., con relación a la planificación, ha planteado lo siguiente: "La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio".

Podríamos decir que la planificación es una absoluta necesidad dentro de una organización de carácter formal, ya que la Planificación permite lo siguiente:

1. Reducir la incertidumbre frente a los cambios y la angustia frente al futuro.
2. Concentrar la atención y la acción en el logro de los objetivos propuestos

3. Propiciar una operación económica, el hecho de concentrar la atención en los objetivos provoca reducir los costos, es decir buscar el mayor beneficio con el menor costo.
4. Facilitar el control, permite el saber lo que se quiere hacer, permite encontrar la máxima eficiencia organizacional."

b. La Organización

La organización se ubica como el segundo paso dentro del procedimiento administrativo, que se realiza en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje. La organización puede ser abordada desde dos ópticas, como orgánica y como la acción de organizar, la que denominaremos función-organización. La orgánica puede ser conceptualizada como una estructura constituida por roles y organigramas, donde existe una coordinación específica y existe independientemente de las personas que la integran. Desde la perspectiva de la función ésta puede ser definida como la acción o el acto de preparar las mejores y más pertinentes condiciones. O la generación del apropiado clima laboral, con el objetivo de cumplir las metas propuestas y de mejorar cualitativamente la producción educativa.

Desde el punto de vista de la teoría de la Administración, La organización para que pueda obtener sus logros debe estar basada en algunos principios que la dan coherencia a la organización, de esta forma la organización toma su característica de predictiva.

En este marco se consideran los principios básicos siguientes:

1. Propósito: Los Logros u objetivos a conseguir
2. Causa: Área de mando
3. Estructura: Autoridades, actividades departamentalizadas
4. Proceso: Efectividad, certidumbre y seriedad.

c. La Dirección


La función dirección es la tercera etapa del trabajo administrativo dentro del proceso de Enseñanza – Aprendizaje, la función dirección se inserta dentro de la etapa ejecutiva, es decir la etapa donde se realiza el acto educativo propiamente tal. Una aproximación Al concepto de Dirección nos dice que: "La dirección constituye el aspecto interpersonal de la administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización".

La función o etapa de dirección, al igual que las otras etapas, tienen una naturaleza interactiva, es decir se repite en los distintos niveles donde ella se debe exteriorizar. La dirección en cuanto a su ejecución, adquiere su mayor poder expansivo, desarrollo y eficacia cuando conjugan en sí tres elementos esenciales: a) el poder b) el liderazgo y c) el mando.

La práctica del poder para el logro de las metas u objetivos, puede definirse de la siguiente forma:

1. Poder coercitivo: es el que tiene su origen en el temor y en la expectativa del subalterno de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones de su superior.
2. Poder de recompensa: funciona en base a las recompensas por acatar acciones y deseos del superior.
3. Poder legítimo: es el que se obtiene mediante el cargo, es el poder que concede la autoridad que se ha delegado.
4. Poder experto: se consolida por que la persona tiene alguna habilidad, conocimiento, o capacidad especial. Este caso posee ascendiente entre subalternos y pares.
5. Poder referente: se origina en la identificación y estima del subalterno hacia el superior.

1.6 Gerencia y liderazgo directivo



La mayor aspiración en lo que hace al liderazgo, es la capacidad de compartir una imagen de futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que alcanzará alguna grandeza sin metas, valores o misiones que sean profundamente compartidas dentro de la organización. El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Ayuda a que los individuos identifiquen sus objetivos –metas institucionales y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos.

Cuando hay una visión genuina la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. De allí que las organizaciones inteligentes constituyen ámbitos donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y como puede modificarla.

Fernández Neves de Almeida (1995: 41) al respecto considera: “las personas, además de disfrutar, tienen la necesidad de trabajar, no solo para garantizar la existencia de los medios necesarios y su subsistencia, sino, esencialmente, para garantizar su estabilidad como personas....seres que piensan y siente”.

Los tres elementos más importantes en la definición *son influencia y apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos*. A falta de liderazgo, las organizaciones (empresas e instituciones comerciales y de servicios, etc.) sólo serían una confusión de personas, medios y máquinas, de igual modo una orquesta sin director sólo sería una confusión de músicos e instrumentos. La orquesta y cualquier otra organización, requiere de liderazgo para desarrollar al máximo sus preciosos activos.


MEGAHABILIDADES DEL LIDERAZGO

| Mega habilidad | Significado |
|--------------------------------|---|
| Visión de Futuro | Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia él. |
| Dominio de los Cambios | Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerden con el ritmo externo de los acontecimientos. |
| Diseño de la Organización | Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones deseadas. |
| Aprendizaje Anticipado | Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional. |
| Iniciativa | Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan. |
| Dominio de la Interdependencia | Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas. |
| Altos niveles de Integridad | Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado. |

Fuente: Warren Bennis (1995). Edit. Norma, 1990.

1.7 Liderazgo y empowerment

También, se puede decir, que es un proceso por medio del cual se puede maximizar la utilización de las diversas



capacidades de los recursos humanos. En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas que poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias del negocio. Así mismo el empowerment, ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite ejecutarlas en forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados siempre y cuando se ajusten a los valores de la organización.

Paul, M. Muchinski (2002), define empowerment como “el proceso de dar a los empleados en una organización más poder y autoridad en la toma de decisiones dentro de un contexto de menos supervisión gerencial. El otorgar más poder a los empleados y distribuirlo lejos del personal gerencial tradicional, y requerir menos personas en los papeles gerenciales tradicionales”.

El empowerment requiere de un liderazgo eficaz que diariamente sea capaz de dirigir a la gente en el sentido correcto y que esos seguidores se identifiquen con los valores y la misión de la organización y puedan aportar ideas para la ejecución de los objetivos trazados. Con esto se obtiene que el líder tenga varias características muy importantes y particulares, siendo capaz de motivar a sus subordinados a que se incorporen a sus labores con entusiasmo.

1.8 Áreas internas de gestión

El viejo esquema administrativo del sistema educativo formal se construyó sobre una peculiar división del trabajo. Por un lado, aprecia el aparato estatal con un sector ministerial que desde la sede central regulaba y definía la conducción y toma de decisiones de las entidades educativas públicas, de manera casi absoluta, con escasa o nula participación de los componentes de

los centros educativos, de manera que la única competencia permitida era la dirección del centro educativo, en su versión más basta y limitada.

En ese marco la Administración Escolar se circunscribía en dirigir consabidos planes de acción, buscando reducir al máximo la posibilidad de escamotear los marcos normativos establecidos, la mayoría de veces sin conseguirlo. Nunca, por tanto fue posible construir una real y efectiva gestión de centro educativo, como tampoco fue posible, hacer de los maestros buenos administradores. Se habían creado to-das las condiciones para hacer de las entidades educativas organizaciones ineficaces e ineficientes, simples apéndices del aparato estatal, comprobándose que la administración escolar deficiente no es sólo una de las causas por las que estupendos maestros e investigadores fracasan en tareas directivas, sino también uno de les más comunes fuentes de desperdicio de recursos.

Todo esto viene siendo modificado. Los cambios de política de los últimos años, ha significado la transferencia real de ciertas responsabilidades a nivel de Centro Educativo (contratos, diversificación curricular, proyectos educativos), creándose las condiciones para una verdadera gestión de base, en respuesta a los modernos principios e instrumentos de la administración. En este nuevo espacio es que la Gestión o Gerencia Educativa debe entenderse como una particular forma de gerencia, y como tal, puede y debe contemplar, el uso de las herramientas y técnicas que utiliza la gerencia aplicada a otros campos. Entonces, ejercida desde las instituciones educativas debe constituirse en la gestión de los recursos que la sociedad pone en sus manos, para lograr objetivos o fines que en su jerarquía más alta está referida a la formación integral del ser humano. Así delimitada la Gestión Educativa es sinónimo de desarrollo humano y por lo tanto quien la ejerza, es esencialmente un agente del cambio, que entiende y asume que la calidad o la excelencia en el plano del desarrollo educativo, se mide por la diferencia costo beneficio, pero también

por los cambios o la diferencia establecida en las personas que lo usufructúan:

a. Área de la gestión institucional

Entendida como la interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos (R. Kaufman, 1993); y sobre los cuales descansa la toma de decisiones de toda unidad educativa. Desde esta perspectiva, corresponde a este tipo de gestión la marcha de la organización educativa en su conjunto sobre la base de las funciones administrativas básicas: planeamiento, organización, dirección y control; la gestación de un clima institucional adecuado y la toma de decisiones.

b. Área de gestión administrativa


Responsable de aquellas actividades que tiene que ver con la selección y desarrollo de los recursos humanos (alumnos, maestros y personal de apoyo), materiales (infraestructura, mobiliario, medios y materiales, bibliografías y equipamiento) y financieros (recursos fiscales e ingresos propios); así como del conjunto de procesos administrativos que se deriven de la interrelación interna y externa.

c. Área de Gestión Pedagógica o Académico Curricular

Le corresponde la conducción del proceso enseñanza aprendizaje desde el campo curricular, didáctico y evaluativo. Por tanto, involucra las actividades que, período tras período, combinan los factores educativos para obtener como resultado personas formadas de acuerdo a un perfil deseado y deseable. Dicha combinación no sólo implica relaciones

técnico pedagógico, sino también una relación personal, social y humana.

1.9 Características de la gestión educativa



La globalización de la economía mundial. Los efectos de las medidas estabilización económica del país de signo neoliberal y a la persistencia de una vieja cultura organizativa, configuran un contexto que presenta serios retos para la presentación de servicios educativos, pone en cuestión la viabilidad del sistema educativo vigente y abren la necesidad de introducir cambios en nuestra tradición (enfoques, cultura organizacional, tecnología y otros). En este marco, la disciplina debe aplicarse asertiva, preventiva y meta cognitivamente.

En este contexto los responsables de la gestión educativa deben entender que la tensión será permanente entre lo urgente y lo importante, que debe enfrentar temporales cotidianos sin recursos adecuados y aun así darse tiempo para reflexionar, proyectar y alcanzar los objetivos asignados, construyendo o fortaleciendo una determinada red social, para un mañana lejano que ofrece muchas incertidumbres.

De allí la necesidad de tener clara conciencia y dominio sobre el desarrollo de capacidades como las siguientes:

1.10 Cultura corporativa

La **cultura corporativa** es el conjunto de valores, costumbres, condicionamientos, significados, símbolos, hábitos, ritos y creencias compartidas por los miembros conformantes de una empresa. Es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la

estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.


Pintado P.E. (2007: 212), A. afirma que:

“La cultura corporativa define el nivel y la significancia de la organización, asigna sus recursos, su estructura organizacional, los sistemas que utiliza, las personas que contrata, el ajuste en los puestos y la gente, los resultados que reconoce y premia, estrategias corporativas, reconocimientos y premios al mérito productivo, equidad en los estímulos y/o refuerzos motivacionales, promueve la participación en la toma de decisiones, y se comparte el poder y la responsabilidad”. Mercado”

Toda empresa tiene su propia cultura y es el recurso humano el que genera la cultura de una organización, líderes y colaboradores. Una cultura debe propiciar que los miembros de la organización vivan sus valores y proveer de un clima propicio para la acción en la dirección marcada por la estrategia.

El tema de la cultura organizacional en muchas empresas ha pasado desapercibido. Sin embargo, su relevancia es sustancial. Todas las sociedades tienen una cultura, así pues la familia, los pueblos, las ciudades y los países, tienen su propia cultura que los distingue a unos de otros. Si consideramos a una organización como una micro sociedad al igual que lo es la familia, en la empresa se produce un choque multicultural. El proceso de adaptación es más sencillo cuando las culturas involucradas son más o menos similares con valores similares y esto se puede lograr desde el proceso de

La cultura organizacional está formada por los **valores compartidos** por las personas dentro de cada empresa. La condición **reactiva** o **proactiva** será uno de los factores de mayor relevancia en la cultura organizacional. La cultura está fundamentada en las actitudes, que representan una evaluación de las percepciones encontradas con el Sistema Interno de Valores y Creencias. Las actitudes incluyen: creencias,



afecto, y tendencias de actuación. En la organización el hombre ejerce las funciones y responsabilidades de su cargo y satisface sus necesidades, aunque también hay individuos que presentan rasgos de personalidad diferentes (conciencia individual); sin embargo, por ser el sujeto parte fundamental de un sistema social semejante comparte patrones de comportamiento que en el marco de consenso social señalado anteriormente se definió como *conciencia colectiva*.

Esta última permite entender que existen condiciones similares que determinan el sistema de significados compartidos y que son propios de cada organización. De esta forma, en el nombre de la organización pueden preverse sus conductas y pueden esperarse resultados equivalentes en sus comportamientos a los elementos que motivan sus funciones y tareas.

El estudio de la cultura corporativa —resultado de la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización— exige conocer la causa de tales significados y conductas.

Puede considerarse que éstos son determinados por elementos de la acción social (el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura y el clima de la organización), así como por el sistema cultural que por su interrelación y mutua influencia permiten entender en una perspectiva integral elementos determinantes de la cultura corporativa y que pueden ser utilizados como referencia para describirla. Las variables anteriores, que influyen y determinan la cultura corporativa, no pueden entenderse sin tener en cuenta el contexto social, en el que existe una cultura mayor que tiene injerencia en el comportamiento del hombre de la organización, en sus características sociales y en su personalidad.

La definición de *cultura corporativa*, aportada por Williams Ouchi (1943), explicita cuatro variables:

1. El concepto que el líder tiene acerca del hombre.
2. La estructura.
3. El sistema cultural, y
4. El clima organizacional.

1.11 Trabajo en equipo: estrategia activa y funcional

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente. Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto, cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante. El trabajo en equipo no es simplemente la suma de aportaciones individuales.

Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de compañeros, no forma un equipo. Por ejemplo, un grupo de docentes de una Institución Educativa, cada uno responsable únicamente de las funciones y actividades de su sector, no forman un equipo de trabajo.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

1. Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
2. Coordinación: el grupo de profesionales, deberá actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
3. Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder

coordinar las distintas actuaciones individuales. El equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.

4. **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.

Cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

Por ejemplo, en una operación de trasplante todos los especialistas que intervienen lo hacen buscando el éxito de la operación. El cirujano no busca su lucimiento personal sino el buen hacer del equipo. Además, si la operación fracasa poco va a valer que su actuación particular haya sido exitosa.

5. **Compromiso:** Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante. La organización (empresa, universidad, hospital, etc.) asigna a un equipo la realización de un proyecto determinado: El equipo recibe un cometido determinado, pero suele disponer de autonomía para planificarse, para estructurar el trabajo.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

1.12 Cultura organizacional

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cultus (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino). La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y

distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Los diversos autores conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

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: 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 se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director y/o Gerente consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable. Para llevar a cabo lo anterior, el Director debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe

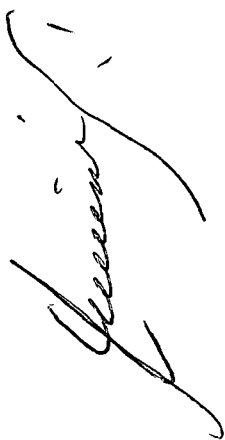
discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias y valores de la organización: la ambición. En tanto el sistema de valores determina la buena voluntad y disposición al cambio, las ambiciones reflejan el rumbo y las posibilidades de transformación importante. Para desarrollar una organización eficiente, el director/gerente debe tomar en cuenta tanto las aspiraciones que han de alcanzarse como las estrategias que han de realizarse.

La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

1.13 CO: Conceptualización, tipos, características, funciones e importancia

Conceptualización. 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. En cuanto a los **tipos de cultura, dentro de éstos tenemos** los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:




- **Cultura predominante:** es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- **Subcultura:** son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Entre las características principales de la cultura organizacional, se pueden mencionar:

- **Identidad de sus miembros:** es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- **Énfasis en el grupo:** las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.
- **Enfoque hacia las personas:** las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- **El control:** establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- **Los criterios para recompensar:** cómo se distribuyen las recompensas; entre los que podemos mencionar el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.

- 
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de 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 contesta a los cambios externos.

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Dentro de los puntos considerados claves para el desarrollo de una cultura organizacional se pueden mencionar:

- Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.
- Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr la satisfacción del cliente.
- Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas.

- Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita.
- Flexibilidad.

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

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

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

1.14 Factores que afectan la cultura organizacional

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

- *La historia y propiedad:* Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder 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.

En cuanto al clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados.

Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir.

Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la

actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

1.15 Importancia de los valores organizacionales

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

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

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

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

1.16 Clima laboral

El término de clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Existen varios sinónimos al respecto, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Todas ellas hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptibles para sus

miembros, pero también relevantes para las personas externas a la organización.

Furnham, Adrian, (2001:123) considera al clima organizacional como:

Una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influye en sus comportamientos, y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización.


El clima de una organización constituye uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Aparece en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los atraer como comportamientos de los miembros de la empresa. Las organizaciones distinguen su imagen institucional en razón directa al clima en la que se mueven. Un buen clima, en definitiva, va en consecuencia a una mejor disposición de los individuos a participa activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. El clima en las organizaciones dependerá en fin último, de los hombres con que cuente, y fundamentalmente, de quienes la dirijan.

1.17 Variables del clima organizacional

Las variables que debemos considerar para los efectos de las evaluaciones y el mejoramiento de las mismas son:

- a) Variables referidas al ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

- 
- b) Variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
 - c) Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
 - d) Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
 - e) Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc.

Estas son básicamente las variables que configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma. Se refieren pues, a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en el entorno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Por ende, surge la necesidad de que los gerentes líderes actúen proactivamente a efectos de controlar aquellas variables interferentes que pudieran entorpecer la estabilidad, la salud física y mental, en suma evitar que estas variables afecten la calidad de vida laboral y la imagen que de ella se tiene.

Las organizaciones extremadamente pasivas, tanto como aquellas bastante conflictuadas y/o conflictivas lo son porque simplemente sus hombres muestran altos niveles de incompetencia, mediocridad y falta de pro actividad, en suma son ellos los que la hacen así. Esa perniciosa actitud parasitaria sumada a la incapacidad e incompetencia para detectar y controlar aquellas variables interferentes que desestabilizan a los miembros, son las generadoras actitudes negativas que se configuran en descontento e insatisfacción (desintegración, falta de cohesión y mística) que para nada coadyuva al desarrollo organizacional.

1.18 Características del clima organizacional

Entre las características del clima se pueden mencionar:

1. Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
2. Es una configuración particular de variables situacionales.
3. Sus elementos consecutivos pueden variar aunque el clima seguir siendo el mismo.
4. Tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
5. Está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
6. Es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
7. Es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se puede observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
8. Está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
9. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados identificarse fácilmente.
10. Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
11. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

1.19 Importancia del clima organizacional

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Es



importante para la gerencia analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes del conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique a la gerencia los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta forma, el gerente puede ejercer un control sobre la determinación del clima, de manera tal, que pueda administrar su organización lo más eficazmente posible.

“La cultura organizacional refleja cómo son y cómo se sienten las personas que integran la organización. Trabajar sobre la cultura organizacional es estratégico: acerca a las personas a la misión, visión, valores y estrategias de la organización”. (Martha Alles, 2007: 475).

1.20 Factores principales y componentes del clima organizacional.

Es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas, éstos son:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actividades y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.


Como podemos apreciar, el clima organizacional es el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma como los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

Pintado P, E. (2011: 206), considera que el clima organizacional:

“Las organizaciones consistentes son sistemas funcionales abiertos que se mantienen y desarrollan competitivamente en el tiempo porque cuentan con una cultura corporativa sustentada en valores y principios orientadores del comportamiento y el desarrollo organizacional. Estas organizaciones mantienen y promueven excelentes climas laborales, por ende la calidad de vida laboral se muestra notablemente positivos”.

Sin duda alguna, el clima organizacional está formado por una multitud de dimensiones que componen la configuración global, tales como, la cultura de la empresa, los comportamientos individuales e intergrupales, la motivación, el liderazgo, la estructura y los procesos organizacionales. El clima condiciona el comportamiento de un individuo en la organización, aunque sus determinantes muchas veces son difíciles de identificar, esto puede ser las políticas imperantes en la empresa, el estilo de liderazgo gerencial, inadecuada implementación de las metas organizacionales, así como de las metas de los trabajadores, códigos, modos y modelos de comunicación, las políticas de dirección y conducción, los tipos de programas de refuerzos motivacionales, la calidad de los insumos, los ambientes de trabajo, los sistemas de retroalimentación, etc. El clima laboral define el tipo de percepción que los clientes, usuarios y la comunidad en general asumen como buena o mala imagen institucional. Suele llamársele también “imagen corporativa” o “imagen institucional”, etc.

1.21 Imagen institucional: Proyección y difusión institucional



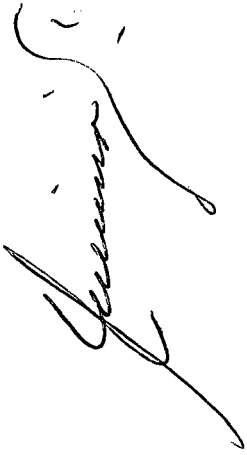
La identidad institucional representa el fundamento último de la imagen institucional. La imagen institucional comprende el conjunto de acciones comunicativas que debe realizar una organización para expresar su identidad y fincar una positiva reputación pública. El desarrollo de una positiva imagen institucional comprende: relaciones públicas, investigación, publicidad corporativa, relaciones con los inversionistas, fusiones, cambio de nombre de la compañía, selección de nuevas agencias, así como estrategias para enfrentar el desastre noticioso. Para establecer la situación imagen punto de partida –imagen pública inmediata– con que cuenta alguna organización, es necesario realizar las auditorías de imagen que resulten pertinentes.

La imagen institucional de ninguna manera se agota en el esfuerzo publicitario, propagandístico o promocional de alguna organización. Una imagen fincada en la publicidad, la promoción y la propaganda resulta extremadamente volátil.

Se entiende por imagen como el conjunto de creencias y asociaciones que poseen los públicos (comunidad) que reciben comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas o instituciones. En cuanto a la imagen institucional, es la imagen que la empresa como entidad articula en las personas (clientes internos y externos). Suele llamarse también imagen corporativa o de empresa. La imagen institucional engloba y supera a las anteriores, puesto que una acción u omisión de cualquier organización contribuye a la conformación de una buena o mala imagen institucional.

1.21 Importancia de la imagen

La imagen es uno de los factores de mayor peso de la actitud final hacia un producto y a veces, la imagen por sí sola configura la actitud. En otros casos es un componente de la



configuración de la actitud final. En algunos productos, donde las diferencias con sus competidores no son apreciables a simple vista por el consumidor, la imagen es casi el único factor que influye en la toma de una actitud. En el caso de empresas, la imagen desempeña un papel muy importante, ya que las mismas son juzgadas por la imagen, porque el contacto con ellas es solo a través de los productos.

Algo similar ocurre con los personajes notorios que no se conocen personalmente. Todos tienen opiniones formadas sobre políticos, artistas, deportistas y cualquier otra persona que haya trascendido el ámbito cotidiano sin haber tratado jamás con ella. Sin embargo se emiten juicios de valor sobre aspectos personales de ellos expresando solamente la imagen que tienen de los mismos.

1.22 Articulación y componentes de la imagen

La imagen corporativa puede estar compuesta por uno o más elementos, que de manera conjunta o independiente, todos cumplen una misma función, acentuar la gráfica y la solidez de la imagen corporativa, mediante la cual, los usuarios pueda reconocer quién factura el producto o servicio, por consiguiente determinar características y valores del mismo.

Los hechos de comunicación tienen tres orígenes básicos: un agente físico, real, palpable, que comunica por sus componentes formales, una acción de comunicación planificada que transmite conceptos y tercero, un área valorativa. Por eso se dice que toda imagen se genera a partir de tres componentes: los físicos, los conceptuales y los valorativos. Esto lleva a definir una imagen física y una conceptual que, actuando juntas, generan la imagen personal, de producto, de marca, de empresa o institucional. Por eso cuando se quiere articular una imagen correctamente es necesario planificar, crear e implementar una imagen física y una imagen conceptual. El área valorativa de la

imagen es una instancia propia de cada uno de los destinatarios de la comunicación.

- **La imagen física**

La imagen física, también llamada imagen formal, es la que se articulan en los públicos los objetos físicos, sean éstos comunicaciones directas o hechos comunicadores. La vestimenta de una persona, la forma del envase de un producto, el color o el estuche de un producto, y muchos hechos más, son entes generadores de imagen. El hecho físico es percibido de inmediato y en ese momento se transforma en un comunicador. Todos los hechos y actos personales o empresariales generan elementos que contribuyen a articular la imagen. Estos hechos comunican y de esa comunicación se generan creencias y asociaciones que contribuyen a articular la imagen, por eso a la hora de planificar la construcción de la imagen física, estos hechos deben tenerse en cuenta.

- **La imagen conceptual**

Se denomina imagen conceptual la que articulan los hechos de comunicación que brindan al público conceptos acerca de las personas, la marca, la empresa, el servicio o la institución. Los hechos de comunicación tienen también un componente físico que genera imagen, pero más importante es el concepto que comunican, lo que propone el mensaje, ya que los hechos formales son olvidados y el concepto perdura como el fundamento de la comunicación.

La imagen conceptual no sólo se articula a partir de las comunicaciones directas. Como en el caso de la imagen física, la generan las comunicaciones directas, las planeadas como tales, y las indirectas, aquellos hechos que tienen una finalidad distinta de la de comunicar, y que sin embargo, son comunicadores. Cualquier pieza publicitaria, cualquier acto





promocional, o de merchandising o de relaciones públicas son ejemplos de comunicaciones directas. En cambio, la manera que responde un servicio técnico o el trato que se recibe de un empleado- favorable o adverso- de un minorista o el precio o la buena o mala distribución del producto son ejemplos de comunicaciones indirectas porque, aunque no son específicamente hechos de comunicación, son hechos que comunican.

• La valoración de la imagen

Esta tercera esfera que compone la imagen refiere a la valoración que el individuo o la sociedad hacen, tanto de los aspectos físicos como conceptuales. Dicha valoración debe ser considerada como el factor motivacional de la conducta humana. Es una valoración de uso, pues define la capacidad de un objeto (producto, servicio, empresa, institución) para proveer la satisfacción de determinadas necesidades, cualitativas y concretas. Esta red de significaciones establece el modo de ver la realidad, el hombre, los hechos y las acciones. El componente valorativo nos permite introducir una dimensión crítica en la recepción pasiva de los mensajes. Detrás de lo aparente hay un inventario de sistema de connotación que define la naturaleza de lo percibido.

1.23 Articulación de la buena imagen

- a) Todas las personas, productos, marcas, servicios, empresas e instituciones articulan inexorablemente una imagen. El hecho de existir hace que ella generen comunicaciones directas o indirectas y esas comunicaciones articulan una adecuada imagen enfatizando, promoviendo y fortaleciendo: La visión, principios, misión, filosofía, lema, normas de conducta y apariencia.



- b. La comunicación institucional estratégica comprende el conjunto de tácticas que corresponden al propósito de convertir la imagen institucional en lógica extensión de la identidad institucional.
- c. En la actualidad no podemos concebir la construcción de la imagen Institucional sin considerar la capacidad e influencia de las comunicaciones digitales. Adaptarlas será un deber para las empresas que vean en ellas una ventaja competitiva y no deseen sucumbir ante el progreso tecnológico.
- d. La unidad de comunicación de marketing es la instancia responsable de diseñar y ejecutar. El cibermarketing permite desarrollar productos y servicios más apegados a las necesidades de cada cliente, generar ventas en línea y dar servicio postventa mediante avanzados dispositivos digitales.
- e. **Internet** es el escaparate que permite dar a conocer la Imagen Institucional en el ciberespacio. El **Intranet** es una red informática privada que permite a los miembros de una organización compartir información institucional. **Extranet** es una extensión del internet para que los proveedores, públicos financieros y cualquier otro público que deba consultar información de los organización pública.

1.24 Desarrollo organizacional: concepto, objetivos, características, modelos y problemática.

El desarrollo organizacional se **conceptúa** como una tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medios para impulsos a la empresa; es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambios creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.



Tiene por **objetivos**:

- Mejorar la efectividad organizacional
- Potencial las relaciones humanas
- Mejorar la obtención de los resultados.

Para que el Desarrollo Organizacional como estilo superior de vida que todos buscamos sea exitoso, debe tener como mínimo las siguientes **características**:

- a) Un programa o plan para toda la empresa que se sugiere sea anual y que ha de ser sometido a un consenso y a la total decisión de llevarlo adelante
- b) La cabeza de la organización trabaja en el programa y toda su administración está comprometida con él.
- c) El programa debe estar directamente relacionada con los objetivos de la organización.
- d) Es un esfuerzo a largo plazo.
- e) Está orientado hacia programas de acción concreta.
- f) Hace hincapié en el comportamiento humano.
- g) Se trabaja permanentemente en grupo.
- h) El desarrollo organizacional no se realiza por imitación o moda sino que alguien en una posición estratégica de la empresa sienta la necesidad de cambiar.

¿Por qué apoyarse en el desarrollo organizacional?

- a. Porque ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- b. Posee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
- c. Muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
- d. Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios que se presenta en las siguientes áreas:

- Explosión de conocimientos
- Rápida obsolescencia de los productos
- Composición cambiante de la fuerza de trabajo.

Etapas del proceso del desarrollo organizacional.

La tecnología del desarrollo organizacional consiste en una serie de técnicas y métodos cuya cantidad aumenta rápidamente, no pretende limitarse a problemas específicos sino abarca nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con problemas. Pretende mejorar los medios de interacción entre los sistemas técnico, administrativo y personal-cultural, como también los medios a través de los cuales la organización se relaciona con el ambiente externo. Constituye un proceso que comprende de 3 etapas:

- **Recolección de datos:** Emplea métodos y técnicas utilizables en la recopilación de datos que describan al sistema organizacional.
- **Diagnóstico organizacional:** Se orienta al proceso de solución de problema, el análisis de problema en el Desarrollo Organizacional abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades y transacciones con los propósitos y objetivos.
- **Intervención:** Es una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnósticos es una manera de intervenir en el sistema, lo cual puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional. Es necesario escoger la intervención más adecuada para la situación que se puede aplicar a un problema organizacional.

Problemas que enfrenta el desarrollo organizacional.

El problema principal que se enfrenta es el cambio en la circunstancia de la organización y la necesidad imperativa de

vencer una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y del futuro, sin lo cual no es posible que la organización pueda desarrollarse entre los problemas que enfrenta son:

- **Integración:** Se refiere a la integración de las necesidades individuales de todos los que trabajan en una organización con los objetivos y metas organizacionales.
- **La influencia social:** Alude a la distribución del poder las fuentes del poder y la autoridad.
- **La colaboración:** Tiene que ver con la creación de mecanismos para el control y tratamiento de los conflictos con los que se dan en los distintos niveles de autoridad formal donde se impone un rango superior o resolver conflictos de un mismo nivel jerárquico.
- **La adaptación:** Tiene que ver con respuestas adecuadas de la organización, a los cambios provocados en el ambiente.
- **Identificación:** tiene que ver con la predeterminación de los planes y objetivos hacia los cuales se tiene que dirigir la actualidad.
- **Revitalización:** Tiene que ver con el tratamiento del desarrollo y decadencia de las instituciones.

1.25 Descripción del marco geográfico de la investigación.

El Callao, hoy Provincia Constitucional, no tiene fecha exacta de fundación, fue el Puerto de Lima durante el Virreinato. Felipe Huamán Poma de Ayala sostiene que El Callao en la época Virreinal fue el puerto principal del Perú y de la costa occidental de la América Hispana. Actualmente, cuenta con seis distritos: Cercado del Callao, Bellavista, Carmen de la Legua-Reynoso, La Perla, La Punta, Ventanilla. El resto de su territorio corresponde a las islas de San Lorenzo y el Frontón y los islotes de Hormigas de Afuera, Palomino y Roca Horadada con 17,630 km² en total. La Provincia Constitucional del Callao está localizada en la zona centro-occidental del Perú. Limita por el Norte, Este y Sur con la ciudad

de Lima, capital del país; y por el Oeste, con el Océano Pacífico, y se ubica entre los 11° 48' A 12° 08' de longitud sur y 77° 05' a 77° 15' de longitud oeste. Fue creado por Ley N° 15247 del 4 de diciembre de 1964 y tiene más de 50 000 habitantes en una superficie de 2,12 kilómetros cuadrados. Y está ubicado en la margen izquierda del Río Rímac.

Su nombre se debe a que, durante los tiempos de la colonia, en esta localidad se erigió una ermita a San Juan de Dios en la cual se establecieron los religiosos Hospitalarios, ésta equidistaba una legua tanto de la ciudad de Lima, como del puerto de El Callao. En 1617 se fundó un colegio de doncellas (terciarias carmelitas) hasta la actualidad, en el sitio donde se ubicaba esa ermita, se encuentra el Santuario de la Virgen del Carmen de la Legua. El distrito de Carmen de La Legua Reynoso es uno de los 6 distritos que conforman la Provincia Constitucional del Callao. Limita al Norte y al Este con la Provincia de Lima y al Sur y Oeste con el distrito del Callao.

Actualmente la Provincia Constitucional del Callao tiene una población de 876.877 habitantes (resultado del censo nacional de población del 21 de octubre de 2007 publicado en junio de 2008) que se asientan sobre el área urbana y rural de la misma. Es importante destacar que gran parte de la conurbación Lima-Callao o también llamada Lima Metropolitana se ubica sobre esta Provincia que incluye a la originaria ciudad-puerto del Callao. En cuanto a la educación, cuenta con 997 Colegios públicos y privados (Educación Inicial: 399; Educación primaria: 390; Educación secundaria: 208). Una universidad: Universidad Nacional del Callao, Escuelas Militares, Escuela Naval del Perú, Institutos militar técnicos superiores: Centro de Instrucción Técnica y Entrenamiento Naval (CITEN) Y Escuela Superior Naval de Enfermería "Felipe Rotal de de Romaña".

El distrito de Carmen de la Legua-Reynoso. Ámbito en la que se realizará la presente investigación, se realizará en las Instituciones Educativas Públicas del nivel de Educación

Secundario del Distrito de Carmen de la Legua- Reynoso, Callao. Provincia Constitucional el, Callao – 2010. Cuenta, a la fecha, con dos Instituciones Educativas del Nivel de Educación Secundaria, con las que trabajaremos para la presente investigación:

- IEP "*Augusto Salazar Bondy* (Código N°. 143400), ubicado en el Poblado "Señor de los Milagros" (Jr. Ángel Quispe N°. 350). Su Director el profesor Rojas Yllaconza, Víctor. Actualmente solo cuenta con un solo turno de mañana, en uso exclusivo de sus 23 aulas con un promedio de 685 alumnos, 39 docentes, 1 docente de innovación tecnológica, 3 Auxiliares, y 4 administrativos no docentes.
- IEP "*Raúl Porras Barrenechea* (Código N°. 143462), ubicada en Poblado de Reynoso (Jr. Piura y Lima S/N). Su director el profesor Celestino P. Meza Povis. Actualmente cuenta con 2 turnos (Mañana: 1,173 alumnos; Tarde: 305 alumnos). Cuenta con 31 aulas en uso exclusivo, y con una población promedio de 1,478 estudiantes. Cuenta con un total de 60 docentes, 2 docentes de innovación tecnológica, y 10 administrativos no docentes.

e) MATERIALES Y MÉTODOS

Entre las **técnicas y los métodos utilizados** para la recopilación de datos tenemos:

Se procedió a elaborar el instrumento se denomina: Encuesta de Actitudes/Opinión – Anónima: Medición de la Cultura corporativa, Clima laboral e Imagen Institucional en las IEP de Nivel secundario en el Distrito de Carmen de la Legua, Reynoso, Callao. El mismo que se aplicará a la muestra representativa conformada por:

1. IEP-Nivel Secundaria: *Augusto Salazar Bondy*:
40 docentes – 181 estudiantes – 50 padres de familia
2. IEP-Nivel Secundaria: *Raúl Porras Barrenechea*:
61 docentes – 392 estudiantes – 50 padres de familia.

Tiene por objetivo, determinar la relación existente entre Cultura Corporativa, Clima Laboral e Imagen Institucional en estas dos IEP del Nivel secundario de este populoso distrito del Callao. Está constituido por 18 ítems, estratificados en tres factores o Variables a estudio. Por cada ítem se plantean cinco respuestas alternativas, uno de las cuales deberá marcar con un aspa el encuestado:

Ítems:

- Factor/Variable: Cultura Corporativa: 6 ítems
- Factor/Variable: Clima laboral: 6 ítems,
- Factor/Variable: Imagen institucional: 6 ítems.

Respuestas Alternativas:

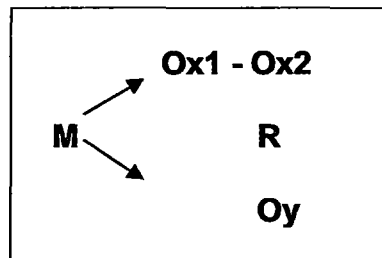
- TA: Totalmente de Acuerdo
- DA: De Acuerdo
- I: No Opino
- ED: En Desacuerdo
- TD: Totalmente en Desacuerdo.

Se adjunta al presente informa, el instrumento, confeccionado para inmediata administración a la muestra, elaboración de cuadros, análisis e interpretación. Hallazgos que se informará en el tercer informe de los resultados.

Respecto de la Metodología y las técnicas utilizadas para la contrastación y demostración de hipótesis, tenemos:

- Método de investigación: Hipotético – Deductivo.
- Tipo de Investigación: Descriptivo, correlacional – Transversal.
- Diseño de Investigación: No experimental transaccional de comparaciones.
- Población y Muestra:

La muestra representativa se obtendrá a través del muestreo aleatorio simple.



M = Muestra de estudio
 Ox = Variable Independiente
 Oy = Variable Dependiente
 R = Relación

**INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL
 NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA.
 DISTRITO – CARMEN DE LA LEGUA – REYNOSO-CALLAO.**

| Nº | IEP Nivel Secundaria | Ubicación | UNIVERSO Población (1/2 Turnos) | | |
|----------------|--|---|---------------------------------|------------|---|
| | | | Director | Profesores | Estudiantes |
| 01 | Augusto Salazar Bondy (1 Turno: Mañana) | Jr. Angel Quispe Nº. 350- Centro Poblado "Señor de los Milagros" | 01 | 39 | TM: 685 |
| 02 | Raúl Porras Barrenechea. (2 Turnos: Mañana-Tarde) | Jrs. Piura y Lima S/N Centro Poblado Reynoso. | 01 | 60 | TM. 1,173 T.T: 305 ----- 1,478 |
| TOTALES | | | 02 | 99 | 2,163 |

** Fuente: OPER – PLANIF.UGEL – C. del Pescador-Callao- 2009 - 2010.
 Información en las respectivas IEP- 2012.

7.5. Determinación de la MUESTRA (Universos poblacionales finitos).

$$\eta = \frac{S^2}{\frac{\epsilon^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

Dónde: n (muestra poblacional a determinarse)
 S (desviación estándar) = 0,4
 E (error o diferencia entre la media maestra y la Media poblacional) = 0.05
 Z (Márgenes de confiabilidad/Unidades S) = 1.96
 N (Universo poblacional)

MUESTRA REPRESENTATIVA A ESTUDIO:
 (Con aplicación de la fórmula para Universos Poblacionales Finitas)

| IEP Nivel Secundaria | Ubicación | MUESTRA: Población Promedio. (Turno. Mañana/Tarde) | | | |
|---|---|---|------------|-------------|-----------------------|
| | | Director | Profesores | Estudiantes | Padres de Familia |
| Augusto Salazar Bondy (1 Turno: Mañana) | Jr. Angel Quispe N° 350- Centro Poblado "Señor de los Milagros" | 01 | 39 | 181 | 100 (50 % por IEP) |
| Raúl Porras Barrenechea. (2 Turnos: Mañana-Tarde). | Jrs. Piura y Lima S/N Centro Poblado Reynoso. | 01 | 60 | 211 | |
| TOTALES (MUESTRA REPRESENTATIVA) Fórmula para muestras finitas | | 02 | 99 | 392 | 100 |
| TOTAL GENERAL: | | 593 | | | |

Fuente: Elaboración propia-2012.

Ámbito geográfico y Temporal:


El distrito de Carmen de la Legua-Reynoso. Ámbito en la que se realizará la presente investigación se realizará en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Secundario del Distrito de Carmen de la Legua- Reynoso, Callao. Provincia Constitucional el, Callao. Cuenta, a la fecha, con dos Instituciones Educativas del Nivel de Educación Secundaria, con las que trabajaremos para la presente investigación:

- Instrumentos: Técnicas de recolección de datos.

El Fichaje. Es una técnica utilizada especialmente para recolectar y almacenar información que, más allá de su extensión, le da unidad y valor propio. Bibliografía sustento del marco teórico de la investigación.

Encuesta actitudinal o de opinión. Técnica de tipo Lickert que se estructura para recolectar información a través de las actitudes u opiniones de los miembros conformantes de la muestra, relacionadas a las variables: Cultura corporativa, Clima laboral e Imagen institucional. Cada una de estas variables estará conformada por tres ítems, haciendo un total de nueve. Esta escala mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas por ítem. La Escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítems está estructurado con cinco alternativas de respuesta: Totalmente de Acuerdo (TA-5), De Acuerdo (DA-4), Indiferente/No Opino (I-3), En Desacuerdo(ED-2) Totalmente en Desacuerdo (TD-1). La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa. La validez y confiabilidad de éste instrumento se realizará a través de la

evaluación, análisis y conformidad de un Comité de docentes del más alto nivel académico con conocimientos en materia psicométrica.



Cuestionario. Es un documento técnico básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa. Se elaborará un breve cuestionario a fin de dar un soporte técnico mayor a la encuesta. Este instrumento estará construido por un promedio de seis ítems/proposiciones, cada una de ellas con tres alternativas simples de respuestas: Siempre (2) – A veces (1) – Nunca (0), las que se evaluarán de acuerdo a los criterios estadísticos básicos.

Estadísticas de indicadores sociales y educacionales.

Relacionados con los datos cuantitativos existentes en el distrito de Carmen de la Legua-Reynoso, Callao relacionados a la situación problema que se quiere analizar. Se utilizará el análisis de correlación simple para medir a través de las actitudes u opiniones de la muestra, poblacional constituida por los docentes, la comunidad (padres de familia), el grado de relación existente entre Cultura Corporativa, Clima laboral y sus implicancias en la Imagen institucional en las IEP del nivel Secundario de este distrito chalaco.

- **Tratamiento e Interpretación Estadística.**

Una vez confeccionados los cuadros estadísticos con los hallazgos cuantitativos encontrados, se procederá organizar, clasificar, codificar, analizar e interpretar cualitativamente toda la información referente a la articulación o implicancias existentes

entre Cultura Corporativa, Clima laboral e Imagen Institucional. Finalmente se procederá efectuar la correspondiente correlación y validación de hipótesis.

Se utilizará la prueba de Chi Cuadrado para analizar la correlación existente entre las variables. Se utilizará el análisis de correlación simple demostración y validación de las hipótesis planteadas.

f) RESULTADOS.

- Cuadros estadísticos:

Cuadro N° 1

ESCALA DE ACTITUDES/OPINIÓN ANÓNIMA

CONSOLIDADO GENERAL: IE- DCLR- 2012

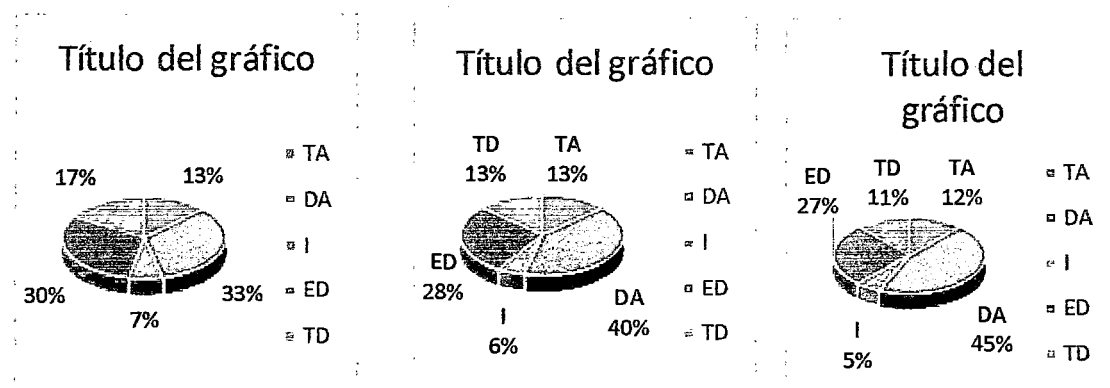
(Docentes: 101, Estudiantes: 392, y Padres de Familia 100)

Augusto Salazar Bondi – Raúl Porras Barrenechea

BARRENECHEA

| Variables factores de medición: Existencia de: | Alternativas de respuestas | | | | | Sub total |
|---|----------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| | TA | DA | I | ED | TD | |
| Cultura corporativa | 76 | 198 | 40 | 181 | 98 | 593 |
| Clima laboral | 78 | 239 | 33 | 165 | 78 | 593 |
| Imagen institucional | 69 | 266 | 32 | 158 | 68 | 593 |
| Total | 223 | 703 | 105 | 504 | 244 | 1779 |

Fuente: elaboración propia



Cuadro N° 2

CUESTIONARIO ANÓNIMO: Articulación: Cultura corporativa –Clima Laboral – Imagen institucional

CONSOLIDADO GENERAL. IE:

(Docentes: 101, Estudiantes: 392, y Padres de Familia 100)
Augusto Salazar Bondi – Raúl Porras Barrenechea

| Ord | Ítems Apreciación personal respecto de: | Respuestas | | | Sub total |
|----------------|---|------------|-------------|-------------|-------------|
| | | Buena | Regular | Mala | |
| 1 | La Identificación con la Visión Institucional de la IE. | 159 | 284 | 150 | 593 |
| 2 | El Clima laboral en la IE. | 195 | 262 | 136 | 593 |
| 3 | La Imagen Institucional percibida por la Comunidad. | 115 | 288 | 190 | 593 |
| 4 | Respecto de la realización de actividades coordinaciones: IE - Comunidad. | 117 | 220 | 256 | 593 |
| 5 | Los servicios de calidad institucional en comparación con otras IE del sector | 209 | 245 | 139 | 593 |
| 6 | Respecto de la IE. | 179 | 285 | 129 | 593 |
| TOTALES | | 974 | 1584 | 1000 | 3558 |

Fuente: elaboración propia.

Gráfica de barras.

Conocimiento e identificación de la visión institucional



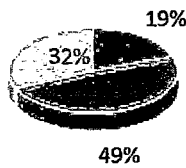
- Respuestas Buena
- Respuestas Regular
- respuestas Mala

Percepción del Clima laboral



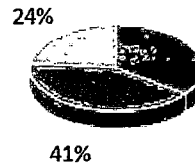
- Respuestas Buena
- Respuestas Regular
- respuestas Mala

Percepción comunal de la imagen Institucional.



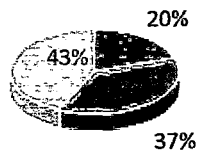
- Respuestas Buena
- Respuestas Regular
- respuestas Mala

Calidad de los servicios en comparación con otras IE del Sector.



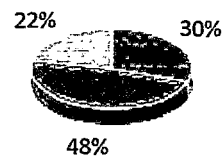
- Respuestas Buena
- Respuestas Regular
- respuestas Mala

Coordinaciones: IE- Comunidad.



- Respuestas Buena
- Respuestas Regular
- respuestas Mala

Apreciación personal respecto de la IE.



- Respuestas Buena
- Respuestas Regular
- respuestas Mala

Cuadro N° 3

MUESTRA REPRESENTATIVA A ESTUDIO:


(Con aplicación de la fórmula para Universos Poblacionales Finitas)

| IEP Nivel Secundaria | Ubicación | MUESTRA: Población Promedio. (Turno. Mañana/Tarde) | | | |
|---|---|---|-------------------|--------------------|------------------------------|
| | | Director | Profesores | Estudiantes | Padres de Familia |
| Augusto Salazar Bondy (1 Turno: Mañana) | Jr. Ángel Quispe N°. 350- Centro Poblado "Señor de los Milagros" | 01 | 39 | 181 | 100 (50 % por IEP) |
| Raúl Porras Barrenechea. (2 Turnos: Mañana-Tarde). | Jrs. Piura y Lima S/N Centro Poblado Reynoso. | 01 | 60 | 211 | |
| TOTALES (MUESTRA REPRESENTATIVA) Formula para muestras finitas | | 02 | 99 | 392 | 100 |
| TOTAL GENERAL: | | 593 | | | |

Fuente: Elaboración propia-2012.

- **Análisis e interpretación:**

1. Considerando los resultados estadísticos del consolidado general obtenido con la aplicación de la Escala de Actitudes/opiniones para la muestra conformada por docentes, estudiantes y padres de familia de ambas Instituciones Educativas, podemos determinar que:



En ambas IE Públicas de nivel secundaria del Distrito de Carmen de la Legua, Reynoso: Augusto Salazar Bondi y la IE. Raúl Porras Barrenechea muestran opiniones favorables, en cuanto a la Cultura corporativa (DA: 39.5 % del 100.0%) en tanto el 28.3 % se muestra ED, lo que podría inferirse que la diferencia no están marcada. Sin embargo el 12.5 % opina TA, totalizando un 52.0 % hacia la polaridad positiva. Con lo que se ratifica la validación de las hipótesis antes indicadas.

A nuestro criterio, las IE para mejorar la calidad, la cultura, el clima laboral debieran sus directores o quienes las gestionan imprimirle una gestión gerencial a efectos de conducir las en el marco de la administración científica, la planificación, la gestión y racionalización de los recursos institucionales, y de los recursos humanos, evaluaciones del desempeño y programas de reforzamiento motivacional efectos de implantar y promover la cultura corporativa y el clima laboral. Una vez lograda y mantenida esta última se da por hecho que mejorará notablemente la imagen institucional por parte de la comunidad. Los directores de las IE deben formarse no solo en el marco de actividades de la enseñanza aprendizaje, sino también en la gerencia de la educación.

2. En lo que respecta a los resultados obtenidos en los resultados estadísticos del consolidado general obtenido con la aplicación de la del Cuestionario de opinión para la muestra conformada por docentes,

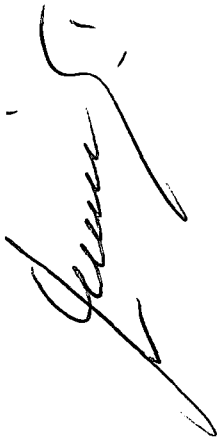
estudiantes y padres de familia de ambas Instituciones Educativas, podemos determinar que:

Los docentes, estudiantes y padres de familia, en cuanto a los factores medidos, muestran apreciaciones favorables (polo positivo de las opiniones: Regular + Buena): a) Identificación con la visión institucional: 74.6 %; b) Percepción del clima laboral: 73.9%; c) La imagen institucional: 67.8 %; d) coordinación de actividades: IE-Comunidad: 56.7 %; e) Los servicios de calidad en comparación con otras IE del sector: 73.5 %; y f) Apreciación personal respecto de su IE: 78.1 %.

Estos resultados ratifican los datos estadísticos analizados e interpretados producto de la aplicación de la Escala de Actitudes/opiniones para la muestra conformada por docentes, estudiantes y padres de familia de ambas Instituciones Educativas.

g) DISCUSIÓN.

En cuanto a la Hipótesis General:



En cuanto a la H1, se confirma y valida, anulándose la Ho, pues los docentes, estudiantes y padres de familia de las IE Públicas de nivel secundaria del Distrito de Carmen de la Legua, Reynoso: Augusto Salazar Bondi y la IE. Raúl Porras Barrenechea, a través de sus actitudes/opiniones, consideran que la Cultura corporativa promueve el buen clima laboral, lo que favorece la buena Imagen institucional ante la comunidad.

Respecto de las hipótesis específicas:

Hipótesis 2.

Se acepta y confirme esta hipótesis H2, descartándose/ anulándose la H0. Así lo indican las actitudes/opiniones de los docentes, estudiantes y padres de familia. En las IE antes indicadas se aprecia la existencia de la Cultura corporativa lo que viene favoreciendo el buen clima laboral.

Hipótesis 3.

Los docentes, estudiantes y padres de familia, a través de sus actitudes/opiniones consideran que en sus IE al existir un buen clima laboral, posibilita los miembros de la comunidad en general y en particular de quienes reciben los servicios educativos, una buena imagen institucional. Por ende, se acepta la H3 y se descarta la H0.

Hipótesis 4.

Se acepta/aprueba la H4 y se descarte la H0. Los miembros conformantes de la muestra (docentes, estudiantes y padres de familia) consideran que la dirección de sus IE se vienen gestionando en el marco de los principios de la administración científica, lo que favorece y fortalece la cultura corporativa, fortalece el buen clima laboral y por ende se

proyecta una buena imagen institucional hacia la comunidad de ese distrito.

Hipótesis 5.


Se aprueba la H5 y se descarte la H0. Los docentes, estudiantes y padres de familia aprecian que en la IE viene trabajando las actividades programadas en equipo y que muestran responsabilidad en las acciones. Lo que favorece al buen clima laboral y la imagen institucional.

Discusión y Políticas de acción correctiva:

Creemos de necesidad el estado y las instituciones que rigen el sector educativo peruano deban modificar y nutrir el currículo formativo del docente peruano, que no solo lo forme para que se desempeñe exitosamente en la enseñanza aprendizaje, sino también en perfilarlo para que acceda a las direcciones y las gestione en el marco de la gerenciación. Actualmente los directores de las IE como las autoridades de las instituciones de educación superior universitaria y no universitaria vienen experimentando dicha situación, pues asumen la dirección de las IE sin contar con el perfil mínimo para gerenciarlas con calidad, entorpeciendo y paquidermizando su desarrollo y la consecución de sus sagrados fines nacionales.

h) REFERENCIALES.

1. Alles, Martha A. (2007). **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**. Granica. Editor. Argentina, Pgs. 540.
2. Arteaga Chigne, Victoria (2006), realizó la tesis para optar el grado de Maestro en Psicología: Grado de Relación entre Liderazgo, las Relaciones Interpersonales y el Clima organizacional percibido por los Trabajadores de la Institución Educativa Nacional "A". La Institución Educativa Nacional "A" – Nivel secundario. Perú.
3. Bohlander, Snell y Sherman. (2001). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Edit. International Thomson Learning. Editor. México. Pgs. 707.
4. Bernal T. César Augusto (2000). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN PARA AADMINISTRACIUÓN Y ECONOMIA**. Edit. Person Educación de Colombia, Ltda. 1° edic. Colombia.
5. Berrocal Villegas, Salomón M. (2007) realizó la tesis: "El clima institucional y la calidad del servicio educativo ofertado por las Instituciones Educativas Públicas del nivel secundario de la Urbanización Dulanto-Región Callao-2006". Optó el grado de Maestro en Ciencias de la Educación- Gestión Educacional- Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle".
6. Bustamante Oliva, Lita (2007). Tesis de Maestría: "Comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de Gestión Educativa". Mención en Gestión educativa.
7. Farro Custodio, F. (1995). Gerencia de Centro Educativos. Edit. Centros de Proyección Cristiana. Lima, Perú. Pgs.257.
8. Goncalves, Alexis (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Edit. Sociedad latinoamericana para la Calidad (SLC). España. Pág. 287.
9. Lazzati, Santiago. (2003). Gerencia y Liderazgo. Edit. Macchi Grupo Editor S.A. Cámara Argentina del Libro. Argentina. 2003. Pgs.230.
Marcelo Vereau, W. (s/f). Gestión Educativa. Edit. Fondo Editorial FACHESE. Lambayeque, Perú. Pgs.246.

- 
10. Martins Bris, Mario (2006), realizó la tesis de investigación para el grado doctoral en Educación-Universidad de Alcalá de Henares – España. La investigación titulada: “Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria”.
 11. Matta Solis, Hugo H. (2006), realizó la tesis “Clima organizacional y su relación con el Burnout en docentes de las Facultades de Pedagogía, Cultura y Ciencias administrativas y Turismo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle”-Cantuta.. Opta el grado de Maestro en Ciencias de la Educación- Gestión Educacional.
 12. Orfrelío G. León y Ignacio Montero (2002). METODOS DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA Y EDUCACIÓN. Edit. McGraw Hill, Interamericana de España, S.A.U. 3° EDIC. España.
 13. Paradigma de la Administración Educativa: Nuevo enfoque pedagógico (2003).V. Aguilar L. y O Almeyda S. Edit. “JC”. Lima, Perú. Pgs.1999.
 14. Pérez Maldonado, I. (2006). Tesis de Maestría en Investigación: “Clima organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio organizacional”. Vice rectorado de Investigación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Caracas, Venezuela.
 15. Pres, Eduardo. (2005). Psicología de las Organizaciones. 1°. Editorial Ediciones Macchi. Argentina. Pgs. 263.
 16. Pintado P. Egard (2007). Comportamiento Organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano. Edic. 3°. Edit. Talleres gráficos de Negocios Arco Iris S.RL. Lima, Perú. Pgs. 565.
 17. Ramírez Escudero R. (2004). Tesis de Maestría en Psicología: “Relación del Empowerment con las Satisfacción laboral y el Comportamiento Organizacional”. Escuela de Ciencias Sociales –Universidad de las Américas Puebla. México.
 18. Rodríguez M, Darío. (2009). Comunicaciones de la Organización. Edic. 1°. Editorial Alfa omega Grupo Editor, S.A. de C.V. México. Pgs. 661.
 19. Remedios Norma Z., María. (2004). Tesis de Maestría en Psicología: “Comunicación organizacional y Satisfacción laboral en docentes de Instituciones educativas de Educación Superior”. Escuela de Ciencias Sociales –Universidad de las Américas Puebla. México.

i) APENDICE.

APENDICE N° 1

ENCUESTA DE ACTITUDES / Opinión- ANONIMA
Medición de La Cultura corporativa, Clima laboral e Imagen
Institucional – IEP del Nivel Secundario.
(Distrito de Carmen de la Legua-Reynoso, Callao)
PERSONAL DOCENTE

I.E:..... Género: M () F ()
 Asignatura (as) a cargo:Cargo:
 Condición laboral: Nombrado () Contratado (). Tpo. de Srev.

Agradeceremos marque con un aspa (X), de acuerdo con su particular criterio, una sola de entre las alternativas de respuesta que se presentan por cada ítems.
 Totalmente de Acuerdo (TA) – De Acuerdo (DA) – Indecisión (I)
 En Desacuerdo (ED) - Totalmente en Desacuerdo (TD).

| ORD. | ÍTEMS | RESPUESTAS | | | | |
|-------------------------------|--|------------|----|---|----|----|
| | | TA | DA | I | ED | TD |
| I. CULTURA CORPORATIVA | | | | | | |
| 1 | El personal en general de la Institución tiene claramente definida la visión institucional. | | | | | |
| 2 | Las actividades programadas en el Plan Anual de Actividades se realizan sobre la base de los principios de la administración científica. | | | | | |
| 3 | La dirección muestra exitosamente un liderazgo gerencial conductivo. | | | | | |
| 4 | Se promueve el Trabajo en equipo y la participación en la Toma de decisiones. | | | | | |
| 5 | Las relaciones interpersonales se realizan a través de una comunicación clara y asertiva. | | | | | |
| 6 | No existe cultura corporativa, el clima laboral es negativo. Y todos hacen lo que quieren. | | | | | |
| II. CLIMA LABORAL | | | | | | |

[Handwritten signature]

| | | | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|
| 7 | Generalmente se retroalimenta/refuerza en el personal, el Trabajo en equipo y la Responsabilidad compartida. | | | | | | |
| 8 | El personal gusta realizar sus trabajos en equipo compartiendo de manera conjunta sus responsabilidades. | | | | | | |
| 9 | Promueve programas Preventivos de salud, Culturales, recreativos y deportivos en beneficio del personal. | | | | | | |
| 10 | Se aprecia una buena adaptación del personal y se controlan la aparición de los conflictos. | | | | | | |
| 11 | La IEP cuenta con adecuada Infraestructura y Seguridad industrial. | | | | | | |
| 12 | El personal realiza sus actividades en razón a sus: Conocimientos – Talento – Recursos. | | | | | | |
| II. IMAGEN INSTITUCIONAL | | | | | | | |
| 13 | Promueve constantemente, hacia la comunidad, una buena imagen de la Institución Educativa. | | | | | | |
| 14 | El personal de la IEP muestra un buen trato y una atención personalizada a los estudiantes, padres de familia y usuarios en general. | | | | | | |
| 15 | Se promueve, al interior de la Institución, el buen clima laboral, y se controla el conflicto interpersonal. | | | | | | |
| 16 | Promueve la calidad en el servicio a través de la comunicación asertiva y el buen trato personal. | | | | | | |
| 17 | La Institución se proyecta hacia la comunidad ofreciendo sus actividades y servicios de calidad. | | | | | | |
| 18 | Se preocupa por mantener presentable, limpio y en buen estado la infraestructura institucional. | | | | | | |

Fuente: Investigador-2012

APENDICE N° 2

CUESTIONARIO DE OPINIÓN ANONIMA

Articulación: Cultura corporativa – Clima laboral – Imagen institucional

APLICACIÓN GENERAL IE:

(Docentes: 101, Estudiantes: 392, y Padres de Familia 100)

Augusto Salazar Bondi – Raúl Porras Barrenechea

De acuerdo a vuestro conocimiento y experiencia como **Docente** en la IE, marque con un aspa (X) una sola de las alternativas de respuestas.

| Ord | Ítems | Respuestas | | |
|-----|---|------------|---------|------|
| | | Buena | Regular | Mala |
| 1 | Mi conocimiento e identificación con la VISIÓN INSTITUCIONAL es: | | | |
| 2 | El CLIMA LABORAL en la Institución es: | | | |
| 3 | La percepción de la comunidad respecto de la IMAGEN INSTITUCIONAL ES: | | | |
| 4 | Las coordinaciones educativas entre la Institución Educativa y la comunidad en general es: | | | |
| 5 | La calidad de los servicios que brinda la Institución Educativa en comparación con las otras IE del sector, es: | | | |
| 6 | A mi criterio, en general, la Institución Educativa es: | | | |

Fuente: elaboración propia

ANEXOS

ANEXO 1.

UNIVERSO POBLACIONAL

**INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL
NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA.
DISTRITO – CARMEN DE LA LEGUA – REYNOSO-CALLAO.**

| Nº | IEP Nivel Secundaria | Ubicación | UNIVERSO Población (1/2 Turnos) | | |
|----------------|--|--|------------------------------------|------------|--|
| | | | Director | Profesores | Estudiantes |
| 01 | Augusto Salazar Bondy (1 Turno: Mañana) | Jr. Angel Quispe Nº. 350- Centro Poblado "Señor de los Milagros" | 01 | 39 | TM: 685 |
| 02 | Raúl Porras Barrenechea. (2 Turnos: Mañana- Tarde) | Jrs. Piura y Lima S/N Centro Poblado Reynoso. | 01 | 60 | TM. 1,173 T.T: 305 <hr/> 1,478 |
| TOTALES | | | 02 | 99 | 2,163 |

** Fuente: OPER – PLANIF.UGEL – C. del Pescador-Callao- 2009 -
2010.

Información en las respectivas IEP-Jul-2009-2010-2011.

ANEXO 2.

MUESTRA REPRESENTATIVA A ESTUDIO:

(Con aplicación de la fórmula para Universos Poblacionales Finitas)

| IEP Nivel Secundaria | Ubicación | MUESTRA: Población Promedio. (Turno. Mañana/Tarde) | | | |
|---|--|---|------------|-------------|--------------------------|
| | | Director | Profesores | Estudiantes | Padres de Familia |
| Augusto Salazar Bondy (1 Turno: Mañana) | Jr. Angel Quispe N°. 350- Centro Poblado "Señor de los Milagros" | 01 | 39 | 181 | 100 (50 % por IEP) |
| Raúl Porras Barrenechea. (2 Turnos: Mañana-Tarde). | Jrs. Piura y Lima S/N Centro Poblado Reynoso. | 01 | 60 | 211 | |
| TOTALES (MUESTRA REPRESENTATIVA) Fórmula para muestras finitas | | 02 | 99 | 392 | 100 |
| TOTAL GENERAL: | | | 593 | | |

Fuente: Elaboración propia-2010-2011.