

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ORGANIZACIONALES
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR FEDERICO
VILLARREAL -TACNA, 2021

TESIS

Presentada por:

Bach. Edward Vidal Zea Jara
ORCID: 0000-0002-9653-5776

Asesor:

Dra. Juana del Carmen Bedoya Chanove
ORCID: 0000-0003-0016-0971

Para Obtener el Grado Académico de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA-PERÚ
2026

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Tesis

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ORGANIZACIONALES
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR FEDERICO
VILLARREAL -TACNA, 2021”**

Presentado por:

Bach. Edward Vidal Zea Jara

**Tesis sustentada y aprobada el 08 de mayo de 2026; ante el siguiente jurado
examinador:**

PRESIDENTE: DRA. ORIETA MABEL BARRIGA SOTO

SECRETARIO: MTRA. JENNY GABRIELA HUAYTA CURO

VOCAL: MSC. GISELLA DEL ROSARIO DELGADO BARRERA

ASESOR: DRA. JUANA DEL CARMEN BEDOYA CHANOVE

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo Edward Vidal Zea Jara, en calidad Maestrando de la Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI N° 04437557

Soy autor (a) de la tesis titulada:

CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA PARTICULAR FEDERICO VILLARREAL TACNA 20221, con asesor(a): Dra. Juana Del Carmen Bedoya Chanove

DECLAROBAJO JURAMENTO

Ser el autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Administración y Dirección de Empresas, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 20% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor

(a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna 08 de mayo del 2026



EDWARD VIDAL ZEA JARA

DNI: 04437557

DEDICATORIA

A Dios, mi infinito agradecimiento universal por su luz en mi senda académica

AGRADECIMIENTO

A mi familia, por su apoyo permanente para seguir perseverando.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	iii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I:	3
EL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.2.1 Interrogante principal	5
1.2.2 Interrogantes secundarias	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.2. BASES TEÓRICAS	14
2.2.1 Cultura organizacional	14
2.2.2 Procesos organizacionales.....	47
2.2.3 Gestión por procesos en las instituciones educativas.....	61
2.2.4 Sistema de Calidad ISO 9001:2015 y el enfoque de procesos.....	74
2.2.5 Ejemplo de gestión de procesos en una institución educativa	85

2.3	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	100
	CAPÍTULO III.....	102
	MARCO METODOLÓGICO	102
3.1	HIPÓTESIS	102
3.1.1	Hipótesis general	102
3.1.2	Hipótesis específicas	102
3.2	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	103
3.2.1	Identificación de la variable independiente.....	103
3.2.2	Identificación de la variable dependiente.....	104
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	106
3.4	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	107
3.5	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	107
3.6	ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	107
3.6.1	Ámbito de la investigación.....	107
3.6.2	Tiempo social de la investigación	108
3.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	108
3.7.1	Unidades de estudio	108
3.7.2	Población.....	111
3.7.3	Muestra.....	112
3.8	PROCEDIMIENTOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	112
3.8.1	Procedimientos	112
3.8.2	Técnicas de recolección de los datos.....	114
3.8.3	Instrumentos para la recolección de los datos	114
	CAPÍTULO IV.....	117
	RESULTADOS.....	117
4.1	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	117
4.2	DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	117
4.3	RESULTADOS	120
4.4	PRUEBA ESTADÍSTICA	191
4.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	197
4.6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	209

CONCLUSIONES	228
RECOMENDACIONES	232
REFERENCIAS	236
APÉNDICE	243

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de la cultura organizacional.....	26
Tabla 2 Gestión por procesos.....	62
Tabla 3 Elementos del proceso	64
Tabla 4 Nivel de procesos.....	67
Tabla 5 Ruta de identificación de los procesos de los entes educativos	69
Tabla 6 Contenido para la definición de misión, visión y valores de instituciones educativas	88
Tabla 7 Procesos y Subprocesos	91
Tabla 8 Operacionalización de variables	105
Tabla 9 Fines y principios.....	109
Tabla 10 Determinación de la población	112
Tabla 11 Escalas de confiabilidad.....	116
Tabla 12 Cultura organizacional	120
Tabla 13 Implicación.....	121
Tabla 14 La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	122
Tabla 15 Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	123
Tabla 16 La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	124
Tabla 17 Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	125
Tabla 18 La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a otras personas dentro de la empresa.....	126
Tabla 19 Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	127
Tabla 20 Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	128
Tabla 21 El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.....	129

Tabla 22 Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	130
Tabla 23 La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	131
Tabla 24 Consistencia	132
Tabla 25 Los líderes y directores practican lo que pregonan.....	133
Tabla 26 Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	134
Tabla 27 Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	135
Tabla 28 Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	136
Tabla 29 Cada persona del grupo posee un fuerte sentido de comprensión, respeto y apoyo a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás	137
Tabla 30 Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.....	138
Tabla 31 A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	139
Tabla 32 Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.....	140
Tabla 33 Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización	141
Tabla 34 Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	142
Tabla 35 Adaptabilidad.....	143
Tabla 36 La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	144
Tabla 37 Respondemos bien a los cambios del entorno	145
Tabla 38 Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas .	146
Tabla 39 De realizar cambios suelen encontrar resistencias	147
Tabla 40 Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.....	148

Tabla 41 Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	149
Tabla 42 La información sobre los clientes influye en nuestras decisiones	150
Tabla 43 Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	151
Tabla 44 Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.....	152
Tabla 45 El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	153
Tabla 46 Misión	154
Tabla 47 Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.....	155
Tabla 48 Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	156
Tabla 49 Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	157
Tabla 50 Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	158
Tabla 51 Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.....	159
Tabla 52 La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	160
Tabla 53 Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	161
Tabla 54 Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	162
Tabla 55 Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	163
Tabla 56 Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	164
Tabla 57 Resumen de la variable independiente: cultura organizacional a nivel de dimensiones	165
Tabla 58 Resumen de la variable independiente: cultura organizacional a nivel de ítems	166
Tabla 59 Procesos organizacionales.....	170
Tabla 60 Procesos estratégicos.....	171
Tabla 61 En la Institución Educativa, se determina las metas de la organización, eficazmente.....	172

Tabla 62 En la Institución Educativa, se controla las metas de la organización, eficazmente.....	173
Tabla 63 En la Institución Educativa, se determina de las políticas y estrategias, eficazmente.....	174
Tabla 64 En la Institución Educativa, se controla las políticas y estrategias, eficazmente.....	175
Tabla 65 En la Institución Educativa, priorizan el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos eficazmente	176
Tabla 66 Procesos operativos.....	177
Tabla 67 En la Institución Educativa, el desarrollo del sistema curricular es eficaz	178
Tabla 68 En la Institución Educativa, la gestión de los materiales y recursos educativos es eficaz.....	179
Tabla 69 En la Institución Educativa, la gestión de docentes es eficaz	180
Tabla 70 En la Institución Educativa, la gestión del servicio educativo es eficaz	181
Tabla 71 En la Institución Educativa, se gestiona los recursos para los aprendizajes de manera eficaz.....	182
Tabla 72 Procesos de soporte.....	183
Tabla 73 En la Institución Educativa, se gestiona los recursos humanos eficazmente.....	184
Tabla 74 En la Institución Educativa, se gestiona la administración de recursos financieros eficazmente.....	185
Tabla 75 En la Institución Educativa, se administra el sistema de información y TICs eficazmente.....	186
Tabla 76 En la Institución Educativa, se administra el sistema logístico	187
Tabla 77 En la Institución Educativa, se atiende asuntos jurídicos y legales	188
Tabla 78 Resumen de la variable dependiente: procesos organizacionales a nivel de indicadores.....	189
Tabla 79 Resumen de la variable dependiente: procesos organizacionales a nivel de ítems	189

Tabla 80 Prueba de normalidad.....	191
Tabla 81 Prueba de normalidad.....	192
Tabla 82 Matriz de componente rotado de la variable Cultura organizacional ..	193
Tabla 83 Prueba de KMO y Bartlett según la variable cultura organizacional...	194
Tabla 84 Matriz de componente rotado de la variable Procesos organizacionales	195
Tabla 85 Prueba de KMO y Bartlett variable procesos organizacionales.....	196
Tabla 86 La cultura organizacional y los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021	198
Tabla 87 Información de ajuste de los modelos.....	198
Tabla 88 Pseudo R cuadrado.....	198
Tabla 89 La implicación y los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021	201
Tabla 90 Información de ajuste de los modelos.....	201
Tabla 91 Pseudo R cuadrado.....	201
Tabla 92 La consistencia y los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021	203
Tabla 93 Información de ajuste de los modelos.....	204
Tabla 94 Pseudo R cuadrado.....	204
Tabla 95 La adaptabilidad y los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021	205
Tabla 96 Información de ajuste de los modelos.....	206
Tabla 97 Pseudo R cuadrado.....	206
Tabla 98 La misión y los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021	207
Tabla 99 Información de ajuste de los modelos.....	208
Tabla 100 Pseudo R cuadrado.....	208

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ejemplo de mapa de procesos de la Institución Educativa.....	71
Figura 2 Mapa de proceso de Nivel 1	72
Figura 3 Continuación del Mapa de proceso de Nivel 1	73
Figura 4 Procesos	90
Figura 5 Mapa de procesos	93
Figura 6 Implantación de procesos	99
Figura 7 Organigrama de la Institución Educativa Federico Villarreal	110

ÍNDICE DE APÉNDICES

1. Matriz de consistencia.....	243
2. Matriz de operacionalización de variables.....	247
3. Instrumentos.....	249
4. Confiabilidad.....	254
5. Validación.....	256

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo investigativo a nivel de maestría fue determinar de qué manera la cultura organizacional influye en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villarreal -Tacna, 2021. El alcance de la investigación considera el análisis de las variables en una institución educativa. El presente estudio se considera de tipo básica, de nivel de investigación relacional. El diseño de investigación fue no experimental y transversal. La muestra fue de 29 docentes. Los resultados son: variable independiente: cultura organizacional es regular (62,1 %). Y en cuanto a sus dimensiones presentan el mayor porcentaje en la categoría regular, como: implicación (65,6 %); consistencia (69,0 %); adaptabilidad (65,5 %) y misión (62,1 %). por lo que se deduce que aún falta optimizar la implicación, la consistencia, entre otros. La variable dependiente procesos organizacionales es regular (69,0 %). Dimensiones: procesos organizacionales es regular (69,0 %). Y sus indicadores: procesos estratégicos (58,7 %), procesos operativos (55,2 %) y procesos de soporte (62,1 %) entonces, se determina que los procesos organizacionales se desarrollan de manera regular con respecto a procesos estratégicos, procesos operativos, así como los procesos de soporte. El estudio concluyó que la cultura organizacional influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villarreal -Tacna, 2021, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman Rho, cuyo valor fue de 0,812, con un nivel de significancia de 0,05 ($0,000 < 0,05$) en la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Palabras clave: cultura organizacional, procesos organizacionales, implicación, consistencia, adaptabilidad, misión.

ABSTRACT

The main objective of this research work at the master's level was to determine how the organizational culture influences the organizational processes of the private educational institution Federico Villareal -Tacna, period 2021. The scope of the research considers the analysis of the variables in a educational institution. The present study is considered basic, relational research level. The research design was non-experimental and transversal. The sample was 29 teachers. The results are: independent variable: organizational culture is regular (62.1%). And in terms of their dimensions, they present the highest percentage in the regular category, such as: involvement (65.6%); consistency (69.0%); adaptability (65.5%) and mission (62.1%). Therefore, it follows that involvement, consistency, among others, still need to be optimized. The dependent variable organizational processes is regular (69.0%). Dimensions: organizational processes is regular (69.0%). And its indicators: strategic processes (58.7%), operational processes (55.2%) and support processes (62.1%) then, it is determined that organizational processes are developed regularly with respect to strategic processes, operational processes, as well as support processes. The study concluded that organizational culture significantly influences the organizational processes of the private educational institution Federico Villareal -Tacna, 2021, according to the Spearman Rho correlation coefficient, whose value was 0.812, with a significance level of 0.05 ($0.000 < 0.05$) in which the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted.

Keywords: organizational culture, organizational processes, involvement, consistency, adaptability, mission.

INTRODUCCIÓN

En el contexto global se hace más evidente la necesidad del fortalecimiento de la cultura organizacional que coadyuve a que las organizaciones optimicen el mejoramiento de sus procesos organizacionales que asegure el éxito empresarial o institucional.

El presente estudio ha permitido la comprensión de las variables de estudio que, con la aplicación del método científico, contribuyó a lograr los objetivos del estudio, siendo el objetivo general: determinar de qué manera la cultura organizacional influye en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

Cabe resaltar que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados que los miembros comparten y que distingue a una organización de las otras. Entonces, los directivos deben cumplir los principios de la organización basada en una cultura de integridad, que permita la consolidación de un liderazgo comprometido con los valores del ente organizacional, los cuales deben ser transmitidos, de manera empática, a los colaboradores, quienes deben tener sentido de pertenencia, y laborar con más compromiso institucional para que las organizaciones sean exitosas y fuertes.

La cultura cumple varias funciones en el seno de un ente organizacional. En primer lugar, cumple la función de que se determine los límites; es decir, los comportamientos se diferencien unos a otros. Posteriormente, se hace la transmisión de un sentido de identidad a sus miembros (Ortega, La cultura organizacional. Un enfoque dimensional, 2016).

Merece resaltar que la cultura contribuye a que se mantenga unido la organización al dar normas correctas las que deben ser cumplidas por los colaboradores, debido a la unión social. Se hace la iluminación y racionalización del compromiso de las personas mediante la cultura organizacional con respecto a la organización.

El trabajo de investigación a nivel de maestría, está distribuido en cuatro capítulos, según lo establecido por la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna, por lo que a continuación se brinda una breve exposición de los mismos:

El capítulo I presenta el problema que comprende el planteamiento y la formulación del problema, justificación de la investigación; así como los objetivos de la investigación.

El capítulo II aborda el marco teórico, que integra los antecedentes del estudio, las bases teóricas y la definición de conceptos, relacionados a las variables de estudio. El capítulo III plantea de manera explícita el marco metodológico, que involucra las hipótesis, la operacionalización de variables, el tipo, nivel y diseño de investigación, así como el ámbito y tiempo social de la investigación. Además, la unidad estudio, la población y la muestra, todo ello conlleva a la comprobación de las hipótesis.

El capítulo IV considera los resultados que involucra la descripción del trabajo de campo, el diseño de la presentación de los resultados, los resultados, las pruebas estadísticas, la comprobación de la hipótesis; así como la discusión de los resultados.

Finalmente, se presente las conclusiones y recomendaciones, referencias y apéndice.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto global, la cultura organizacional se ha convertido en un aspecto crucial para el éxito de los entes organizativos, debido a los impactos positivos que tiene en el rendimiento de las personas y en la productividad de los diferentes entes económicos.

En Perú, diferentes organizaciones educativas tienen complicaciones de no optimizar los procesos organizacionales, debido a que su cultura organizacional, en ocasiones, no es tan sólida. Al respecto, la cultura organizacional es una percepción que comparten todos los integrantes de la Organización (Steiner, 2020). La cultura es una relación social que ayuda a que se mantenga unida la organización al dar normas adecuadas para que los colaboradores con sus deseos y prácticas de valores puedan desplegar sus funciones de manera adecuada; no obstante, algunos integrantes no comparten los mismos anhelos y valores que oriente al logro de los objetivos corporativos.

En esa línea explicativa, Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega (2022) indican que la cultura organizacional es fundamental para que se logre los objetivos de las entidades, y se cumpla la misión de manera eficaz y eficiente; pero parte de los colaboradores no demuestran implicación.

Por su parte, Molero (2022) manifestó que la cultura es un vínculo social que ayuda a que se mantenga unida la organización al dar correctas normas para que mejore el desempeño del personal; no obstante, siempre en las organizaciones existe un pequeño grupo, cuyo comportamiento no demuestra consistencia, es decir, no comparten valores que permita que se logren acuerdos liderados por los directivos. También refiere que una organización carece de cultura organizacional cuando los colaboradores no demuestran predisposición en desarrollar coordinaciones de manera permanente para lograr objetivos comunes en bien de la organización.

En la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna se viene observando, en algunas oportunidades, que tienen inconvenientes con la eficacia y eficiencia de los procesos organizacionales, quizá se deba a que la cultura organizacional no es tan óptima. Por ello se hace necesario comprender si sus integrantes, se organizan en equipos y si están comprometidos con el ente educativo y si sienten que son parte fundamental de la organización, es decir, si demuestran implicación.

Asimismo, evaluar si los colaboradores comparten en grupo valores que permita que se logren acuerdos liderados por los directivos, y que, si coordinan de manera correcta, es decir, si reflejan consistencia, que es una gran fuente de estabilidad e integración interna como producto de una visión compartida y un nivel de conformidad. Además, se requiere evaluar si el personal demuestra adaptabilidad, en otras palabras, si presentan dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos que se pueda presentar en el ente educativo.

Parte de los colaboradores aún no se comprometen a cabalidad con su organización, lo que hace pensar que falta fomentar de forma activa la cooperación entre los diversos grupos de la organización. Cabe indicar que existe un código de ética que orienta la conducta de los miembros de la organización, pero aún falta que sea socializado. Los integrantes, cuando necesitan dar soluciones a complejidad, trabajan de manera cooperativa, no obstante, falta conseguir acuerdos en asuntos cruciales para el ente educativo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿De qué manera la cultura organizacional influye en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villarreal -Tacna, 2021?

1.2.2 Interrogantes secundarias

- a) ¿Cómo la implicación influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villarreal -Tacna, 2021?
- b) ¿De qué forma la consistencia influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villarreal -Tacna, 2021?
- c) ¿Cómo la adaptabilidad influye en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villarreal -Tacna, 2021?
- d) ¿De qué forma la misión influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villarreal -Tacna, 2021?

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en el contexto educativo de la ciudad de Tacna y será de gran utilidad debido a que permitirá promover la solidez de la cultura organizacional, para que los grupos de interés interno demuestren mayor implicación, consistencia, adaptabilidad y se comprometan a lograr de forma conjunta y compartiendo los valores institucionales, la misión de la organización, que asegurará en alguna medida el éxito institucional.

Es importante la investigación debido a que coadyuvará al entendimiento y reflexión, por parte de los miembros de la organización, de la preponderancia de fortalecer la cultura organizacional con el fin que los procesos organizacionales sean más eficientes, eficaces y efectivos.

Justificación teórica

El presente trabajo de investigación es preponderante debido a que permite la revisión teórica de las variables de estudio, como la cultura organizacional y los procesos organizacionales y, de esta forma, brindar sugerencias para mejorar la gestión escolar, que permitirá conseguir un mejor entendimiento de las mismas.

Justificación práctica

El presente estudio coadyuva a que se obtenga los objetivos del estudio, es decir, determinar cómo la cultura organizacional influye en los procesos organizacionales, con relación a los procesos: procesos misionales, procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.

Justificación metodológica

El presente estudio se justifica metodológicamente debido a que se aplica el método científico riguroso, que incluye el tipo, diseño y el nivel de investigación, así como la recolección de datos para demostrar la hipótesis de investigación. Por ello se utilizará el Excel y el software estadístico SPSS.

Justificación social

El presente estudio tiene trascendencia social debido a que, al mejorar la cultura organizacional, se mejorará los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villarreal, que redundará en la optimización de la gestión escolar y en la mejora de la calidad del desempeño de los docentes, así como el bienestar de los estudiantes.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar de qué manera la cultura organizacional influye en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villarreal -Tacna, 2021.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar cómo la implicación influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villarreal -Tacna, 2021.
- b) Determinar de qué forma la consistencia influye en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villarreal -Tacna, 2021.
- c) Determinar cómo la adaptabilidad influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villarreal -Tacna, 2021.
- d) Determinar de qué forma la misión influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villarreal -Tacna, 2021.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Antecedentes de la investigación a nivel internacional

Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega (2022) elaboraron el estudio “Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas” Rev. iberoam. educ. super vol.13 no.36 Ciudad de México feb. 2022 Epub 21-Mar-2022. Revista iberoamericana de educación superior. El propósito del trabajo de investigación fue evaluar la cultura organizacional en instituciones de educación superior. El estudio fue de tipo básica, cuyo diseño fue no experimental. El estudio concluyó que la cultura organizacional es fundamental para que se logre los objetivos organizacionales, que permita que se cumpla la misión organizacional. El personal debe demostrar implicación. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el presente estudio considera la evaluación de los procesos organizacionales en un ente educativo de nivel superior.

Cordero-Guizmán, Beltrán-Tenorio, & Bermeo-Pzmiño (2022), investigaron el estudio “Cultura organizacional y salario emocional”. Revista Venezolana de Gerencia, 27(Especial 7), 132-149. El propósito del trabajo de investigación fue evaluar la cultura organizacional y salario emocional.

El estudio fue de tipo explicativo. La muestra fue 210 administrativos y el instrumento fue el cuestionario. El estudio concluyó que la cultura organizacional se desarrolla de manera regular y el entorno laboral es poco favorable. Además, dio a entender que es necesario implementar mejoras para lograr mayor compromiso del personal administrativo para que madure la cultura organizacional que se reflejará en mejora de la calidad de servicio para el entorno. La diferencia con el trabajo que se realiza es que se considera la evaluación del salario emocional.

Serrano-Polo, González-Díaz, Ovalles-Toledo, & Ruiz-Corrales (2020) investigaron el estudio “Cultura organizacional en el proceso de gestión de la calidad educativa”. Revista espacios Educación. Vol. 41 (44) 2020 Art. 30. M. 4. El propósito del trabajo de investigación fue evaluar la cultura organizacional en un ente educativo. El estudio concluyó que se relaciona de manera significativa la cultura organizacional y la gestión de la calidad educativa. Los grupos de interés interno, como la plana directiva, personal docente y no docente coinciden en que se fundamenta en tradiciones la cultura organizacional del ente organizativo. Asimismo, el personal demostró implicación de manera regular, es decir, que parte de los miembros no estaban muy comprometidos con su labor y, pocas veces, compartían información y, parte del grupo no trabajaban de manera permanente en equipo.

García, Peley, Pertúz, Pèrez, & Viloría (2020) investigaron el estudio “Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia”. Revista espacios. Vol. 41 (37) 2020. Art, 4. El propósito del trabajo de investigación fue verificar cómo la cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral. Se concluyó que, cuando los

directivos desarrollen una cultura organizacional adecuada; entonces, podrá evidenciarse mejora en la satisfacción laboral. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio evalúa la satisfacción laboral.

2.1.2 Antecedentes de la investigación a nivel nacional

Choque (2022) investigó el estudio “Control Interno y la cultura organizacional del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local 01, 2021”, en la Universidad César Vallejo. El propósito del trabajo de la investigación fue evaluar cómo se relaciona el control interno y la cultura organizacional. El estudio concluyó que el control interno se relaciona de forma significativa con la cultura organizacional del personal administrativo de la Unidad indicada. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio evalúa el control interno.

Molero (2022) investigó el estudio “Estilos de Liderazgo y Cultura Organizacional en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021”, en la Universidad César Vallejo. El propósito del trabajo de investigación fue analizar el estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una organización educativa. Se concluyó que sí existe relación de manera significativa entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional. Se identificó como cultura predominante: a la cultura jerárquica, seguida de la Ad-Hoc, clan y finalmente la de mercado. Cabe referir que, uno de los factores que hace que pueda variar la cultura organizacional, es la capacidad de la plana directiva de un ente organizacional, por ello el liderazgo debe ser efectivo y ético. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio evalúa los estilos de liderazgo. Al respecto, las organizaciones educativas deben priorizar la cultura organizacional, sobre todo en su componente adaptabilidad, por ello, es pertinente que las estrategias organizacionales se adapten a la

misión organizacional, para ello los colaboradores deben trabajar de forma cooperativa.

Reyes (2020) elaboró el estudio “Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de una Institución Educativa Pública de Huarney, 2020”, en la Universidad César Vallejo. El propósito del trabajo de investigación fue analizar la cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de una Institución Educativa Pública. El estudio demostró que se relaciona la cultura organizacional y satisfacción Laboral. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio considera la evaluación de la satisfacción laboral.

Ambicho (2020) investigó el estudio “Comunicación interna y cultura organizacional en colaboradores de un hipermercado de Chimbote – 2020”, en la Universidad César Vallejo, Chimbote. El estudio tuvo como objetivo evaluar la comunicación interna y cultura organizacional en colaboradores. El estudio concluyó que se evidencia la relación de la comunicación interna y la cultura organizacional. Asimismo, el personal no demuestra en gran medida la adaptabilidad y consistencia. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio evalúa la comunicación interna.

Mantilla (2021) investigó el estudio “Relación de la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en administrativos nombrados de una Universidad Privada de la ciudad de Lima 2021”, en la Universidad Ricardo Palma. El propósito del trabajo de investigación fue evaluar evaluar cómo la cultura organizacional se relaciona con la percepción del clima organizacional en administrativos nombrados. El estudio concluyó que la cultura organizacional se relaciona con la percepción del clima

organizacional en la organización pública. La diferencia con el trabajo que se realiza es que evalúa la percepción del clima organizacional.

Valero, Vilca, & Coapaza (2021) elaboraron el estudio “Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar”. PURIQ, 2022, Vol. 4, e190, en la Universidad Nacional Autónoma de Huanta. El propósito del trabajo investigación fue analizar la cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes. El estudio concluyó que la cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los profesores. La diferencia con el trabajo que se realiza es que la cultura organizacional lo relaciona con la satisfacción laboral.

Xu Chaoyang (2021) investigó el estudio “Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica”, en la Universidad Ricardo Palma. El propósito del trabajo de investigación fue establecer cómo la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral. El estudio concluyó que se evidencia una significativa relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en la empresa minera, lo que da a entender que el personal demuestra de forma regular la implicación, consistencia y adaptabilidad. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio considera la el análisis del desempeño laboral.

Hernández, Hincapié, & Barrios de la Ossa (2018) investigaron el estudio “Procesos gerenciales para la cultura organizacional en las instituciones educativas”. Revista arbitrada venezolana del Núcleo Luz – Costa Oriental del lago. Vol. 13. Nro. Diciembre 2018. Pp.273-296. El propósito del trabajo de investigación fue evaluar los procesos gerenciales para la cultura organizacional en los entes educativos. Se concluyó que, para que haya una buena cultura organizacional, debe desarrollarse de manera adecuada los procesos gerenciales, que implica una buena planificación, organización, control y evaluación. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio evalúa los procesos gerenciales para la cultura organizacional.

2.1.3 Antecedentes de la investigación a nivel local

Martínez (2021) elaboró la tesis titulada “Análisis de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Aguavital 2021”, en la Universidad Privada de Tacna. El propósito del trabajo de investigación fue cómo la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral. El estudio concluyó que existe relación directa y proporcional entre la cultura organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores,

Villanueva (2022) elaboró la tesis titulada “La Motivación laboral y su influencia en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la Provincia de Tacna 2021”, en la Universidad Privada de Tacna. El propósito del trabajo de investigación fue cómo la motivación laboral influye en la cultura organizacional en los diferentes municipios que existen en la provincia de Tacna. El estudio concluyó que la motivación laboral se asocia con la cultura organizacional de los gobiernos locales.

Quispe (2019) elaboró la tesis “Cultura organizacional y competitividad de la empresa de servicios Generales Civiles y Electromecánicos E.I.R.L. Moquegua, 2017” en la Universidad Privada de Tacna. El propósito del trabajo de investigación fue determinar cómo la cultura organizacional se relaciona con la competitividad en la empresa materia de estudio. El estudio concluyó que la cultura organizacional se relaciona de forma significativa con la competitividad en la empresa materia de estudio. Asimismo, dio a entender que el personal no demuestra suficiente adaptabilidad, es decir, no dan respuesta de manera correcta a los cambios del entorno. Parte del personal puso resistencia ante los cambios del entorno laboral; sin embargo, otros grupos de trabajo colaboran para que se introduzca cambios para la mejora de la gestión organizacional.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 *Cultura organizacional*

2.2.1.1 Modelos de cultura organizacional

Modelo de Denison

El modelo de Denison (2001) presenta cuatro dimensiones de la cultura organizacional. En la adaptación realizada al castellano realizada por (Bonavia, Prado, & García-Hernández, 2010) se presentan las cuatro dimensiones: Implicación:

Se presenta cuando los entes organizacionales efectivos empoderan a sus miembros, los cuales a su vez se organizan y desarrollan sus capacidades humanas. Es una característica de esta dimensión el compromiso con sus actividades laborales y, además, las personas que forman la organización sienten que son una parte

preponderante de la misma. Los miembros de la organización, cualquiera sea el nivel jerárquico en el que se encuentren, participan de las decisiones que en alguna medida influirán en alguna medida en sus trabajos (Bonavia, Prado, & García-Hernández, 2010). Los subcomponentes de esta dimensión son el empowerment, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades.

- Consistencia:

En esta dimensión, la forma en que las personas se comportan está definida por una agrupación de valores que incita a los líderes y seguidores a conseguir acuerdos, aun cuando haya discrepancias en las opiniones, que prioriza la coordinación adecuada de las actividades. Estas organizaciones tienen una cultura fuerte y distintiva que influye de forma firme en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una poderosa fuente de estabilidad e integración interna Bonavia, Prado, & García-Hernández (2010), lo cual es un reflejo de una visión que comparte los integrantes de la organización y un alto grado de conformidad. Los subcomponentes de esta dimensión son los valores centrales, el acuerdo y la coordinación e integración.

- Adaptabilidad:

Esta dimensión pone en evidencia que las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, y tienen la experiencia y la capacidad en introducir cambios (Bonavia, Prado, & García-Hernández, 2010). También tienen la capacidad de crear valor para sus clientes a partir de sus mejoras continuas. Las organizaciones que enfatizan esta dimensión de forma constante experimentan un crecimiento en las ventas e incremento de los porcentajes de mercado. Los

subcomponentes de esta dimensión son la orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo.

- **Misión:**

De acuerdo a Bonavia, Prado, & García-Hernández (2010), es la más preponderante dimensión. Esta dimensión pone relevancia de tener claridad en la dirección, los objetivos y metas de una organización. Con un fin explícito se pueden definir los objetivos estratégicos y las metas organizacionales. Es necesario un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y edifique una cultura que apoye dicha visión. Los subcomponentes de esta dimensión son la dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, y visión.

Modelo de Schein

En primer lugar, el modelo de Schein es un modelo organizacional que considera que la cultura organizacional estará en función, en parte, de los sucesos que ocurran en el entorno (Schein, 1988). Teniendo en cuenta tal aspecto, se propone “niveles de cultura” que permitirán la profundización acerca del concepto y, al mismo tiempo, se analizará el grado de interrelación e integración que existe entre los colaboradores (Regalado, 2018). De acuerdo a (Pedraza, Obispo, Vásquez, & Gómez, 2015), este modelo demanda un análisis externo e interno. Con ello, se busca que se fortalezca la cultura organizacional considerando los problemas que se pueden generar en el entorno. Se trata de procesos visibles llamados “artefactos” en el primer nivel de estos supuestos, por ejemplo, la manera del comportamiento, innovación y comunicación. En el segundo nivel, se hace el análisis de las relaciones entre los integrantes de la entidad, como si la estructura de poder en la realidad se puede validar los fines y la filosofía organizacional.

De acuerdo a Schein (1992) citado por Soria (2008), en el tercer nivel, se analiza acerca de pensamientos espontáneos que han sido adoptados como acciones reales. Es decir, el último nivel de supuestos, si bien se trata de un supuesto básico es muy complicado la identificación debido a que se requiere una diferenciación correcta entre las creencias adoptadas y las normas establecidas dentro de la organización.

Modelo de Ansoff

Según Leon & Machaca (2021), este modelo propone que existen propiedades generales de una organización empresarial que les permite adoptar un tipo de organización. El argumento que subyace la propuesta de Ansoff, se fundamenta en que los entes económicos a parte de tener resultados y objetivos que desean lograr, poseen la aspiración para conseguirlos mediante determinadas maneras de comportamiento (Gómez & Rodríguez, 2001). Con el propósito de orientar el anhelo de los colaboradores en la organización, brinda, Ansoff, un panorama más estratégico acerca de la cultura organizacional. Este modelo hace la propuesta de 7 atributos como rasgos que forman parte de la cultura organizacional con el fin de que después, de ello, hacer una división de cuatro niveles llamándose “reactiva”, “estable”, “anticipadora” e “iniciativa” (Ansoff, 1985)

Modelo de Hofstede

La finalidad del modelo de Hofstede es el análisis de la cultura organizacional basada en el pensamiento de la transformación. Asimismo, este autor se encarga de medir la cultura organizacional teniendo en cuenta las diferencias culturales que pueden surgir (Gómez & Rodríguez, 2001). Para ello, hace la propuesta de seis dimensiones: la distancia al poder, el individualismo, evasión de

incertidumbre, masculinidad versus feminidad, orientación y complacencia versus moderación (Moreno & Buenrostro, 2017).

Con respecto a la “distancia al poder”, Hofstede trata del grado de cercanía que existe de los bajos cargos con los altos. En la cual, en la jerarquización del poder se fundamenta el análisis. Pero no se limita a ello, sino que también recaba información sobre las percepciones que tienen los miembros con menor nivel en relación del nivel de igualdad de decisiones (Taraquez, 2016). Prosiguiendo con la dimensión del “individualismo”, el autor hace el análisis de cohesión que tiene una de manera individual un colaborador con respecto del grupo; es decir, se hace el análisis de aspectos como: apego a valores, la orientación a objetivos, nivel de participación, entre otros. Luego, con respecto a la dimensión de “evasión de la incertidumbre”, el autor mide el grado en que los grupos se sienten afectados por factores exógenos (Hofstede, 2010).

Sobre la “orientación”, hace referencia a la proyección que tiene la organización sobre las acciones que van a desarrollar. Básicamente, se hace el análisis, si tiene orientación a largo plazo o a corto plazo. Cabe indicar que el modelo de Geert Hofstede, sirve de apoyo para que se mida la conducta organizacional y, a la vez, hace el análisis con un enfoque de adaptabilidad acerca de las culturas organizacionales.

Cabe indicar que, una vez, evaluado los diferentes modelos de cultura organizacional, se ha considerado para los fines de este trabajo el modelo de Denison, porque es la que más se adapta al contexto educativo.

2.2.1.2 Definición de la cultura organizacional

De acuerdo a Bermejo & Bermejo (2021) la cultura organizacional es la aglomeración de hábitos, normas, y valores que practican los colaboradores de un ente económico y que hace de esta su manera de comportamiento, en el que se hacen visibles los heterogéneos tipos de cultura organizacional. cabe indicar que la cultura organizacional se presenta cuando los miembros de un ente organizativo interactúan con la estructura formal en un ambiente que prima un sistema de valores, creencias y hábitos, con el propósito de que se genere normas de comportamiento. Por ello, es fundamental que las organizaciones deban contar con colaboradores transparentes, comprometidos con asertividad con buena predisposición para que desplieguen sus funciones de manera ordenada y estructurada (Schein, 1988).

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado que comparten los miembros y que diferencia a una organización de las otras. Entonces, los directivos deben cumplir los principios de la organización basada en una cultura de integridad, que permita la consolidación de un liderazgo comprometido con los valores del ente organizacional, los cuales deberán ser transmitidos a los colaboradores de una forma empática, que genere en ellos el sentido de pertenencia, para que las organizaciones sean exitosas y fuertes (Jáuregui, Cultura organizacional, una experiencia de vida. Un relato sobre como la cultura organizacional se vive dentro de las empresas, 2020).

Cumple diversas funciones, la cultura, en el seno de un ente organizacional. En primer lugar, cumple la función de que se determine los límites; es decir, las conductas se distinguen unos a

otros. Posteriormente, se hace la transmisión de un sentido de identidad a sus miembros (Ortega, 2016).

La cultura contribuye a que se mantenga unido los integrantes de la organización al dar normas correctas de las que deben ser cumplidas por los colaboradores, debido a la unión social. Se hace la iluminación y racionalización del compromiso de las personas mediante la cultura organizacional con respecto a la organización. La cultura es la agrupación de normas y valores y de formas de pensar que determinan la conducta de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen al ente organizativo (Zapata, 2017).

La cultura organizacional es un reflejo de los valores que comparten los colaboradores de la misma. A partir de esta, se transmite un sentimiento de identidad al personal, además de establecer los fundamentos y la filosofía de gestión que conserva cercano a los colaboradores en la consolidación de unos objetivos en común (Kreitner & Kinicki, 2007).

La cultura organizacional es la pauta de respuestas, normas, valores, y sustanciales que comparten los que trabajan en una organización (Zapata, 2017).

El éxito de las organizaciones innovadoras y competitivas fundamentan la cultura organizacional, en las cuales los colaboradores se sienten tan identificados con los objetivos del ente económico que los asume como parte de su plan de vida (Schein, 1988).

Representa un marco de referencia la cultura organizacional para cada una de las personas que son parte de la organización con normas y valores de comportamiento con el propósito que conduzcan

sus acciones, de manera que exista una línea orientadora de los patrones y actitudes conductuales (Zapata, 2017).

La cultura organizacional es una percepción que comparten todos los integrantes de la organización, es un hecho que se presenta de forma relativa, por lo que las personas crean patrones de conducta, desarrollan su aprendizaje y desarrollan actividades, se transforman y evolucionan. Desde esta perspectiva se esbozan dimensiones del entorno social, que, exigen capacidades y competencias en los gerentes ante la eventualidad de la dinámica social (Zapata, 2017).

Desde la perspectiva sociológica, Méndez (2006) refiere que la cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados que los miembros de la organización lo comparten.

Aparte de las perspectivas desde las cuales se ha conceptualizado y definido la cultura organizacional, también se han propuesto modelos que sintetizan en una estructura determinada los componentes de esta, pues es claro que la cultura organizacional es un concepto multidimensional, en línea con lo propuesto por Law, Wong y Mobley (1998), un concepto multidimensional es un número de atributos o dimensiones que se interrelacionan y existe en dominios multidimensionales; en este mismo sentido, la cultura organizacional se ha propuesto como concepto constituido por una agrupación de factores o dimensiones, lo cual es mostrado en diversos modelos teóricos. Estos modelos permiten, además de comprender la forma como se estructura una cultura organizacional, servir de soporte teórico que guía el desarrollo de instrumentos de evaluación para comprender y estudiar la cultura en las organizaciones. Cabe indicar que los modelos permiten, además de comprender la forma como se

estructura una cultura organizacional, servir de soporte teórico que guía el desarrollo de instrumentos de evaluación para comprender y estudiar la cultura en las organizaciones.

2.2.1.3 Funciones de cultura organizacional

Para Álvarez (2021), los entes organizacionales deben buscar consenso entre colaboradores respecto a los hitos culturales: misión, objetivos, medios para que se logre los objetivos, evaluación de objetivos y estrategias de lo que se debe hacer cuando se presentan problemas en las organizaciones.

Las funciones que se le atribuye a la cultura de las organizaciones, son las siguientes:

- Definición de límites; es decir, crean diferencias entre una organización y las demás.
- Presentan sentido de identidad para los colaboradores del ente organizacional.
- Facilita la generación del compromiso que va más allá del simple interés de la persona en el ente organizacional.
- Mejora la estabilidad del sistema social.
- Se utiliza como mecanismo de control y de prudencia que guía y modela las actitudes y la conducta de los colaboradores.

Es necesario indicar que las funciones de la cultura organizacional deben ser consideradas por la plana directiva para que se optimice la gestión organizacional. Por ello, es crucial que las organizaciones tengan recursos humanos que desplieguen un buen desempeño laboral, principalmente, con colaboradores que sean comprometidos con asertividad con buena predisposición para que desplieguen sus funciones de manera ordenada y estructurada.

La cultura organizacional debe ser priorizada de manera categórica por los colaboradores del ente organizacional, entonces todos deben cumplir con los principios y valores de la organización; por tanto, los directivos deben promover la articulación, la coordinación entre las diferentes áreas orgánicas de una organización, por lo que es necesario que se promueva una cultura de integridad, que permita la consolidación de un liderazgo efectivo, para que sus colaboradores sean motivados para coadyuvar a logro de la misión.

2.2.1.4 Manifestaciones de la cultura organizacional

Considera las siguientes manifestaciones:

a) Clima organizacional:

Es la manifestación que más se nota de la cultura; entre los aspectos que implica la forma de manifestarse son, por ejemplo: la satisfacción, el liderazgo, el ambiente físico y el reconocimiento. Entonces, es preponderante que la plana directiva con un liderazgo seguro y ético fomente el trabajo en equipo con inteligencia emocional para elevar el ambiente de trabajo.

Es un aspecto crucial el Liderazgo del clima organizacional. Al respecto, Velásquez (2019) indica que pueden requerir de habilidades de liderazgo, las mismas que deben evaluarse en los gerentes, quienes deben operar en el ambiente y las condiciones de una organización, debido a que juntan componentes y enfoques sobre la efectividad y pertinencia de roles, según las características del ambiente y de la organización. Necesita la capacidad, la gerencia efectiva, de usar diversos modelos de gestión, aun cuando éstos se basen en diferentes enfoques desarrollados en la teoría organizacional, lo que se orientará a que el liderazgo sea simple y lógico, dinámico y cinegético, o bien complejo o paradójico (Sheen, 2018).

b) Los valores y las normas de una organización influyen en la manera de ser de sus miembros.

La práctica de valores es muy preponderante para una organización, por ello se tiene: la honestidad, la responsabilidad, el respeto, y la disciplina, dado a que el comportamiento individual está en función de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea: la cultura organizacional puede potenciar, pero también limitar, el desarrollo de las personas y de la propia institución (Bermejo & Bermejo, 2021). Toda organización con aspiraciones de excelencia deberían tener comprendidos y de forma sistematizada los valores y las ideas que representa la conducta motora del ente económico (De Luca & Lazzati, 2018).

Los valores y las normas deben ser cumplidas por los colaboradores y la plana directiva de la organización, con inteligencia emocional, deben interactuar de acuerdo a las directivas y manuales internos de la organización; todo ello coadyuvará a que se mejore los procesos organizacionales, como las de soporte y misionales.

La cultura organizacional considera los valores y su práctica en los miembros y que diferencia a una organización de las otras. Entonces, los directivos deben promover de manera permanente el trabajo integrado, coordinado, articulado por todas las áreas orgánicas, basado en el respeto, y con el liderazgo efectivo de la plana directiva.

c) Interacciones:

Las interacciones consideran aspectos que interceden en el contacto de autoridades y subordinados, como las maneras de vinculaciones entre los integrantes de la entidad, las prácticas usuales, las oportunidades frente a las autoridades que se implantan para que desarrolle la creación de confianza, cooperación y comunicación

asertiva con el fin que se impida confusiones, discriminaciones, malentendidos, rumores, entre otros. Asimismo, se consideran para que se establezca armonía en las interacciones, el trabajo en equipo, la comunicación y las relaciones interpersonales (Jáuregui, 2020).

d) Productividad:

La productividad es el fin de toda organización para que sea más competitiva, entonces, es determinante que se haga en cada uno de los cargos que, la jerarquía organizativa la definición de los perfiles profesionales; así como las iniciativas que inducen a los cambios y transformaciones de las entidades. Para ello, el líder y los colaboradores del ente organizativo deben trabajar de manera conjunta y desarrollar buenas prácticas de ética y de compromiso, con el propósito de que se dinamice la cultura organizacional y sea sostenible. Por ello, para elevar la productividad se requiere que el compromiso de los grupos de interés interno, sea liderado por la plana directiva, y también la práctica de la ética.

Para que se consiga la productividad de manera oportuna, es crucial que la cultura organizacional se fortalezca de forma permanente por los colaboradores del ente organizacional; por tanto, la actuación de la plana directiva debe promover la práctica y el cumplimiento de principios y valores de la organización; por tanto, los colaboradores deben coadyuvar a que el despliegue de sus funciones se desarrolle de forma articulada y coordinada entre las diferentes áreas orgánicas de un ente organizacional, por lo que es pertinente que se promueva una cultura de integridad, para que la misión se cumpla a cabalidad.

2.2.1.5 Características de la cultura organizacional

De acuerdo a Jáuregui (2020), las características de la cultura organizacional, son:

Tabla 1
Características de la cultura organizacional

Características	Contenido
Autonomía Individual:	Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.
Estructura:	Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
Apoyo:	Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
Identidad:	Es el grado en que los miembros se identifican con el ente organizacional en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
Desempeño-premio:	Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.
Tolerancia al conflicto:	Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.
Tolerancia al riesgo:	Es el grado en que se motiva al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

Nota. Información obtenida de Robbins (2013)

2.2.1.6 Tipos de cultura organizacional

a) Cultura predominante

Una organización empresarial o institucional que se orienta hacia el esfuerzo por dominar lo que le rodea y, en lo posible, por vencer a los opositores.

Buscan que se conserve un control insoluto sobre las personas y su desempeño en el ambiente organizativo. Cabe indicar que esta cultura manifiesta los valores centrales que comparten la gran mayoría de los integrantes de un ente económico. Por lo tanto, cuando se refiere a cultura organizacional, mayormente, se indica de cultura dominante Dessler (2007).

b) Subcultura

Las subculturas dentro de la organización según Dessler (2007), reflejan cuando los colaboradores de una organización comparten experiencias, problemas y situaciones con la plana directiva. Cabe indicar que la dominación de departamentos y la división geográfica se encuentran definidas.

El valor de la cultura organizacional como variable independiente reduciría mucho si las organizaciones no tendrían una cultura dominante y sólo estuvieran conformadas por numerosas subculturas, debido a que existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable (Torres, 2011).

c) La cultura de compartición del conocimiento

Presenta el fortalecimiento del compromiso con la organización, lo que hace que se incremente la consistencia de la conducta de las personas, así como se genera el proceso de selección ágil, dinámico de acuerdo a la misión y visión, aquellos criterios para que se evalúe las aportaciones. Es la manifestación principal de la cultura de la condición humana, es decir, de la conciencia social a nivel del ente organizativo. Se trata de la continuidad del colaborador en la organización en la que ha hecho historia y ha coadyuvado con el destino del colectivo (Torres, 2011).

2.2.1.7 Componentes de la cultura organizacional

De acuerdo a Denison (2001), la cultura organizacional se evalúa mediante las siguientes dimensiones:

2.2.1.7.1 Implicación

Las organizaciones efectivas permiten empoderar a sus integrantes, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades del personal a todos los niveles. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que éste está de manera directa relacionado con los objetivos del ente económico (Denison, 2001). Considera el compromiso de los diferentes trabajadores y su capacidad de influencia (Denison, 2001). Se subdivide en empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.

La implicación se presenta cuando los integrantes se comprometen con su trabajo, y comparten información siempre, lo que permite que se tome buenas decisiones, permite también que trabajen de manera cooperativa. Cada colaborador comprende cómo es el desarrollo y que objetivos debe lograr, y la organización invierte en que el personal se desarrolle profesionalmente, ya que será una ventaja competitiva.

La implicación considera los siguientes indicadores:

- Compromiso con el trabajo

Hace referencia al nivel de esfuerzo que realiza o debe realizar cada miembro de los grupos de la organización en su labor encomendada, no se indiferente al desarrollo del trabajo para bien de la organización, con sentido de pertenencia y por tener una visión compartida.

- **Decisiones basadas en la mejor información**

Elegir entre varias alternativas de manera sólida e inteligente que se conseguirá con una información consistente y coherente con los objetivos de la organización.

Es fundamental que los miembros de la organización compartan la información; es decir, que todos deben contar con información para asegurar el éxito organizacional y tomar adecuadas decisiones.

- **Impacto positivo de cada miembro en el grupo**

Cada labor, o función encomendada que hace cada integrante del ente organizacional debe tener un impacto positivo, es decir, que su trabajo debe coadyuvar al logro de la misión organizacional.

La planificación es un proceso ordenado para conseguir objetivos específicos, con la minimización de riesgos y maximización de la eficiencia. Es indudable la necesidad de que los miembros del ente organizacional deben tener una cultura de planificación.

- **Trabajo en equipo**

Hace referencia a la acción de fomentar la activa cooperación entre los diferentes grupos de esta organización y los integrantes del equipo deben desarrollar bien su trabajo para que tenga un impacto positivo en el logro de la misión organizacional. Asimismo, es esencial que haya una cultura de trabajo en equipo solo así se conseguirá la misión organizacional.

- **Organización del trabajo y Comprensión de los objetivos de la organización**

La organización del trabajo implica la estructuración adecuada de las tareas, como una distribución de tareas, para ello los integrantes del grupo deben conocer y comprender los objetivos de la organización, para asegurar el logro de la visión. Pero, algo importante que la plana directiva ejerza un liderazgo efectivo y ético.

- **Inversión continua en el desarrollo de las capacidades de sus miembros**

La organización debe priorizar elevar las competencias profesionales de sus integrantes, es decir, de los grupos de interés interno. Entonces, de forma trimestral o semestral debe capacitar. Es esencial que la organización considere los recursos humanos como como fuente preponderante de ventaja competitiva. Por ello, el área de recursos humanos debe realizar un diagnóstico serio de la productividad y desempeño laboral de los colaboradores.

2.2.1.7.2 Consistencia

Está determinado por una agrupación de valores que se refleja en la conducta de las personas que induce a líderes y seguidores a que se consiga acuerdos; inclusive en el momento pueda existir discrepancias en las opiniones, de forma que las actividades de la organización queden de manera adecuada coordinadas. Si los entes económicos con estas características tienen una cultura sólida y diferenciada que influye de forma segura en la conducta de sus colaboradores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna producto de una visión compartida y un alto grado de conformidad (Denison, 2001).

Considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en una agrupación de valores centrales; el personal tiene la habilidad de conseguir acuerdos aun cuando existan diversas ópticas y las actividades de la organización estén bien coordinadas e integradas (Denison, 2001).

Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura diferenciada y sólida que influye de forma significativa en la conducta de las personas. Entonces, se puede afirmar que, a mayor consistencia, mejor será la cultura organizacional. Se subdivide en coordinación e integración, acuerdos y valores centrales. Este modelo también con frecuencia ha sido usado como parte del proceso de diagnóstico del perfil específico de cada organización para que resalte las fortalezas y debilidades de su cultura, y se sugiere estrategias que impulsen su efectividad (Denison, 2001).

La consistencia se presenta cuando los líderes y directores practican lo que divulgan, se evidencia valores de forma conjunta que orienta la conducción de los integrantes. La consistencia evidencia un código ético que guía la conducta de los colaboradores y; coadyuva, a que se diferentes de lo correcto. Cuando existen desacuerdos, se desarrolla estrategias para solucionarlos. Asimismo, se evidencia una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

a) El índice de valores centrales y esenciales, hace la identificación y medición de la existencia de supuestos, valores y creencias que hacen el aporte de manera positiva a la organización. Los ítems que lo definen son:

- Las acciones de los directivos y el discurso gerencial deben ser coherentes.

Reconocimiento de un estilo de prácticas gerenciales se debe reconocer

- Los comportamientos y los valores organizacionales deben estar alineados.
- Los colaboradores deben hacer la identificación de que no saber que los valores del ente organizativo conllevan a escollos.
- Un código de ética debe ser reconocido por la entidad.

b) El índice de acuerdo determina las condiciones para obtener acuerdos en las interacciones de la organización se define con los ítems:

- Debe existir facilidad de los colaboradores y poseer una actitud favorable para alcanzar acuerdos.
- Los miembros de la entidad deben identificar una cultura organizacional diferenciadora y propia.
- No debe haber complicaciones para ponerse de acuerdo en asuntos preponderantes.
- Para hacer los trabajos debe existir procesos explícitos.

c) El Índice de coordinación e integración muestra el alineamiento y unidad de las actuaciones de los colaboradores del ente organizacional con los medios que la organización ofrece. Este índice se determina por los ítems:

- Son consistentes y coherentes los métodos de trabajo.
- Los colaboradores deben poseer perspectivas comunes y comunes.
- Facilidad para coordinar proyectos que incluyan a diversas partes de la organización.
- Conocimiento e integración de los colaboradores de diversas partes de la organización

- Alineamiento e integración de las metas de las diversas partes de la organización.

La consistencia considera los siguientes indicadores:

- **Practicar lo que se pregona**

Los líderes deben tener cualidades sólidas y éticas y deben ejercer el liderazgo de forma efectiva, y no solo difundir actividades que va realizar y no hacerlas, sino desarrollarlas sobre todo de acuerdo a las regulaciones internas y de acuerdo a la misión organizacional.

- **Existencia de valores y del Código de ética**

En todo ente educativo, los miembros de la organización deben conducirse con ética y con sentido de pertenencia según la visión y los objetivos estratégicos organizacionales.

Asimismo, en toda organización debe haber un código de ética que oriente el desempeño laboral ético de los colaboradores, que coadyuve al bienestar laboral que contribuya al logro de la misión organizacional.

- **Desacuerdos y acuerdos**

Los miembros de la organización deben desarrollar reuniones de coordinación para consensuar para brindar soluciones a problemas que se puedan suscitar en las diferentes áreas operativas, con el propósito de coadyuvar a la misión organizacional con transparencia y ética. Asimismo, los integrantes deben comprender, respetar y apoyar a las s nuevas ideas y propuestas que los demás pueden plantear. Todo ello debe ser valorado para un buen clima exitoso. Así como también, se presenta la complicación para que los integrantes hagan acuerdo en temas claves.

- **Coordinación de proyectos y alineación de objetivos**

Los integrantes de los diversos grupos deben coordinar proyectos que contribuyan a logro de los objetivos y la misión del ente educativo, para que la organización eleve su nivel organizacional.

- **Existencia de alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos**

Hace referencia a que los objetivos deben alinear los objetivos para asegurar el éxito en la organización en todos sus niveles, pero para ello se necesita personal probo y ética, así como con iniciativa para el desarrollo de la organización.

2.2.1.7.3. Adaptabilidad

A las organizaciones, se les presentan a menudo complicaciones para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Pueden ser difíciles de compatibilizar la integración interna y adaptación externa, pero es esencial para que se logre organizaciones efectivas. Los entes organizativos adaptativos toman a sus clientes como guía, los entes organizacionales de sus errores y riesgos, aprenden y tienen capacidad y experiencia en que se introduzca cambios. De forma permanente se mejora la capacidad de la creación de valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad de forma usual experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado (Denison, 2001).

La adaptabilidad implica la manera que deben hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. Se da respuesta de forma adecuada a los cambios del entorno. En ocasiones, cuando se quiere implementar un cambio en la organización, se encuentra entre los colaboradores resistencias. Los diversos grupos de esta organización cooperan frecuentemente para que se introduzca cambios. Se hace notar la

necesidad que, para que se introduzca cambio, los comentarios y recomendaciones de los clientes. Las decisiones de la empresa a veces, depende de los clientes. Asumen, una oportunidad el fracaso.

a) El índice de creación del cambio evalúa las actitudes y aptitudes de las personas del ente organizativo que contribuye a la producción de cambios. Es explicado por los ítems:

- Flexibilidad en el cambio de procedimientos para desarrollar las actividades.
- Capacidades para dar respuesta de manera correcta a los cambios introducidos por la competencia
- Permanente adopción de cambios al hacer el trabajo
- Resistencia al cambio. Al respecto, en la organización se debe promover que los colaboradores no se resistan al cambio, debido a que es necesario en una entidad, de lo contrario no será competitiva.
- Cooperación, para hacer cambios, de las partes de la organización empresarial.

b) El índice de enfoque en el cliente hace la demostración de las condiciones y actitudes de los trabajadores de la organización para que satisfaga los requerimientos de los clientes por sus niveles de apertura, escucha y reacción ante sus reclamos. Este índice considera a los ítems:

- Influencia de los comentarios de los clientes. Al respecto, debe desarrollar una adecuada gestión de sus actividades y atender a los clientes de manera efectiva para generar confianza en los clientes.

- Las decisiones organizacionales son influenciadas por los clientes, por ello es necesario que se priorice en la atención eficiente a los clientes.
 - Comprensión a los clientes. Al respecto, la organización empresarial, primero, debe conocer qué tipo de clientes tiene para diversificar sus atenciones, y darle un buen producto o servicio.
 - Actitud de ignorar a los clientes. Al respecto, la organización no debe conocer sus requerimientos de los clientes y que sienten por el servicio o producto que brinda, cuáles son sus percepciones, entonces, la organización debe trabajar en ello para alcanzar el éxito empresarial.
 - Fomento al contacto directo con el cliente. Al respecto, la entidad debe trabajar de manera diligente cómo acercarse más al cliente, para brindarle lo que se necesita porque el cliente es uno de los actores que se debe priorizar, para lograr su fidelización.
- c) El Índice de aprendizaje organizacional hace la descripción de las actitudes y grados de estímulo y receptividad de los integrantes de la entidad para el desarrollo de capacidades de aprendizaje de la organización. Este índice se estima a partir de los ítems:
- Aprender de las fallas para el mejoramiento de la entidad en todas sus facetas.
 - Fomento para tomar riesgos e innovar. Actualmente, los entes económicos deben gestionar los riesgos, principalmente identificar los riesgos, que permita posteriormente la innovación.
 - El nivel de atención a los detalles. Al respecto, los entes económicos deben priorizar la atención de manera detallada con el propósito de que se brinde al cliente un buen servicio o producto para lograr la fidelización de los clientes.

- Aprendizaje como objetivo cotidiano. Los integrantes de una entidad deben estar en mejora continua o permanente, lo que implica en el aprendizaje de conocimientos, para ello la organización debe invertir.
- Comunicación de lo que se hace. Al respecto, actualmente la comunicación es preponderante para que haya una estrecha relación de la empresa con los grupos de interés, entonces la comunicación debe ser fluida.

La adaptabilidad considera los siguientes indicadores:

- **Cambios en la organización**

En la organización se presentan cambios en forma flexible y fácil los temas, actividades, tareas entre otros, cambios que se pueden dar para bien de la organización. Entonces, se requiere que los integrantes tengan la capacidad de respuesta a los cambios del entorno. Para ello, los integrantes, deben estar preparados para el cambio.

Los integrantes del grupo deben aplicar su pensamiento creativo para innovar; es decir, introducir nuevas maneras de diseñar procesos, de distribuir tareas, entre otros. La innovación debe implicar positivos cambios.

Además, se presenta cuando los miembros de la organización no están conformes por ejemplo con los cambios en los procesos organizacionales. Ante ello, es importante, que la plana directiva motive a los colaboradores a que estén en constante actualización de acuerdo al contexto mundial a nivel organizacional. Por ello, es preponderante que los integrantes a nivel grupal deben incorporar cambios para el bienestar organizacional.

- **Tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios**

Es pertinente, que la organización tome en cuenta lo que dicen los usuarios o clientes de la organización como sus comentarios y recomendaciones, pero también se considera la información de los clientes o usuarios que incide en la toma de decisiones

Es preponderante, que la organización cuente con información suficiente, consistente, para el éxito de la organización con el propósito que tomen decisiones en bien de la eficiencia y eficacia del ente organizativo.

- **Tomar en cuenta el fracaso para aprender y mejorar**

Es esencial, que la organización reflexione cuando se suscite el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar; pero la plana directiva y los miembros de la organización deben unir esfuerzos para evitar los fracasos.

- **Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.**

Los entes económicos deben fomentar y recompensar riesgos e innovar para la mejora del desempeño organizacional de las diversas áreas operativas.

- **Aprendizaje en el trabajo**

La plana directiva debe promover el aprendizaje de todos los sistemas operativos de la organización para garantizar la efectividad de los procesos en el bienestar organizacional.

2.2.1.7.4 Misión

Se adopta de manera permanente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Tienen un propósito las organizaciones y poseen una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro (Robbins, 2013).

Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen terminan en algún lugar no previsto, de forma constante. Presenta un fin y una dirección precisa que los entes económicos exitosos que definen las metas del ente organizativo y los objetivos estratégicos, será la organización exitosa. Las organizaciones con más dificultades son de manera frecuente aquéllas que han de cambiar su misión principal.

Se necesita un fuerte liderazgo que determina una visión de futuro y edifica una cultura que apoye la referida visión (Denison, 2001). Se refiere que debe existir una sólida dirección que determina las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Este rasgo se puede observar en dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión (Munch, Galicia, Jiménez, Patiño, & Pedronni, 2019).

La misión se presenta cuando tienen estrategias claras para el futuro. La plana directiva coincide en los acuerdos para lograr las metas. La Dirección orienta hacia los objetivos a los colaboradores que tratan de conseguir. Se hace la verificación si se vienen cumpliendo los objetivos determinados. Los grupos de interés interno presentan una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.

a) En el índice de dirección e intención estratégica se evalúa la atención de la organización en la determinación de estrategias y mirada de largo plazo. Este índice se explica por los ítems:

- Debe existir dirección y fines de largo plazo. Al respecto, la organización debe direccionar de manera sólida, para ello el líder debe

ejercer sus funciones con visión de futuro, que permita ser sostenible en el tiempo.

- Reacción de la competencia a la estrategia de la organización. Al respecto, la organización debe ser competente para desarrollar estrategias, de lo contrario no logrará sus objetivos.
- Direccionamientos del trabajo por medio de la misión. Al respecto, es fundamental que la plana directiva debe tener presente la misión con el desarrollo de una adecuada dirección de los procesos, de los recursos humanos, entre otros.
- Identificación de la estrategia hacia el futuro. Al respecto, es preponderante que la plana directiva identifique oportunamente las estrategias que coadyuvarán a lograr los objetivos y, de esta manera sea sostenible.
- Claridad en la dirección estratégica. Al respecto, es crucial que haya precisión en la dirección estratégica para que los colaboradores desarrollen sus actividades de acuerdo a la comprensión de la dirección estratégica.

b) Con el índice de Objetivos y metas se estudian las condiciones con los cuales se determinan. Se determina considerando los ítems:

- Acuerdo general acerca de las metas. Al respecto, entre los miembros de la organización se debe lograr el consenso de las metas, para cumplir con la misión de manera oportuna.
- Ambición de la dirección al fijar las metas, aunque sean viables. Al respecto, la dirección debe actuar con liderazgo en la determinación de las metas para conseguir los propósitos institucionales.
- Comunicación explícita y efectiva de los objetivos. Para ello, es crucial que se desarrolle un programa de trabajo comunicacionales

entre los colaboradores de todas las áreas, así como también con los grupos de interés.

- Seguimiento en el progreso de los objetivos. Al respecto, es esencial que, para que se siga desarrollando los objetivos, se haga un eficaz seguimiento de cómo progresa, porque si se detiene se debe tomar medidas.

- Comprensión del quehacer para ser exitosos

c) Con el índice de visión se hace la evaluación de la comprensión, a largo plazo, de las proyecciones de la organización. Se estima teniendo en cuenta los ítems:

- Visión común de la organización. Al respecto, es fundamental que los integrantes tengan un mismo código para conseguir los objetivos y desarrollar sus actividades hacia el logro de la competitividad. Para ello, debe haber una comunicación permanente.

- Identificación de líderes con visión de largo plazo. Al respecto, es fundamental que se realice tal identificación con la finalidad de que la organización sepa cómo actuar para conseguir sostenibilidad en el tiempo.

- La visión motiva a los empleados; por ello es crucial que los colaboradores conozcan la visión, con la finalidad de que realicen sus actividades con responsabilidad y de manera diligentes para conseguir los objetivos.

- Las exigencias en el corto plazo no contrarían la visión de largo plazo. Al respecto, es indudable la necesidad de que los integrantes de la organización actúen en su desempeño con responsabilidad para conseguir la visión de largo plazo.

Todas las organizaciones tienen estos rasgos en mayor o menor medida y realizan sus tareas y, es ahí donde se nota que componentes de la cultura organizacional que poseen como componentes esenciales

a los rasgos influyen en las heterogéneas decisiones. Es así que en algunas entidades se consiguen mayores puntuaciones en rasgo de involucramiento, otras en misión o en adaptabilidad, o tal vez, en consistencia. Existen unos equilibrios y unos desequilibrios, en cada entidad, que se observan en las diferentes puntuaciones que tienen las variables de cultura organizacional hacia dentro de cada ente empresarial. Al respecto, es indudable, por ello la necesidad de un buen líder en la organización que genere, promueva y fortalezca una sólida cultura organizacional, donde estén alineados todos los intereses de manera conjunta con el propósito de lograr una posición competitiva en el entorno, para garantizar si es una entidad privada la rentabilidad brindando un servicio de alto nivel, don la calidad sea transversal a todos los procesos (Jáuregui, 2020).

Todas las organizaciones empresariales tienen los componentes de rasgos y de índices de cultura organizacional, pero se diferencian entre ellas las graduaciones o valores difieren. De tal forma que las puntuaciones que manifiestan las entidades innovadoras se diferencian de las obtenidas por las escasamente innovadoras. Es oportuno, hacer visible que, si bien hay distinciones entre las puntuaciones de los rasgos, índices, sesgos, e ítems hacia dentro de una misma organización, no es menos cierto que ello, además, esté en función de las heterogéneas personas, cargos, educación, entre otros, notándose, sin embargo, la relativa homogeneidad en las respuestas en cada organización (Jáuregui, 2020).

La misión considera los siguientes indicadores:

- **Impacto de las estrategias y claridad en la misión**

La organización en sus planes estratégicos debe definir adecuadamente sus estrategias, las mismas que deben ser explícitas para el logro de la misión organizacional.

Asimismo, las organizaciones deben tener una explícita misión que oriente una vía exitosa para el logro de la misión organizacional, basado en el desarrollo eficaz y eficiente de los colaboradores.

- **Fijación de metas y objetivos**

Los líderes y directores deben fijar metas ambiciosas pero realistas, ya que deben contar con suficiente presupuesto para concretizar de manera oportuna tales metas, que conlleve al logro de la misión organizacional. La Dirección debe orientar a los colaboradores hacia los objetivos. Y debe comparar de manera continua del progreso con los objetivos fijados.

- **Comprensión de lo que hay que hacer y Visión compartida**

En la organización debe poseer una visión compartida para que la organización sea exitosa, entonces, es crucial que la plana directiva deberá ejercer un liderazgo para promover el trabajo en equipo que compartan la visión, y haya generación de entusiasmo y se motive entre todos los integrantes del grupo.

2.2.1.7.4 La cultura organizacional en el contexto educativo

El fortalecimiento de la cultura organizacional en el contexto educativo es preponderante para contribuir con calidad del del servicio educativo. La implicación se presenta cuando la mayoría de los miembros de del ente educativo se compromete con su trabajo.

Se presenta cuando en la organización educativa se toman las decisiones de manera frecuente cuando tienen suficiente información. Asimismo, la información es compartida de manera vasta la información y se puede conseguir la información que se necesita.

La consistencia hace referencia a que los líderes y directores practican lo que difunden o transmiten y existe una agrupación de valores claros y consiste que rige la forma en que se conducen. Existe un código de ética que guía la conducta de los colaboradores y contribuyen a que se distinga lo correcto (Ortega, 2016).

Se presenta cuando parte de los miembros están en desacuerdo, trabajan de forma intensa para encontrar soluciones donde todos ganen. Cada persona del grupo es comprensible, y muestran respeto y apoyo a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás. En el ente educativo es fácil que se logre el consenso, inclusive en temas complicados. No siempre tienen dificultades para conseguir acuerdos en temas clave. En el ente educativo es sencillo que se coordine proyectos entre los diversos grupos de esta organización. Entre los diferentes niveles jerárquicos, se debe presentar una adecuada alineación de objetivos. Es fundamental que la cultura organizacional en el contexto educativo sea sólida, para mejorar el ambiente laboral, que permita optimizar el clima organizacional y optimizar los procesos organizacionales, sobre todo los misionales.

La adaptabilidad, se presenta cuando la forma que tiene que hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. Se presenta cuando el personal da respuesta bien a los cambios del entorno. Asimismo, los docentes adoptan de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Cuando la plana directiva intenta desarrollar cambios, a veces encuentran resistencias entre en los colaboradores. Los diferentes

grupos de que las organizaciones empresariales, de forma frecuente, hagan la introducción de cambios. La adaptabilidad es fundamental para la gestión de la plana directiva y del desempeño de los colaboradores; entonces, es importante que se desarrolle un trabajo colaborativo y participativo con responsabilidad, en grado sumo, y sobre todo con ética.

Los comentarios y recomendaciones de los clientes orientan de manera frecuente a que se incluyan cambios. La información acerca de los clientes tiene influencia en las decisiones. También el personal toma una actitud innovadora. El aprendizaje es un esencial objetivo en el trabajo cotidiano. Genera la visión entusiasmo y motivación entre la plana directiva y el personal docente y administrativo; entonces, es crucial que se desarrolle actividades estratégicas para la mejora de los procesos organizacionales y optimizar ventajas competitivas (Ortega, 2016).

2.2.1.9 Otros elementos de la cultura organizacional

Según Torres (2011), estos son los elementos de una cultura organizacional:

a) Estructura

Representa la percepción que tienen los grupos de interés sobre la cantidad de reglas, trámites, procedimientos, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que el ente económico pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado (Torres, 2011).

b) Responsabilidad

Es la percepción de parte de los grupos de interés interno sobre la libertad en la toma de decisiones que se relacionan a su trabajo. Se presenta cuando los directivos y los subordinados saben con seguridad cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

c) Recompensa

Hace referencia a la percepción de los integrantes acerca de la recompensa recibida por el trabajo bien desarrollado. En la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, este elemento puede generar una cultura sólida y apropiada en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien, se le incentive a mejorar en el mediano plazo (Torres, 2011).

d) Desafío

Trata de las metas que los integrantes de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr cuando estén desplegando su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados con el fin de conseguir los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener una cultura competitiva y necesaria en toda organización (Torres, 2011).

e) Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la organización sobre la existencia de una cultura de trabajo donde los valores orientan las buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados; estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización (Torres, 2011).

Se presenta cuando los integrantes demuestran sentimientos por su organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo (Torres, 2011).

Se da relevancia en gran medida consignado en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. Estos componentes refieren de cómo los miembros de una organización perciben los estándares culturales que se han fijado para la productividad de la organización (Torres, 2011).

f) Compartir el conflicto

Se da énfasis en que los problemas se revelen. El rumor, en este aspecto, puede desarrollar un buen papel muy determinante, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento en el ente organizacional; la comunicación fluida entre las diferentes escalas jerárquicas del ente organizacional impide que se genere el conflicto. Por lo que muchas organizaciones e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano (Torres, 2011).

2.2.2 *Procesos organizacionales*

2.2.2.1 Definición

Primeramente, se indicará que la organización es un proceso gerencial, que se genera de la necesidad de que se adapte la estructura del ente económico a lo planteado para que consiga las metas trazadas, por lo que tiene relación con la creación de la estructura organizacional. Al respecto, Robbins (2013), consideran que este proceso hace referencia a la creación de la estructura de la organización; en otras palabras, este permite integrar todos sus elementos para darle forma, y se determine qué tareas hay que hacer,

quién lo hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas y quién y dónde se toman las decisiones.

En relación con la teoría de la organización, Urbiola (2007) ya había sugerido una aproximación subjetiva acerca de la interpretación que hace la persona de la entidad con la que se relaciona, lo cual implica que se analice los procesos socioculturales en contexto de microinteracción. Esto se puede notar cuando se analizan los procesos de direccionamiento estratégico de pequeñas unidades de producción. En este aspecto, es fundamental tener en cuenta también lo manifestado por Martínez (2005), quien se refiere a las posiciones asumidas por Fayol, Taylor y Weber, en el sentido de que el cuerpo teórico de las organizaciones ha ido logrando su objeto manifiesto mediante expresiones de procesos y prácticas. Aun cuando diferentes corrientes incurrieron en el error de basar sus actitudes en enfoques parciales, como únicos, sin considerar otras dimensiones preponderantes de las entidades, aspecto que sí fue interpretado como las organizaciones que son multidimensionales fenómenos que tienen que analizarse de forma integral.

Por su parte, Urbiola (2007), refiere a los estudios acerca de las organizaciones, sostiene que estos permiten comprender las maneras como la persona, considerada como parte de grupos, se mueve al interior de ellas, manifestando una dinámica que puede modificar con su actividad. Explica estos análisis mostrando cómo: los procesos ocupan un espacio en un sistema complejo, pero además hay que agregar que, de manera organizacional, implica un desafío, un reto, debido a que el análisis debe ser, hacia dentro (micro), que debe partir de la persona en interacción, acerca de la estructura organizacional, la producción, los procesos administrativos, las nuevas maneras de trabajo; y hacia afuera (macro), con los pares

aliados Stakeholders; así como el desarrollo tecnológico e innovación y. Sin las autoridades y gobiernos ni la competencia el sistema estaría incompleto.

Asimismo, la vida organizacional le brinda los conductos para que se relacione y busque la forma de poner los intereses particulares en función de los que representan un bien común. Es decir, se generan vinculaciones de cooperación que están implícitas en la sociabilización y en los aprendizajes que genere compartir con otros y conformar parte de un grupo. Al respecto, es preponderante, entonces, que los integrantes tengan sentido de pertenencia, pero para ellos deben estar debidamente motivados, por ello es crucial el desempeño responsable de la plana directiva, para dinamizar a los miembros de la entidad con la práctica de una cultura sólida, pero con integridad, con ética, entre otros (Urbiola, 2007).

En esta misma línea argumental, Mendoza & Rodríguez (2007) indican que la teoría administrativa se ha gestado en el marco de la economía clásica: (...) Sin embargo, es necesario revisar algunos postulados mantenidos debido al impacto de los cambios ocurridos, además y su concepto del hombre racional desde las Ciencias Sociales. Se debe incluir planteamientos que se vinculan al campo cultural, la estética, los sentimientos, la vida cotidiana. Todo ello hace fundamenta el comportamiento general de los entes organizacionales. Es preponderante comprender cómo se suscita con las organizaciones educativa en las sociedades modernas.

La estrategia y sus diferentes enfoques

Dentro de este marco, Montoya & Barbá (2012) sostienen que se empleó, por primera vez a principios del siglo XX, la definición de planeación en las organizaciones, y evolucionó con los cambios que

se suscitaron en los entes económicos, lo que dio origen a conceptos más complicados de planeación que incluyen a la estrategia.

Cabe indicar que el diseño de estrategias corporativas da respuesta a lo que requiere la entidad de aminorar la incertidumbre causada, esencialmente, por las contingencias del entorno. En esa dirección, se puede asumir que el diseño de la estrategia tiene como propósito crear las condiciones en el presente para que se sobreviva en el futuro. Ante ello, es preponderante que exista personal que sepa dirigir y comportarse en momentos de incertidumbre y que conozca y comprenda el entorno de manera holística, solo así podrán ayudar a que la organización sea vigente y sostenible.

Cabe indicar que en la entidad contribuye la aplicación de la estrategia al cambio organizacional que se manifiesta en la modificación de los arreglos estructurales, así como a la modificación de su entorno, lo que le permite tomar decisiones en condiciones de aparente certidumbre a la dirección; todo ello permitirá que se logre la sostenibilidad organizacional.

Postulan Montoya & Barbá (2012) que la planeación estratégica se constituyó en un discurso del poder para que se direccionen los cambios al interior de la organización, para dar respuesta a los que ocurren en su entorno. Aquí es fundamental hacer la diferenciación entre los planteamientos del positivismo lógico, que toma en cuenta la experiencia directa como dada a los sentidos y a cualquier observador, son visibles y no requieren de algún conocimiento anticipado con la finalidad de que se detecte.

2.2.2.2 Importancia de la estrategia

Para Hax & Majluf (1996), la estrategia es la dirección intencionada del cambio para que se consiga ventaja competitiva en los heterogéneos negocios de la organización. Asevera Carrión (2006), que esta definición aporta dos cosas preponderantes: relaciona la estrategia con el cambio y con la creación de ventajas competitivas. Tales aspectos se entienden como la relación entre la búsqueda de una ventaja competitiva y la estrategia. Sin embargo, no siempre una organización lo consigue, representando esto una línea delgada entre el éxito y el fracaso. Además, Carrión (2006), sostiene que, para lograr la eficiencia en el proceso, específicamente en los entes económicos deben aplicarse bajo un direccionamiento estratégico y deben estar relacionados a los cambios.

Si está orientada a la búsqueda de una ventaja competitiva y la necesidad de regular recursos y acciones de acuerdo a la obtención en la personas o grupo social organizado, su aplicación posee sentido. Dentro de esta perspectiva, Carrión (2006) indica de igual manera que el concepto de estrategia tiene más derivadas; la estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas; así como planes y políticas esenciales para que se consiga, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la organización o quiere estar, y qué clase de organización es o quiere ser (Andrews, 1987).

Cabe indicar que lo establecido por Andrews (1987) relaciona la estrategia con la determinación de objetivos organizacionales para que la organización consiga lo que quiere ser. La diferencia entre la gerencia estratégica y planeación radica en la ejecución de estrategias.

Incluye cambios en el área funcional en los entes empresariales
El marco integrador de ejecución de estrategias; las claves variaciones

de esta área involucran la estructura organizativa con la estrategia, la vinculación de la estrategia, la remuneración con el desempeño, la creación de un ambiente organizativo que se orienta al cambio, la elección efectiva elección de los mercados meta, entre otros.

Esta, según Mintzberg (1991), es un modelo, un patrón en una oleada de acciones. La estrategia es para la organización lo que la personalidad es para la persona. Las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de los grupos de interés, cada estrategia representa una invención, un sistema creado por mentes con imaginación, ya sean estrategias concebidas con la intención de normar una conducta definida antes de que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para hacer la descripción de una conducta que ya haya sucedido. En este contexto, dan comodidad existencial una estrategia y un plan de acción da comodidad existente para gerentes subordinados a las inseguras contingencias del mercado donde se desenvuelven; este confort viene desde el sentido de que estrategia o intervención puede dar a los gerentes una sensación que su gestión organizacional pueda ser controlada por él.

Si no se determina cuándo se quiere ejecutar o ver sus resultados la estrategia sería inútil. De acuerdo a (Montoya & Barbá, 2012) en el ámbito de la administración, el diseño de estrategias corporativas da respuesta a la necesidad organizacional de disminuir la incertidumbre causada, esencialmente por las contingencias del entorno. En esa misma dirección, se puede interpretar que el diseño de la estrategia tiene como fin de crear las condiciones en el presente para que la organización sobreviva en el futuro. Coadyuva a que se aplique la estrategia corporativa al cambio organizacional que se manifiesta en la modificación de su entorno y los arreglos estructurales, lo que le facilita a la dirección tomar decisiones en

condiciones de aparente certidumbre. Por ello, es tan preponderante que la entidad tenga personal competente en el manejo de estrategias que le permita estar en mejora continua donde la calidad sea transversal a todos los procesos, pero con una sólida cultura organizacional.

Por consiguiente, debe haber una transformación de discursos y prácticas la estrategia que buscan que los gerentes y empleados, actores cruciales en una entidad posean de manera explícita el sentido y el propósito que tiene cambiar la situación actual real, mediante la formulación, evaluación y realización de estrategias. Existe el miedo entre los administradores que las estrategias generen reacciones que no son conscientes en los colaboradores o se queden aprisionadas en redes discursivas. La estrategia es así una postulación de acciones que buscan el beneficio de todos (Knights & Morgan, 1990).

La estrategia corporativa es un discurso que da a los gerentes una racionalización de sus fracasos y éxitos, se mantiene y mejora las prerrogativas de la administración, permite generar seguridad para los administradores y de esta manera serán más competitivos.

Los procesos son los que se realizan dentro de una organización, que se relaciona con tecnología y metodologías, cuyo objetivo es la mejora del desempeño, consiguiendo eficiencia y la eficacia de los colaboradores. Los términos que se emplean en la moderna administración son procesos organizacionales, lo cuales evolucionan con el transcurrir del tiempo donde se indica como los modelos organizacionales se basan en procesos (Sheen, 2018).

Los procesos organizacionales son la agrupación de funciones continuas y articuladas que generan valor tanto para el cliente interno

como externo, que permite la transformación de un producto o servicio; los modelos organizacionales se basan esencialmente en cómo se desarrollan las actividades y las funciones, al tiempo que hace la protección de su habilidad o conocimiento del colaborador.

Los procesos como secuencia de trabajos repetitivos, cuyo producto final tiene un específico valor para el cliente y usuario. Son la agrupación de secuencias los procesos organizacionales que debe ejecutar los integrantes de un ente económico para conseguir las metas y los objetivos establecidos por la misma (Munch, 2010).

Los procesos organizacionales son la agrupación de actividades que debe desarrollarse para que la organización se consigue las metas. Toda organización se crea para conseguir una agrupación de propósito, todos los propósitos se consiguen en forma diferente, para que logre las metas de la organización.

Pueden hacer la división de la carga total de trabajo una persona o grupo de personas en tareas que pueden ser desarrolladas de forma lógica. Se necesita que se divida el trabajo entre los integrantes de forma correcta, debido a que una sola persona en el ente organizacional no puede hacer el trabajo.

Entonces, de acuerdo a la cualidad del colaborador se le asigna las tareas y a ninguna persona, se le puede imponer una carga de trabajo muy ligera o pesada o ligera. Se debe combinar, de manera lógica y forma eficiente, el trabajo de los integrantes de la organización. Para el desarrollo de las actividades de acuerdo a un ente organizacional crece y contrata a más personal, se hace primordial que se agrupe a las personas, de acuerdo a las tareas que tienen relación,

como recursos humanos, producción, ventas, entre otros. Se llama departamentalización esta agrupación.

Los procesos organizacionales se realizan de manera detallada que debe ejecutarse para que la organización logre las metas del ente económico. Toda organización se crea para conseguir una agrupación de fines, todos los fines se consiguen de forma agrupada. En la organización debe haber coordinación entre los grupos de trabajo. Necesitan los procesos organizacionales una estructuración y un orden para que se mejore la gestión del ente económico, que implique los procesos estratégicos, procesos misionales, y procesos de soporte.

2.2.2.3 Importancia de los procesos organizacionales

La relevancia de la ejecución de una evaluación de los procesos organizacionales en una institución. se fundamenta de forma sustantiva en que se podrá diferenciar y precisar la manera como se están dando cada uno de ellos y cuál ha sido la influencia que han tenido en el alcance de los objetivos de la organización (Sheen, 2018).

Los procesos organizacionales son primordiales porque coadyuva al desarrollo de la organización, buscando la excelencia en el desempeño, a través de la mejora de las habilidades relacionadas con los procesos interpersonales y las tareas de los gerentes.

2.2.2.4 Elementos de los procesos organizacionales

a) Procesos estratégicos

Hace referencia a la gestión de la planificación, la gestión de programas y proyectos, gestión de la comunicación social, gestión del desarrollo y la innovación institucional.

Para ello se debe elaborar el plan estratégico, que son actividades orientadas a la generación de un documento que dé rumbo a la organización y que sirve de guía para la gestión de la organización, en este se establecen los valores y orientación estratégica que ha de perseguir la empresa (Munch, Galicia, Jiménez, Patiño, & Pedronni, 2019).

Los procesos estratégicos son preponderantes para que beneficien al éxito organizacional, que permita elevar su competitividad para que obtenga mayor rentabilidad.

Cabe indicar que los procesos estratégicos son aquellos procesos que están relacionadas al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, esencialmente, a largo plazo. Los procesos estratégicos son aspectos claves para el éxito organizacional, para ello el ente económico debe contar con personas con competencias profesionales de nivel para desarrollar estrategias acertadas. Los procesos estratégicos guían a los operativos, mediante las guías estratégicas, y los procesos de apoyo le ayudan a su desarrollo.

Los procesos estratégicos consideran lo siguiente:

- Determinación las metas de la organización

Es fundamental que las organizaciones educativas determinen sus metas en concordancia con la misión y los objetivos de la organización, que involucra de forma crucial la formación integral de los estudiantes, basado en procesos pedagógicos eficaces y efectivos, que incluye una pertinente programación curricular, que implica que se programe la curricular y se articule las competencias del currículo diversificado en cada área o grado. Tal programación debe dar respuesta a lo que realmente necesita y le interesa a los estudiantes,

para ello se debe incluir efectivas estrategias pedagógicas, los recursos y la evaluación. Así como también, el monitoreo y evaluación del desempeño tanto de los docentes y de los estudiantes. Pero lo preponderante es que el ente educativo tenga adecuadas condiciones operativas, como una solida y ergonómica infraestructura, equipamiento, entre otros. Entonces, se hace necesario que la plana directiva ejerza un liderazgo para determinar metas pertinentes que contribuya a logro de la misión educativa institucional.

- Control de las metas.

El control es el conjunto de actividades que implica la inspección, la revisión y la verificación de las metas, basadas en los ejes de la gestión escolar como el desarrollo integral de los estudiantes, que implica que deben desarrollar sus habilidades socioemocionales y aprendizajes del perfil de egreso establecidos en el currículo. También se debe verificar si se está gestionando la gestión de la práctica pedagógica que se orienta a la consecución del logro de aprendizajes previstos en el perfil del egreso. Así como revisar que se está gestionando las condiciones operativas orientadas a que se mantenga el servicio educativo que se ofrece, para ello se debe evaluar si elaboran, difunde y hacen el seguimiento de la calendarización y prevención de eventos que impida su cumplimiento; asimismo, gestionar para que la matrícula sea oportuna, verificar si se cumplen las metas relacionados al mantenimiento de espacios salubres, seguros y accesibles que aseguren la salud e integridad física de la comunicada educativa.

- Determinación de políticas y estrategias

Las organizaciones educativas deben determinar de forma pertinente las políticas y estrategia que ayudarán a conseguir la misión organizacional y de esta manera brindar una educación de calidad. Las

políticas de la institución educativa deben orientarse a la educación integral, a la integración de los agentes educativos. Así como, a la asesoría y orientación; y la capacitación docente, y el desarrollo de una gestión estructurada de todos los recursos materiales, recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos, entre otros.

- Control de las políticas y estrategias

Hace referencia a la revisión, inspección y comprobación si se está cumpliendo las metas orientadas a educación integral, a la integración de los agentes educativos. Así como, a la asesoría y orientación; y la capacitación docente, y el desarrollo de una gestión estructurada de todos los recursos materiales, recursos humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos, entre otros; todo ello con la finalidad de lograr la calidad educativo acorde con el objetivo 4 del desarrollo sostenible.

- Priorización del aseguramiento del cumplimiento de los objetivos

Una educación de calidad implica la buena práctica del ente educativo de dar prioridad al aseguramiento del cumplimiento de los objetivos que implica de dar respuesta a lo que necesita los estudiantes y padres de familia, así como los docentes y administrativos de la entidad educativa. Evaluar de de forma constante los procesos pedagógicos para que se cumpla la misión académica educativa, se debe procurar que haya una oportuna comunicación entre los integrantes del grupo de interés interno, ya sean directivos, docentes, estudiantes, administrativos.

Asegurar un servicio de calidad que desarrolle todas las potencialidades de los estudiantes para ello se debe capacitar de forma permanente a los docentes y administrativos.

Se debe mejorar todos los procesos a través del uso de los indicadores de calidad. Se debe recordar que una educación competitiva, es la que coadyuva a cerrar brechas de inequidad.

b) Procesos operativos

Hace referencia a la gestión del desarrollo de la Institución Educativa, la gestión del sistema curricular, la gestión de materiales y recursos educativos, así como gestión del desarrollo del docente (Chiavenato, 2019).

Los procesos de soporte consideran lo siguiente:

- Gestión de los materiales y recursos educativos.

Hace referencia a conjunto de actividades de planificación, organización y control de los materiales y recursos educativos, que deben ser de buena calidad y que debe ser almacenados de manera correcta y distribuido entre los docentes de forma oportuna y eficaz, para que realicen el proceso de enseñanza de forma adecuada.

- Gestión de docentes

Trata de la agrupación de actividades de planificación, organización y control del desarrollo profesional docentes, quienes deben ser innovadores, deben especializarse y actualizarse para que posean las competencias indispensables y que coadyuven al desarrollo integral de los estudiantes, y el logro de los aprendizaje, para ello, el ente educativo deben desarrollar un buen diagnóstico y permanente de la formación pedagógica y disciplinar de los docentes, y el ente educativo debe acompañar a los docentes y hacer el monitorio de la enseñanza.

- **Gestión del servicio**

Hace referencia a la agrupación de actividades de planificación, organización y control del servicio educativo que implica el desarrollo integral de los estudiantes, el desempeño académico de los docentes, el desempeño de la plana directiva y del personal administrativo.

- **Gestión de los recursos para los aprendizajes**

Considera el conjunto de actividades de planificación, organización y control de los recursos para los aprendizajes, que deben ser oportunos, y efectivo, por ejemplo, pizarras, plumones, tableros didácticos, textos, entre otros.

c) Procesos de soporte

Considera los procesos de soporte, la gestión de recursos humanos, gestión financiera, gestión de infraestructura y tecnología, entre otros (Munch, 2010). Estos procesos brindan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a todos los procesos que están relacionados con los recursos utilizados y las mediciones que se desarrollan.

Merece resaltar que la gestión de recursos humanos agrupa las políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten que se integre de forma interna los procesos de gestión de capital humano (Arellano, 2012).

Asimismo, la gestión de recursos financieros son actividades que se orientan al buen manejo interno y externo de los flujos de capital, donde se le asigna de forma oportuna para que se cubra los

compromisos del ente económico y un manejo eficiente de la cartera financiera.

La gestión de infraestructura y tecnología que son las actividades enfocadas a que se conserve en perfectas condiciones las instalaciones físicas del ente organizativo y dar soporte tecnológico a los diferentes procesos internos de la empresa, asesorándolos en la adquisición, el buen uso y mantenimiento de las TICs que le den a la organización una ventaja respecto a la competencia (Arellano, 2012).

Los procesos de soporte consideran los siguiente:

- Gestión de los recursos humanos eficazmente.
- Gestión de recursos financieros.
- Administración del sistema de información y TICs eficazmente.
- Administración del sistema logístico.
- Atención de asuntos jurídicos y legales.

2.2.3 Gestión por procesos en las instituciones educativas

2.2.3.1 Definición

La gestión por procesos desarrolla una agrupación de conocimientos con herramientas específicas para que se consiga óptimos resultados en los entes organizacionales. Se presenta cuando se identifican, selección y documentan procesos que generan valor en cada fase o etapa y la mejora continua de los procedimientos, con el fin de que se tenga eficaces modelos de funcionamiento que ofrezcan calidad en los servicios. Si fuera una entidad pública; y si fuera una entidad privada busca lograr a parte de la satisfacción del cliente la rentabilidad.

En la gestión escolar que incluye la gestión por procesos, es la agrupación de actividades que se interrelacionan y articulan, son los procesos del ente educativo. Cada proceso que se desarrolla en el ente educativo, coadyuva a que se transforme elementos de entradas en salida o resultados.

La gestión por procesos, considera el marco estratégico se puede representar de la siguiente manera:

Tabla 2

Gestión por procesos

Entrada		Proceso		Salida		Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades y contexto social y territorial. • Políticas y regulación. • Marco curricular. • Recursos Humanos • Materiales y recursos. • Infraestructura. • Entre otros. 		Actividades realizadas por el equipo de la institución educativa que generan valor en cada etapa.		Servicio educativo oportuno, pertinente y de calidad.		Mejore aprendizajes y formación integral de los estudiantes.	
Proveedores							
Comunidad	Familias	Estudiantes	Ministerio de educación	DRE y UGEL	Gobierno local	Sociedad	Empresa

Nota. Tomado del Ministerio de Educación (2016)

El ente educativo desarrolla una gestión por procesos cuando hace la identificación y organización de sus actividades y tareas para que se consiga sus objetivos y los aprendizajes de los estudiantes. Al respecto, es fundamental que la gestión por procesos se desarrolle de manera coordinada y con ética, y con estrategias acertadas. Es indudable, sin embargo, que, en ocasiones, muchas organizaciones no cuentan con personal competente; así como no invierten en el

desarrollo del personal; es decir, que se haga capacitación permanente. La gestión por procesos supone la permanente revisión del trabajo que se realiza en todas las áreas y órganos del ente educativo y permite dar solución a problemas de manera pertinente en busca de la mejora continua. Además, se definen las responsabilidades que hace que el personal y las áreas operativas trabajen de manera articulada y participativa. En esa línea explicativa, la gestión por procesos en el ente educativo se orienta a desarrollar una organización integrada y dinámica que se diferencia por su desempeño al brindar un servicio educativo de calidad.

La gestión por procesos se desarrolla cuando identifican, seleccionan y documentan los procesos que generan valor en cada fase y la mejora continua de los procedimientos, de forma articulada, pero eso se logrará con los propósitos adecuadamente establecidos, pero se logrará con el trabajo coordinado y articulado, para que el ente educativo demuestre una gestión escolar adecuada.

2.2.3.2 Proceso

Es una agrupación de actividades interrelacionadas que adicionan valor en cada fase, transformando elementos de entrada en salidas o servicios y comprende los siguientes elementos:

Tabla 3
Elementos del proceso

Elementos	Contenido
objetivo	Es la razón de ser el proceso, su orientación al resultado. Los procesos de la institución educativas se determinan de acuerdo a los objetivos en la organización.
proveedor	Organización o persona que entrega un insumo, puede ser interno o externo a la organización. En el caso de los entes educativos sus principales proveedores son las instancias de gestión educativa descentralizada: el Ministerio de Educación, DRE y UGEL y otros.
Entrada insumo	o Son los productos de otros procesos, que, al ingresar a uno, se convierte en insumo. Las entradas pueden venir de los mismos. Procesos de la IE o de instancias (proveedores) o procesos externos.
Procesos	Es la agrupación de actividades que se interrelacionan que adicionan valor en cada etapa, transformando elementos de entrada (s) en salidas (s) (producto o servicio). Los procesos de los entes educativos tienen como producto la entrega de un servicio educativo de calidad, lo que permite el resultado de conseguir aprendizaje y la formación integral de los estudiantes.
Salida producto	o Es el resultado de las actividades desarrolladas en el proceso que puede convertirse en insumo para otro o en el entregable que una organización le provee a otra institución. El producto genera un cambio en otro proceso generado una cadena de valor y la población que recibe el producto final (bienes o servicio) es la población beneficiaria.
Usuario	Organización o persona que recibe un producto puede ser interno o externo a la institución. Al final de la cadena de los variados procesos, el usuario final será el ciudadano. En el caso de los entes educativos, los usuarios o beneficiarios con los estudiantes, sus familias y; por consiguiente, la comunidad.
Responsable	Es el actor, órgano o unidad orgánica de institución que se responsabiliza del desarrollo del proceso. En el caso de la IE se puede diferenciar como principales responsables de los procesos a: el equipo directivo, el equipo docente y el equipo administrativo.

Nota. Tomado del Ministerio de Educación (2016)

2.2.3.3 Tipos de procesos

Existen tres tipos de procesos:

Procesos estratégicos:

Son los que determinan y despliegan las estrategias y objetivos de la institución; dan normas o líneas de acción normativas, límites al resto de los procesos y hacen la intervienen en la construcción de la visión del ente organizativo. Son insumos críticos, estos procesos, para la gestión de los procesos misionales.

Los procesos estratégicos son preponderantes para que el ente educativo logre los objetivos, para ello la plana directiva y los gestores estratégicos deben poseer competencias de liderazgo y de desarrollo de estrategias, con el fin de que se dinamice las estrategias que deben estar alineadas a la misión del ente educativo.

En la institución educativa, los procesos estratégicos se identificarán como los procesos de dirección y liderazgo, cuyo responsable esencial es el equipo directivo.

Procesos operativos.

Son aquellos procesos que tienen una influencia directa en la satisfacción del usuario, este caso, los estudiantes y sus familias. Los procesos misionales dan cuenta del modelo de gestión del ente organizacional y, se refiere a una gestión escolar centrada en los aprendizajes.

En el contexto actual, los procesos misionales son preponderantes para brindar un servicio de calidad, para ello la misión debe estar alineada a las estrategias de los planes de desarrollo, planes estratégicos o planes educativos, con el propósito de que se logre una sólida cultura organizacional; entonces, para ello se requiere que los grupos de interés interno y externo asuman un compromiso de mejora continua para que se consiga el éxito del ente educativo.

En la Institución Educativa son los procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar en los que intervienen principalmente los docentes; así como el equipo directivo.

Procesos de soporte

Abarcan las actividades indispensables para el adecuado funcionamiento de los procesos misionales y estratégicos. Son los que coadyuvan a que se brinde recursos de manera eficaz y eficiente.

En la institución educativa, son los procesos de soporte que hace que funciones el ente educativo, que tiene como responsables al equipo administrativo y directivo.

Los procesos de soporte son cruciales para concretizar todos los procesos y conseguir que se logre los objetivos del ente educativo; pero todos los sistemas administrativos con sus respectivas áreas operativas deben coordinar de manera permanente para que se concrete las actividades y proyectos, que permitirá que la entidad educativa logre brindar un servicio de calidad, para ello deben cumplirse las normas y directivas internas.

2.2.3.4 Niveles de procesos

Los responsables de desarrollar la gestión por procesos, deben comprender todos los niveles de procesos, para que tenga éxito los resultados de esta gestión por procesos.

Los niveles de los procesos se refieren al desarrollo y desagregación de cada proceso en la cadena de valor. Cada proceso de nivel 0 se compone de procesos más específicos de nivel 1 y las actividades de estos corresponden a un nivel 2. Es fundamental que se comprenda los niveles de procesos y se desarrolle de manera estructurada con responsabilidad que comprenda un buen sistema de gestión por procesos; entonces, es preponderante que haya coordinaciones permanentes. Una forma de identificar los niveles de los procesos es como sigue:

Tabla 4

Nivel de procesos

Niveles de procesos		
Procesos de Nivel 0	Proceso de Nivel 1	Proceso de Nivel 2
Proceso A (Nivel 0)	Proceso A.1 (Nivel 1)	Proceso A.1.1 (nivel 2)
Proceso B (Nivel 0)	Proceso B.1 (Nivel 1)	Proceso B.1.1. (Nivel 2)
Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2
Son los procesos preponderantes o de contexto, representan el funcionamiento de la organización. Dan una vista gruesa del agrupamiento de procesos que se desarrollan en la IE.	Muestra todos los procesos que describen al proceso de nivel 0 y que explicitan una cadena que genera valor. Son desarrollados por más de un órgano de la estructura de la organización.	Muestra los procesos o actividades (según complejidad) contenidos en los procesos de nivel 1. Son desarrollados dentro de un órgano de la organización.

Nota. Tomado del Ministerio de Educación (2016)

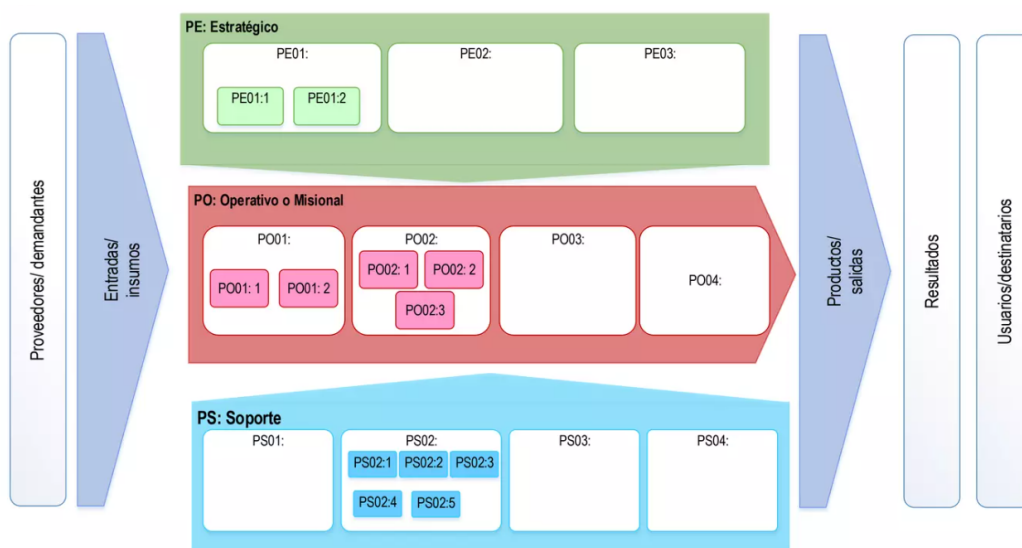
2.2.3.5 Mapa de procesos

Es una representación gráfica que muestra de manera completa y que es fácil que se comprenda todos los procesos que se desarrollan en un ente educativo, permite que se realice la identificación de los responsables del funcionamiento, así como a los beneficiarios del servicio, en este caso los estudiantes. La representación de la aglomeración de los procesos del ente educativo, hace que tenga una visión general de su funcionamiento como modelo holista.

El mapa de procesos es preponderante para se obtenga los resultados esperados, y se logre las metas del ente educativo para generar ventajas competitivas y fidelización de los usuarios y lograr un buen posicionamiento. Por ello, debe haber un buen desempeño organizacionales, estos procesos son: la comunicación, la toma de decisiones, la socialización y el desarrollo personal.

Cabe señalar que todos los procesos se desarrollan de manera dinámica y que no se establecen de forma jerárquica.

Figura 1
Mapa de procesos



Nota. Tomado del Ministerio de Educación (2016)

2.2.3.6 Ruta de identificación de los procesos de la institución educativa

Los procesos de la Institución Educativa es una representación del trabajo integral o completo que deben desarrollar los entes educativos y que hace notar la articulación que se desarrolla en las instituciones educativas; es decir los recursos humanos; así como la coordinación entre áreas operativas o unidades orgánicas.

Esta ruta considera la metodología y aplica elementos de gestión por proceso, y permite a los entes educativos que se organicen de manera eficiente, de acuerdo a las actividades que realiza y responsabilidades que tiene cada profesional que trabajan en ella.

La ruta de identificación de los procesos de la institución educativa es crucial para que se consiga los objetivos organizacionales, para ello debe haber constante medición de indicadores y se deben aplicar metodologías adecuadas y coherente.

Tabla 5

Ruta de identificación de los procesos de los entes educativos

Ruta de identificación de los procesos de la IE				
Aproximación al funcionamiento de las instituciones educativas	Identificación preliminar de los procesos de la IE	Reajuste de la propuesta base de comentarios recibidos	Consulta en macro regional a 350 directores del país y especialistas DRE y UGEL	Proceso de la IE
Experiencias en el ámbito nacional e internacional				

Nota. Tomado del Ministerio de Educación (2016)

El primer paso en la identificación de los procesos de la institución educativa, consistió en que se reconozca la agrupación de actividades y tareas que corresponden a la forma de funcionar el ente educativo, interactúan y se relacionan entre sí. Asimismo, se configuran en cuatro ámbitos de la gestión escolar: el liderazgo de los actores educativos, la convivencia y el clima escolar, desarrollo pedagógico y curricular, y la administración de los recursos. Los indicados elementos fueron la base de la identificación de los procesos del ente educativo que después fueron reajustados en base a orientaciones acerca de gestión por procesos.

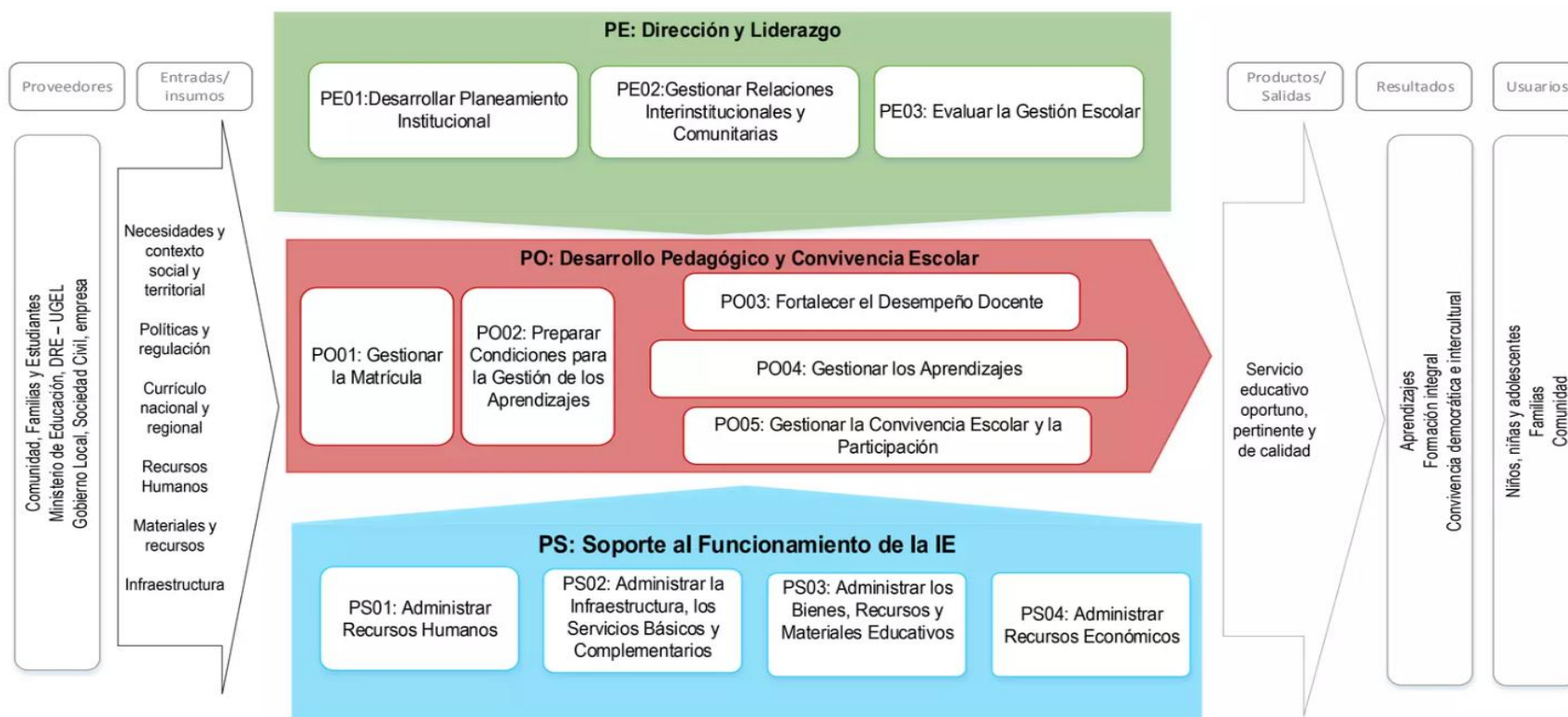
Posteriormente, se hace la elaboración de los procesos de la institución educativa que incluye el mapa de procesos, y las definiciones de los objetivos de cada proceso, como: los procesos de

dirección y liderazgo, procesos de desarrollo pedagógico y convivencia escolar y los de soporte al funcionamiento de la entidad educativa. Al respecto, es fundamental que tal elaboración se desarrolle con la mayor responsabilidad y con una estructuración adecuada, por ello el personal responsable debe asumir un buen compromiso, para el éxito de la determinación de los procesos.

La finalidad de que se identifique los procesos de los entes educativos es la mejora y se orienta las prácticas de la gestión escolar que haga posible que el ente educativo, que siempre esté en modo de mejora continua para poder brindar un servicio educativo de calidad que acceda a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

2.2.3.7 Mapa de procesos de la institución educativa

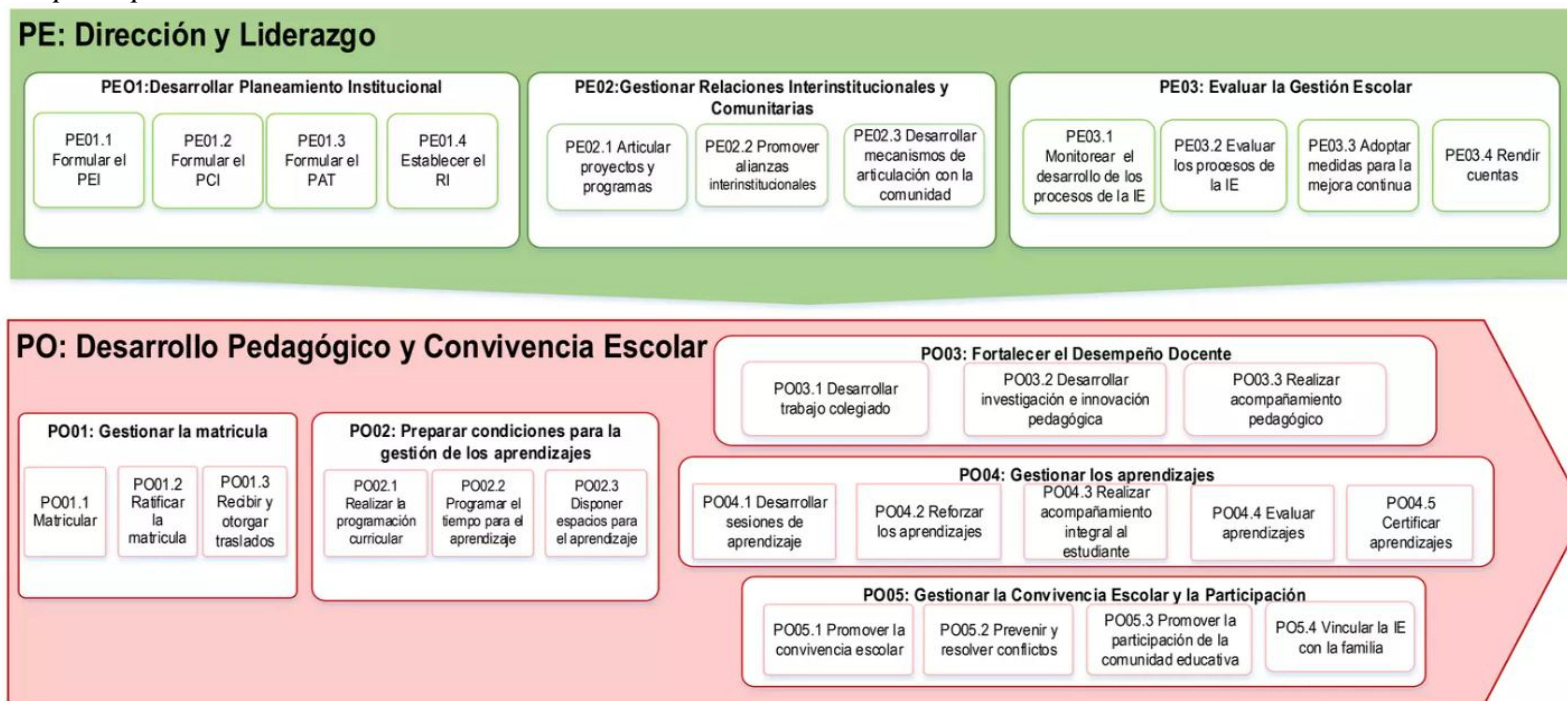
Figura 2
Ejemplo de mapa de procesos de la Institución Educativa



Nota. La figura muestra el mapa de procesos de una Institución Educativa. Tomado del Ministerio de Educación (2016)

b) Ejemplo de mapa de procesos de Nivel 1

Figura 3
Mapa de proceso de Nivel 1



Nota. La figura muestra el Mapa de proceso de Nivel 1, Fuente: Tomado del Ministerio de Educación (2016)

Figura 4
Continuación del Mapa de proceso de Nivel 1



Nota. La figura muestra el Mapa de proceso de Nivel 1, Fuente: Tomado del Ministerio de Educación (2016)

2.2.4 Sistema de Calidad ISO 9001:2015 y el enfoque de procesos

2.2.4.1 Definición

Según la Organización Internacional para la Estandarización, La norma ISO 9001:2015 implanta criterios para un sistema de gestión de calidad. Este estándar se basa en una sucesión de principios de gestión de calidad e incluye una orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque de procesos y mejora continua. Por tal motivo, este estándar es muy importante para el éxito de las organizaciones, en este caso para los entes educativos que permite que se estructure la gestión educativa. Los entes educativos desarrollan planes institucionales para la mejora de la organización, lo que hace que haya una buena gestión escolar, pero lo importante es que la elaboración de los planes o los diferentes instrumentos de gestión se desarrolla de manera participativa.

El sistema de calidad indicado coadyuva a que se mejore la gestión escolar y, para ello, se debe realizar de manera inteligente las estrategias de mejora continua, de lo contrario se presentarán riesgos de incumplimiento de objetivos de gestión escolar; por tanto, es evidente la necesidad de fortalecer la cultura organizacional.

El uso de 9001:2015 ISO contribuye a asegurar que los entes educativos tengan clientes sólidos, buena calidad de servicios y productos, que, a su vez, le genera valiosos beneficios para la organización. La certificación de la calidad; actualmente, se sobreentiende obligatoria en algunos sectores, y es un factor potencial decisivo en la adjudicación de contratos y en la captación de clientes.

2.2.4.2 Objetivos

De acuerdo a Drummond (2001), los objetivos de los sistemas de gestión de calidad son los siguientes:

- Especificación de los requisitos de los sistemas de gestión de calidad. Al respecto, los entes económicos deben comprometerse en gran medida por la gestión de la calidad.
- Brindar una base de referencia para los contratos entre proveedor y comprador, que permita fortalecer la calidad de los procesos.
- Permitir a cualquier tipo de ente económico el establecimiento por escrito de un sistema de gestión de la calidad práctico y explícito.
- Dar un medio para que se defina con exactitud la capacidad de un proveedor potencial.
- Aumento de los niveles de calidad y se promueve esta como defensa competitiva.

2.2.4.3 Generalidades

De acuerdo a la Norma ISO 9001:2015, es una decisión de nivel estratégico cuando la organización adopta este sistema de gestión de la calidad y; categóricamente, puede coadyuvar a que se optimice su desempeño integral y dar sólida base para las iniciativas de desarrollo sostenible. La implementación de este sistema gestión de calidad, posee beneficios y son los siguientes:

- ✓ La capacidad para dar de forma regular productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y de acuerdo a normas.
- ✓ Facilitación de oportunidades de elevar la satisfacción del cliente.
- ✓ Tratar los riesgos y oportunidades que se relacionan con su contexto y objetivos.
- ✓ La capacidad de demostración de la conformidad con requisitos del sistema de gestión de calidad especificados.

2.2.4.4 Características

A) Enfoque a procesos Según la Norma ISO 9001

Se promueve a que los entes económicos adopten procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad, con el fin de que se mejore la satisfacción del cliente, que cumpla con los requisitos del cliente.

La aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- ✓ Que se comprenda y que sea consistente el cumplimiento de los requisitos.
- ✓ Se debe considerar los procesos en términos de valor agregado.
- ✓ La consecución eficazmente del desempeño de proceso.
- ✓ La mejora de los procesos que se basan en la evaluación de datos e información.

Cada uno de estos procesos, y el sistema en su totalidad, se puede gestionar con la metodología PHVA.

Circulo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar

Según la norma ISO 9001:2015, el ciclo PHVA puede aplicarse a todos los procesos y al sistema de gestión de la calidad como un todo. Al respecto, este ciclo es fundamental para lograr el desempeño organizacional, debido a que permite lograr resultados alineados a la misión y visión del ente organizacional.

✓ **Representación de la estructura de esta Norma Internacional con el ciclo PHVA**

El ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

- ✓ Planificar: se debe hacer la implantación de los objetivos del sistema y de sus necesarios procesos, y recursos indispensables,

para que se genere y dé resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Para ello, es primordial que los miembros de la organización trabajen de manera colaborativa, que compartan la visión, para conseguir el éxito esperado.

- ✓ Hacer: implementar lo planificado. Al respecto, debe desarrollarse de forma estructurada, con la finalidad de que se optimice la gestión escolar, desarrollando actividades responsables.
- ✓ Verificar: desarrollo del seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos, los productos; así como los servicios con relación a las políticas, los objetivos y los requisitos, e informar sobre los resultados. Al respecto, es importante el establecimiento de indicadores y desarrollar unos análisis responsables de los procesos.
- ✓ Actuar: Cuando sea necesario, se tome acciones para que se mejore el desempeño. Al respecto, se debe actuar con responsabilidad para el desarrollo de actividades estratégicas en beneficio de la implementación.

B. Contexto de la organización

El ente económico debe comprender, y desarrollar un seguimiento y revisión de los aspectos de su entorno tanto interno y externo que le afectan de manera directa a la obtención de los resultados previstos con el Sistema de Gestión de Calidad. Además, debe saber y entender que es lo que necesita las partes interesadas y cuáles son sus expectativas; así como cuál es el alcance donde se definen los límites y aplicabilidad del Sistema de Gestión de Calidad en el ente organizacional sin que afecte la calidad de la entrega del servicio. Al respecto, es importante que se debe desarrollar un buen seguimiento y revisión del entorno del ente educativo, en este caso,

para lograr la máxima calidad del servicio que se ofrece, en beneficio de los clientes y usuarios del servicio.

C. Liderazgo

Con relación al sistema de gestión de calidad, la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad:

- ✓ Para ello debe ser responsable de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- ✓ Debe avalar que se establezcan la política de calidad y los objetivos de calidad, las mismas que deben ser alineadas con la dirección estratégica de los entes económicos y el contexto de la organización.
- ✓ La responsabilidad de la plana directiva es que se asegure que en la organización la política de calidad debe ser comunicada, comprendida y aplicada.
- ✓ En el ente organizacional, debe asegurarse la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio.
- ✓ Deben hacer la activación y generación de la conciencia del enfoque basado en procesos.
- ✓ Asegurar que los recursos indispensables para el sistema de gestión de calidad estén disponibles.
- ✓ Comunicar la preponderancia de una gestión de calidad eficaz y según con los requisitos del sistema de gestión de calidad.
- ✓ Garantizar el sistema de gestión de calidad consiga los resultados previstos.

El sistema de calidad indicado coadyuva a que se mejore la gestión escolar y, para ello, se debe realizar de manera inteligente las

estrategias de mejora continua, de lo contrario se presentarán riesgos de incumplimiento de objetivos de gestión escolar; por tanto, es evidente la necesidad de fortalecer la cultura organizacional.

D. Planificación

Según la Organización Internacional para la Normalización, norma ISO 9001:2015, la planificación incluye los siguientes indicadores:

- Acciones para que se trate los riesgos y oportunidades
- Objetivos de calidad y Planificación para conseguirlos.
- Planificación de cambios

E. Soporte

Según la Organización Internacional para la Normalización, norma ISO 9001:2015 el soporte incluye los siguientes indicadores:

-Recursos

La organización debe definir y dar los recursos preponderantes para que se establezca, se implemente, se mantenga la mejora continua del Sistema de Gestión de calidad, y se considere las capacidades y limitaciones. Al respecto, es fundamental los recursos tanto, humanos, financieros, tecnológicos, entre otros, recursos que deben ser suficiente y oportuno para dinamizarla gestión por procesos.

-Competencia

La organización debe hacer:

- ✓ La determinación de la competencia indispensable de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta a su desempeño de la calidad;
- ✓ Contar con personal con sólidas competencias se comprueba o se asegura la: educación, formación o experiencia adecuadas;

La conservación de la información documentada adecuada, que compruebe la competencia. Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo: la formación, la tutoría o en la contratación o subcontratación de personas que posean suficientes competencias.

-Toma de conciencia

Los colaboradores deben reflexionar de lo siguiente: política de calidad, los objetivos de calidad, cómo contribuir a la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad y los efectos de que no se cumpla los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad. Al respecto, es fundamental que los colaboradores tomen conciencia sobre la preponderancia de la implementación del referido sistema, debido a que es una de las formas de mejorar la situación económica y financiera; así como posicionarse en el mercado.

-Comunicación

La Organización Internacional para la Normalización (2016), refiere que el ente organizacional debe definir qué, cómo, cuándo, a quién y cómo desarrollar las correctas comunicaciones al Sistema de Gestión de Calidad. Entonces, es prioritario que el ente organizacional aplique estrategias comunicacionales y de interacción tanto con los grupos de interés interno y externo, pero lo más importante es con los usuarios o clientes, que en el caso de los entes educativos, son los estudiantes, padres de familia, entre otros.

-Información documentada

La organización debe incluir la información documentada de acuerdo a esta norma internacional, que esté protegida y que esté a disposición para que se desarrolle del control de esta información documentada y; de esta manera, garantizar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

F. Operación

Incluye los siguientes indicadores:

-Planificación y control operativo

La organización debe hacer la implementación y control de los procesos con el fin de que se cumpla los requisitos y para que se implemente las acciones determinadas mediante lo siguiente:

- ✓ La determinación de los requisitos para el producto y los servicios;
- ✓ Para los procesos y aceptación de productos y servicios, se establezca criterios;
- ✓ Para conseguir la conformidad con los requisitos del producto y de servicio, la determinación de los recursos indispensables;
- ✓ de acuerdo a los criterios se debe implementar el control de los procesos según los criterios;
- ✓ Se debe mantener información documentada con el propósito de que se tenga confianza en que los procesos se ejecutaron de acuerdo a lo que se planificó y para demostrar la conformidad de los productos y servicios según las necesidades.

-Control de la provisión externa

La Organización Internacional para la Normalización (2016), afirma que es crucial que el ente organizativo implante y aplique criterios para una sólida evaluación, selección y se haga el seguimiento de los resultados y reevaluación de los proveedores externos en base a su capacidad, con el propósito de que se dé procesos o productos y servicios según los requisitos especificados. Por ello, es importante que los responsables de la implementación posean las habilidades directivas o estratégicas para que sea un éxito tal implementación.

-Entrega de productos y servicios

La organización hace la verificación del cumplimiento de los requisitos del producto o servicio y; según los criterios de aceptación, debe hacer la conservación de la evidencia.

-Control de las salidas de procesos, productos y servicios no conformes. Esta actividad debe desarrollarse de forma estructurada y cumpliendo las directivas internas, para que se genere procesos sin errores y novedosos, así como pertinentes.

Debe tomar, el ente organizacional, las acciones correctivas pertinentes y de manera oportuna, de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su impacto sobre la conformidad de los productos y servicios.

En este caso, debe hacer la segregación, contención, devolución o suspensión de la prestación de productos y servicios, debe desarrollarse de forma ordenada y en el tiempo oportuno.

Y se debe brindar información al cliente.

G. Evaluación de desempeño

La organización debe asegurar que las actividades de seguimiento y medición se realicen en conformidad con los requisitos, se debe realizar la evaluación del desempeño de la calidad y se hace el monitoreo de las percepciones de los clientes.

Se debe hacer la medición de las percepciones de los clientes y de la información inherente; así como también medir el nivel de satisfacción del cliente a través de las encuestas de opinión, datos de los clientes en la entrega de productos o servicios de calidad, análisis

de mercado, felicitaciones, reportes de distribución y reclamaciones de garantía. Al respecto, el desarrollo de la evaluación del desempeño debe hacerse de forma responsable y dinámica, que se evalúe si se ha logrado lo que se planificó, así mismo, se requiere el trabajo colaborativo y articuladas.

H. Mejora

El ente organizacional debe definir y hacer la selección de las oportunidades de mejora y la implementación de acciones indispensables para satisfacer los requisitos de los clientes:

- ✓ la mejora de los procesos para que se prevenga las no conformidades;
- ✓ la mejora de los productos y servicios para que se satisfaga los requisitos conocidos y previstos;
- ✓ la mejora de los resultados del sistema de gestión de calidad.

La mejora puede ser efectuada:

- De forma reactiva: ejemplo la acción correctiva. Al respecto, la acción correctiva debe desarrollarse de acuerdo a normas y de manera oportuna.
- De forma incremental: ejemplo, la mejora continua. Al respecto, es fundamental que todos los entes económicos estén en modo de mejora continua.
- Por cambio de etapa: ejemplo, progreso. Al respecto, es crucial que los entes económicos prioricen el progreso para generar ventajas competitivas.
- De forma creativa: ejemplo, la innovación. Al respecto, es fundamental desarrollen procesos de innovación de productos y de procesos para generar ventajas competitivas.
- Por reorganización: ejemplo, transformación.

-No conformidades y acciones correctivas

Cuando se produce una no conformidad, incluidas las derivadas de las quejas, la organización debe:

- ✓ reaccionar a la no conformidad, y según sea aplicable:
- tomar acciones para que se controle y se corrija, y enfrentar los efectos;
- ✓ evaluar la necesidad de adoptar acciones para que se elimine las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante
- ✓ implementar cualquier acción indispensable;
- ✓ Desarrollar la revisión de la eficacia de las acciones correctivas tomadas, y
- ✓ hacer cambios al sistema de gestión de la calidad, si es necesario.

-Mejora continua

Debe mejorar de forma continua, el ente organizacional, la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad. Además, el ente económico debe considerar los resultados del análisis y evaluación, y las salidas de revisión por la dirección, para que se corrobore si hay áreas de bajo rendimiento o de oportunidades que se tratará como parte de la mejora continua. Al respecto, es indudable que los entes organizacionales deben estar en modo de mejora continua para lograr ventajas competitivas y la posición competitiva, para elevar la situación económica y financiera de la organización; sin embargo, muchos entes organizacionales no fundamentan su labor basada en modelos de calidad.

2.2.4.5 Requisitos de la documentación

De acuerdo a Berlinches (2002), los requisitos de la documentación, expone que la documentación del sistema de calidad debe incluir:

- Declaraciones documentadas de políticas y objetivos de calidad.
- Un manual de la calidad.
- Los procedimientos documentados requeridos en esta norma de la calidad.
- Los documentos requeridos por la organización para que se planifique, se operen, se controle, de forma eficaz los procesos.
- Los registros de la calidad requeridos por esta norma internacional.

Todo lo anterior es preponderante, es decir, los registros y la documentación de los procedimientos e información de las actividades de los entes organizacionales con la finalidad de que se pueda establecer una mejor planificación y control de los procesos. Al respecto, se debe tener en cuenta los requisitos de la documentación, debe hacerse de forma responsable y dinámica, que se haga la documentación respectiva; así mismo, se requiere el trabajo colaborativo y articuladas.

2.2.5 Ejemplo de gestión de procesos en una institución educativa

Al respecto, es crucial que se obtenga los resultados planificados en función del propósito perseguido en cada proceso.

Para introducir todos estos cambios de enfoque en la gestión educativa, es prioritario que la plana directiva se comprometa, asuma el liderazgo con una participación plena en la gestión de procesos; de lo contrario no se logrará los objetivos establecidos; es decir, la implantación con ciertas garantías de los Sistemas de Gestión de Calidad (o por procesos).

Entonces es relevante la implicación y compromiso de los líderes de la institución educativa, principalmente en lo referente al:

- Establecimiento de las directrices del proyecto.
- Habilitación de los imprescindibles recursos para el desarrollo del proyecto.
- Básicamente la asignación de personas y horas para cubrir las diferentes etapas del trabajo a realizar.
- Participación en los procesos de evaluación y mejora del grado de desempeño de los procesos ya implementados.

La base metodológica acerca de la implantación de la Gestión por Procesos:

Planteamiento Estratégico

Antes de que se inicie de manera específica las etapas para que se implante la Gestión por Procesos es que se establezca un rumbo al camino de la gestión educativa del ente organizacional.

Se propone definir tres conceptos como base del proyecto del ente educativo:

- **La misión:**

Es la razón de ser del ente educativo. Debe responder a las preguntas “¿por qué existe y por qué se quiere que prosiga existiendo o funcionando el ente educativo en los próximos años?”. Al respecto, es fundamental, que todos los miembros del ente organizacional conozcan la misión a cabalidad, así mismo, todos los planes estratégicos, en cuanto a objetivos y estrategias, deben estar alineados la misión organizacional, así como el desempeño laboral que depende en gran medida de buenos instrumento de gestión de personal.

- **La visión:**

El deseo o imagen proyectada del ente educativo en el medio y largo plazo. Da respuesta a interrogantes como “¿dónde anhela llegar, qué lugar desea alcanzar en el futuro próximo?”

Los valores: que incluyen las ideas, principios y áreas de valor en las que el ente educativo fundamentará su gestión para conseguir esa imagen anhelada y proyectada en el tiempo.

La definición de la Misión, la Visión y los Valores es la fijación de la finalidad de la entidad. La Gestión por Procesos es el lenguaje que permite saber el camino del éxito para lograr los objetivos, pero si no hay un horizonte o un fin, de nada servirá disponer de una buena infraestructura educativa, si los colaboradores no se comprometen a trabajar en equipo y también deben contar con los diferentes recursos, como tecnológicos, humanos, materiales, entre otros.

Por lo tanto, para lograr lo indicado anteriormente, se debe tener en cuenta algunas premisas, como:

- Definición basada en información suficiente, precisa y completa.
- Compartir con los miembros del equipo directivo y los colaboradores del ente educativo las premisas esenciales contenidas en la Misión, Visión y Valores.
- Difusión a los grupos de interés interno y externo las directrices básicas de nuestra Misión, Visión y Valores; con el fin de que se logre un mayor involucramiento en el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Revisión de manera periódica de la vigencia de la Misión, Visión y Valores; especialmente a partir del horizonte temporal establecido en la definición de la visión del ente educativo.

Al respecto, el planteamiento estratégico, debe tener en cuenta los requisitos de la documentación, debe hacerse de forma responsable y dinámica, que se haga la documentación respectiva; así mismo, se requiere el trabajo responsable.

A continuación, se propone una tabla de contenidos que podría servir como referencia para que se defina la Misión, Visión y Valores del ente educativo:

Tabla 6
Contenido para la definición de misión, visión y valores de instituciones educativas

Misión y visión de la IIEE			
Análisis externo		Análisis interno	
Entorno global	Fuerzas competitivas del sector	Cadena de valor	Capacidades y competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Variables demográficas • Variables sociales • Variables tecnológicas • Variables políticas y legales • Ente otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidad sector • Amenaza nuevos competidores • Posición respecto a proveedores • Capacidad de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura del centro • Definición • Procesos • Marketing educativo • Planificación académica • Entre otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades y habilidades del personal • Visión de futuro • Calidad de las relaciones internas • Estructura organizativa. • Entre otros
Política			
Estrategias			

Nota. Los datos muestran la misión, visión y valores del ente educativo

A partir de la definición precisa y participativa de la Misión, Visión y Valores del ente educativo, la responsabilidad de la plana directiva se deberá concentrar en la articulación de planes estratégicos de acción que coadyuven a que se mejore aquellos procesos que más

acerquen hacia la imagen que se anhela y que se quiere lograr a mediano y largo plazo en el ente educativo. en el ente educativo.

Gestión por procesos

Identificación y clasificación de procesos

Según Portero (2012) la dinámica de la Gestión por Procesos se edifica sobre cinco etapas que definen la implantación de esos planes operativos y precisos que facilitan que se introduzca sucesivas mejoras en el ente educativo hasta conseguir la visión.

Las cinco fases para la implementación de la Gestión por Procesos serían las siguientes:

- ✓ Identificación de procesos
- ✓ Inventario de procesos
- ✓ Clasificación de procesos
- ✓ Mapa de procesos
- ✓ Selección de procesos

Al respecto, es primordial que estas fases se desarrollen con el compromiso de la alta dirección y los colaboradores, y para ello deben comprender sólidamente los pasos de los procesos para que los resultados estén acorde con lo que se espeta de la implementación del sistema de gestión de calidad, específicamente la gestión por procesos.

Fase I: Identificación de procesos.

Para la identificación de los procesos que existen en un centro educativo primero se requiere que se precie el concepto proceso, que es la agrupación de recursos y actividades que se interrelacionan y que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor agregado para el cliente quien es el destinatario del proceso.

Según el tamaño de las actividades, se incluye prefijos: “sub” proceso, “micro” proceso, “macro” proceso, entre otros:

Figura 5

Procesos



Nota. Identificación de procesos

Es indispensable que se anote en una página en blanco todos los procesos que los participantes puedan identificar en el ente educativo. Con independencia de su preponderancia, tamaño o jerarquía se debe anotar todos los procesos referidos.

Fase II: Inventario de procesos.

Cabe indicar que el problema que se hallará en el momento que se identifique los procesos de un ente educativo es su “tamaño”. Se puede llamar proceso, por ejemplo, la “evaluación de los alumnos”, así como otro proceso más complejo, como “procesos pedagógicos de aula”.

Por tal razón, es crucial que se tenga claro que el tamaño de los procesos se manejará, con el propósito de que se estructure el listado de procesos que se elabora en la fase I, en dos únicas categorías: procesos y subprocesos. Es necesario referir que la estructuración de los procesos en más de dos niveles se genera una

complicación no necesaria, al menos, en un nivel inicial de implantación (Portero, 2012).

Por consiguiente, como resultado de esta segunda fase se obtiene un listado estructurado de procesos, producto de esta segunda fase, en el que distingue un proceso principal, y una agrupación de subprocesos que están en función de él. Por ejemplo:

Tabla 7
Procesos y Subprocesos

Procesos Nro. 1	Información y atención a padres de familia
Subprocesos	
1.1.	Reuniones de comienzo de curso
1.2.	Circulares informativas
1.3.	Entrevistas personales con tutores o dirección
1.4.	Escuela de padres
1.5.	Actividades culturales y recreativas
1.6.	Sugerencia de las familias

Nota. Según Portero (2012)

Es necesario precisas que se llama catálogo de procesos al listado que recoge la agrupación de procesos y subprocesos que el ente educativo los identifica.

Fase III: clasificación de procesos

✓ Procesos estratégicos:

Son procesos que tienen como propósito la determinación de directrices (planes) para que funcionen otros procesos del ente educativo. Mayormente, sus elementos de entrada son información acerca del entorno, disponibilidad de recursos, entre otros. y sus salidas son los propios planes operativos o de gestión (Portero, 2012).

✓ **Procesos Claves**

Son procesos que tienen como fin brindar servicios a los clientes externos del ente educativo. Son aquellos procesos mediante los cuales, los estudiantes, padres de familia, entre otros, determinan su percepción sobre el ente educativo. Son los procesos a través de los cuales el ente educativo con el exterior se relaciona. Al respecto, los responsables de desarrollar estos procesos deben comprometerse para que estos procesos se desarrollen con una gran responsabilidad de desarrollar una adecuada gestión escolar, para brindar a los usuarios del servicio educativo calidad en sus diferentes procesos.

Es importante que se comprenda que el término “clave” no significa “importante” ni “crítico”.

✓ **Procesos soporte**

También se llama “de gestión”, son los procesos que se responsabilizan de la organización, provisión y coordinación de los recursos que el ente educativo requiere para que realice su quehacer educativo. Principalmente, se hace la identificación de cuatro grandes grupos de recursos: personas, financiación, instalaciones, y documentación (Portero, 2012).

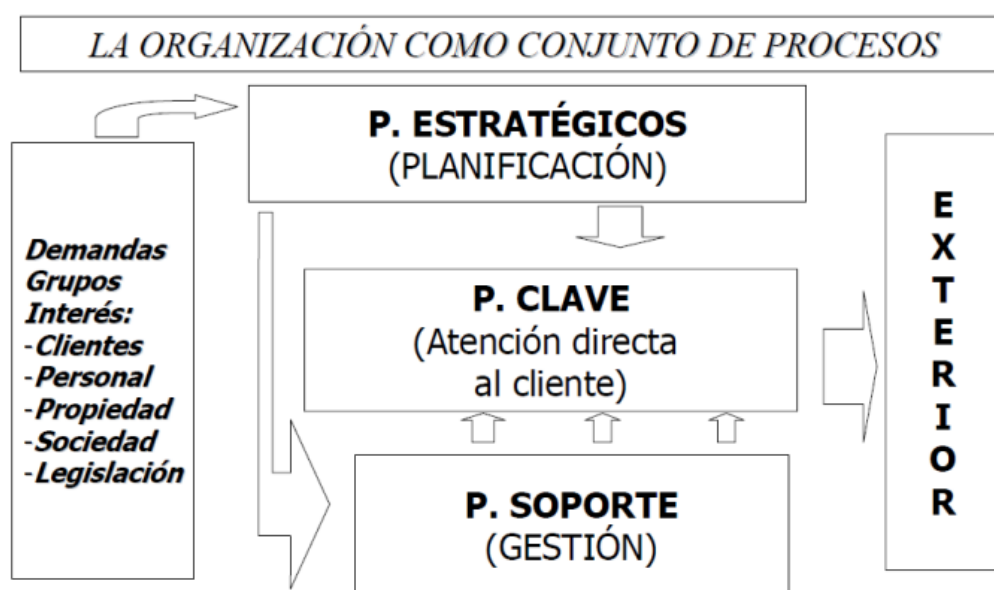
Fase IV: Mapa de procesos

Los procesos se representan de forma gráfica, una vez que se identifiquen, jerarquicen y se clasifiquen, de manera que se tiene una imagen completa de las interrelaciones que existen entre las entradas y salidas de los grupos de procesos.

El Mapa de Procesos es la imagen a través del cual el ente educativo hace notar su estructura de gestión, por lo que debe ser una práctica en el que deberá tener en cuenta la claridad y la expresión de una firme identidad, frente a la rectitud acerca de determinadas

normas de representación gráfica. Por tanto, los directivos deben estar interesados siempre de que se promueva la creatividad y el ingenio de los participantes directivos para que cada ente educativo “busque” el Mapa de Procesos pertinente (Portero, 2012). A continuación, en la siguiente figura se presenta aspectos claves del mapa de procesos:

Figura 6
Mapa de procesos



Nota. Se presenta aspectos claves del mapa de procesos

Una vez que se elabore el Mapa de Procesos, es pertinente, realizar la siguiente reflexión: ¿Con la estructura de procesos que se ha definido; es decir, mapa y catálogo, se abarca todas las directrices que se determinaron en la Misión, Visión y Valores?. Al respecto, el mapa de procesos es importante para determinar los puntos claves, para lograr los resultados esperados, que permita además que se logre ventajas competitivas, y una adecuada posición en el contexto empresarial (Portero, 2012).

Fase V: Selección de procesos.

Busca identificar, la selección de procesos, entre todos los procesos que se relacionan con el catálogo, cuáles son aquellos especialmente críticos con el propósito de que el ente educativo logre sus objetivos definidos. Pueden ser procesos críticos que se llamará factores críticos de éxito, que son los que:

- Tienen una sólida relación con alguno de los objetivos o directrices que se determinaron en la Visión del ente educativo.
- Se encuentran en una situación desestructurada, y es urgente que se sistematice su aplicación.
- Por debajo de los límites de control de forma previa definidos por el ente educativo, los resultados de su evaluación se encuentran.

Cabe resaltar que, para que se considere a un proceso como factor crítico es debido a un factor temporal, ya que su clasificación como tal está en función a los objetivos estratégicos del ente educativo, y las directrices marcadas por su visión. Es importante que se haga la identificación de los procesos críticos, para que se dé las soluciones pertinentes y se pueda mejorar los resultados de la organización, que fortalezca el cumplimiento de la misión.

Una vez que los responsables identifiquen los factores críticos de éxito, los planes de mejora deben ser desarrollados por un grupo de personas, que laboren de manera colaborativa en el ente educativo.

Cabe indicar que este modelo de análisis permite la solidez de forma sistemática de la implantación sucesiva de planes de mejora:

- Primero: Misión, visión y valores
- Segundo: Catálogo y Mapa de procesos
- Tercero: Factores críticos de éxito

Al respecto, la selección de procesos es preponderante que se consideres la visión, valores, misión, entre otros, de manera estratégica para que se consiga los resultados esperados, que permita además que se logre ventajas competitivas, y una adecuada posición en el contexto empresarial.

Herramientas para la planificación de los procesos.

Se determina diferentes de herramientas, de acuerdo al nivel de agregación de actividades:

- Se debe elaborar una ficha para los procesos que fueron identificados en el catálogo donde se deberá planificar los objetivos, la estructura y la sistemática de evaluación que son indicadores del mismo.
- se debe elaborar un manual de procedimiento, para los subprocesos que se identificaron en cada proceso donde se detalla de forma exhaustiva la secuencia de actividades, responsabilidades y evidencias que se producen en el desarrollo de esta actividad.

Por lo tanto, la herramienta que se empleará para la planificación de los procesos será la ficha del proceso, donde se deberá hacer la determinación, mínimamente, tres conceptos fundamentales:

➤ **La finalidad del proceso:**

Consiste en concretar y definir cuál es la intención del proceso, que considera tres aspectos esenciales:

- ¿A quién está dirigido el proceso?: definición de sus clientes o destinatarios). Al respecto, este aspecto es muy importante por ello, los responsables deben definir sus estrategias de cómo

desarrollar esta definición de clientes, que se logrará con el conocimiento o interacción con los clientes.

- ¿Qué necesidades fundamentales se busca satisfacer?

Considerando los clientes a los que se dirige el proceso, las necesidades que se busca satisfacer y la disponibilidad de recursos que existen en el ente educativo. Al respecto, es crucial que los responsables de la implementación de la gestión por procesos comprendan lo que necesita verdaderamente los usuarios o clientes del ente educativo, para desarrollar estrategias para elevar su satisfacción.

- ¿Qué objetivos o directrices busca conseguir este proceso?

El diagrama de flujo del proceso:

En el que se represente, no sólo la interrelación que pudiera existir entre los diversos subprocesos del proceso, sino que sería beneficioso descender hasta que se identifique las actividades abarcadas dentro de cada proceso. Al respecto, el diagrama del flujo del proceso es una herramienta que coadyuva a tener claros la dinámica de los procesos y subprocesos, para conseguir los resultados esperados en beneficio de la organización educativa (Portero, 2012).

✓ Los indicadores para la evaluación del proceso:

Es crucial de que se disponga de adecuados indicadores para que se pueda hacer la evaluación el nivel de desempeño de los procesos que se identifican en el ente educativo.

En la Ficha del Proceso otra información adicional que sirve para una mayor comprensión holística de éste, como pudiera ser:

El ámbito de aplicación o alcance del proceso

- Las entradas y salidas del proceso
- Los responsables implicados en el proceso

Es importante indicar que los indicadores de evaluación permiten en gran medida optimizar el funcionamiento de actividades de manera detallada para que la organización logre sus metas. Entonces, es indudable la necesidad de que la evaluación sea alineada de acuerdo a la misión y visión. Para ello, la plana directiva debe promover la coordinación, el trabajo en equipo, y un clima laboral en la organización educativa. Es crucial también que se fortalezca: la comunicación, la toma de decisiones, la socialización y el desarrollo personal (Portero, 2012).

Herramientas para la sistematización de los procesos.

Aquí se busca conocer el detalle. Se quiere disgregar todos los dificultares que pudiera haber en la ejecución de las diversas actividades que lo componen, para que se establezca unas líneas metodológicas que permitan garantiza su repetición uniforme.

Los manuales de procedimiento son sólidas herramientas y; que sea de forma adecuada, debería permitir que una persona, con una sólida preparación indispensable, como formación y/o experiencia, pudiera hacer la repetición de una actividad sin que sea indispensable la supervisión y sin que se genere una disminución en la calidad de su ejecución (Portero, 2012).

Para ello se debe comprender los siguientes términos:

- Descripción de la actividad

Hace referencia a las diferentes secuencias que habría que considerar para que se pueda desarrollar la actividad de forma

correcta. Para esto se debe definir los parámetros o requisitos de control a considerar en la adecuada ejecución de la actividad.

- Descripción de los responsables

Son las personas que intervienen en cada una de las secuencias que se identifican, y se especifica de forma clara si deben hacer la ejecución, revisión o aprobación de la actividad correspondiente.

- Definición de las evidencias

Se desarrolla después de que se desarrolle de la actividad, especificando en el tiempo que corresponda los modelos o formatos de registro que se deben utilizar por los diversos responsables, ya sean evidencias en soporte papel o, mejor en soporte informático.

Implantación de los procesos

Como se sabe que se desarrolló la planificación y definición de los procesos, debe iniciarse la parte más compleja del proyecto, es decir, que los colaboradores, entre docentes y no docentes, deben implantar, poner en práctica la gestión por proceso:

Factores que inciden en la implantación de forma correcta el Sistema y organización:

- Es crucial que la plana directiva del ente educativo asuma el compromiso para implantar de forma exitosa los procesos.
- Se sugiere que haya orden en grado sumo en la implantación y que implica que se estructure las diferentes áreas operativas del ente educativo, de forma segura y en forma oportuna. Por consiguiente, el modelo de implantación a partir de pequeños núcleos estratégicos, se sugiere en gran medida.
- Es preponderante que se informe de manera cabal la información de los objetivos que busca el proyecto del ente educativo a los

integrantes del mismo, información también de los recursos disponibles, y los logros que se vayan consiguiendo.

- Es recomendable que se forme pequeños grupos de trabajo en los que se organice de manera adecuada el trabajo a desarrollar en el ente educativo.
- Es crucial el uso de fichas de seguimiento de implantación, con el fin de que se organice el trabajo, y el seguimiento de los procesos de implantación, específicamente cuando éste es complejo y prolongado en el tiempo.

A continuación, en la siguiente figura se presenta la implantación de procesos:

Figura 7
Implantación de procesos



Nota. Fases de la implementación de procesos

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Cultura organizacional

La cultura organizacional es el adherente social que mantiene unida a la organización, es un reflejo de los valores que comparten los integrantes de la misma (Kreitner & Kinicki, 2007).

Comportamiento organizacional

Estudio de las personas y de los grupos de interés interno en la organización. (Choque, 2022).

Creación de valor

Se hace la identificación con la generación de utilidad o riqueza por parte de la organización en un ejercicio o período de tiempo (Choque, 2022).

Comunicación corporativa

Con la que la organización trata de hacer la proyección de una determinada identidad o imagen (Chiavenato, 2019).

Desarrollo organizacional:

Proceso planificado sistemático, en el cual se incluyen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en los entes organizacionales, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización (Robbins, 2013).

Estrategia:

Son las acciones que se planifican que son puestas en ejecución en la empresa a la hora de conseguir un fin determinado. El objetivo es conseguir un buen clima organizacional (Mead, 2019).

Estructura organizacional

Es el sistema jerárquico que se usa para organizar los medios y a los colaboradores para que la organización funcione correctamente (Sheen, 2018).

Equipo de trabajo:

Es la agrupación de dos o más personas que interactúan entre sí intensamente, de tal forma que cada una influye en las demás, para conseguir un objetivo (Mead, 2019).

Manual de procesos

Es aquel que permite que un ente organizacional funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización (Munch, Galicia, Jiménez, Patiño, & Pedronni, 2019).

Objetivos:

Es el propósito esencial que se busca mediante las diversas misiones. Gracias a los objetivos se pueden conseguir los fines finales de los entes económicos (Soto, 2018).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 *Hipótesis general*

La cultura organizacional influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

3.1.2 *Hipótesis específicas*

- a) La implicación influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021.
- b) La consistencia influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021.
- c) La adaptabilidad influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021.
- d) La misión influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1 *Identificación de la variable independiente*

Variable independiente

X: Cultura organizacional

3.2.1.1 Dimensiones:

Dimensión 1: Implicación

Indicadores:

- Compromiso con el trabajo
- Decisiones basadas en la mejor información
- Impacto positivo de cada miembro en el grupo
- Trabajo en equipo
- Organización del trabajo y desarrollo de capacidades

Dimensión 2: Consistencia

Indicadores:

- Practicar lo que se pregona
- Existencia de valores y del código de ética
- Desacuerdos y acuerdos
- Coordinación de proyectos y alineación de objetivos

Dimensión 3: Adaptabilidad

Indicadores:

- Cambios en la organización
- Tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios
- Tomar riesgos e innovar
- Aprendizaje en el trabajo

Dimensión 4: Misión

Indicadores:

- Impacto de las estrategias
- Fijación de metas y objetivos
- Comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida

3.2.1.1 Escala para la medición de la variable

La Variable Independiente se medirá con escalas ordinales.

- Adecuadas
- Inadecuadas.

3.2.2 Identificación de la variable dependiente

Variable dependiente: Procesos organizacionales

3.2.2.1 Indicadores

Dimensión 1: Procesos estratégicos

Indicadores:

- Determinación y control de las metas de la organización
- Determinación y control de políticas y estrategias

Dimensión 2: Procesos operativos

Indicadores:

- Sistema de curricular
- Gestión de materiales y recursos educativos
- Gestión de docentes
- Gestión del servicio y recursos para el aprendizaje

Dimensión 3: Procesos de soporte

Indicadores:

- Gestión de recursos humanos
- Gestión de recursos financieros
- Administración del sistema de información y TICs
- Administración del sistema logístico
- Atención de asuntos jurídicos y legales

3.2.2.2 Escala para la medición de la variable

La Variable dependiente se medirá con escalas ordinales,

- Alto
- Medio
- Bajo

Tabla 8

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala
Cultura organizacional	La cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización que interactúan con la estructura formal para que se produzca normas de comportamiento (Mondy & Noe, 2004).	La cultura organizacional se evalúa mediante la implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.	Implicación	Compromiso con el trabajo	Ordinal
				Decisiones basadas en la mejor información	
				Impacto positivo de cada miembro en el grupo	
				Trabajo en equipo	
				Organización del trabajo y desarrollo de capacidades	
			Consistencia	Practicar lo que se pregona	
				Existencia de valores y del código de ética	
				Desacuerdos y acuerdos	
				Coordinación de proyectos y alineación de objetivos	
			Adaptabilidad	Cambios en la organización	
				Tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios	
				Tomar riesgos e innovar	
				Aprendizaje en el trabajo	
			Misión	Impacto de las estrategias	

				Fijación de metas y objetivos	
				Comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida	
Procesos organizacionales	Los procesos organizacionales son la agrupación de secuencias que debe ejecutar los miembros de una organización para conseguir las metas, objetivos establecidos por la misma (Munch, 2010).	Los procesos organizacionales se evalúan mediante los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.	Procesos estratégicos	Determinación y control de las metas de la organización	Ordinal
				Determinación y control de políticas y estrategias	
			Procesos operativos	Sistema de curricular	
				Gestión de materiales y recursos educativos	
				Gestión de docentes	
				Gestión del servicio y recursos para el aprendizaje	
			Procesos de soporte	Gestión de recursos humanos	
				Gestión de recursos financieros	
				Administración del sistema de información y TICs	
				Administración del sistema logístico	
Atención de asuntos jurídicos y legales					

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se considera de tipo básica, ya que busca que se amplíe y profundice conocimientos de dimensión científica acerca de lo que se suscita en la realidad. Su objeto de estudio lo representa

las teorías científicas, las mismas que las analiza para que se perfeccionen sus contenidos (Carrasco, 2019).

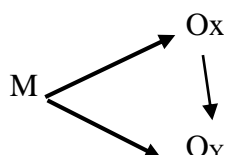
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es relacional que evalúa la relación de variables, en este caso, es de nivel explicativo, es decir, que mide la influencia de la variable independiente sobre la dependiente (Sánchez, 2019).

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Carrasco (2019), el diseño de la investigación es no experimental debido a que se analiza el fenómeno que ya se sucedió. El estudio es transeccional debido a que se evalúa el fenómeno que se recolectan datos en un solo momento.

El esquema del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

X = Variable independiente: Cultura organizacional

Y = Variable dependiente: Procesos organizacionales

3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

3.6.1 *Ámbito de la investigación*

El presente estudio tuvo como ámbito social el Distrito de Tacna.

3.6.2 *Tiempo social de la investigación*

El tiempo social de la investigación es el periodo 2021

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 *Unidades de estudio*

La unidad de estudio son los docentes de nivel primaria y secundaria de la Institución Educativa

Institución Educativa Federico Villarreal

Misión

Somos una Institución Educativa que brinda a nuestras alumnas una formación integral, basándonos en la aplicación de proyectos innovadores que exigen docentes altamente capacitados y se favorece el desarrollo de capacidades cognitivas y actitudinales, para que se consiga personas sensibles y capaces de afrontar con éxito los problemas de la sociedad (Reglamento Interno, 2021).

Visión

Ser una Institución Educativa líder que brinde una educación de calidad, que forma personas creativas, críticas y asertivas, capaces de afrontar los retos del nuevo milenio, enriquecidas con una educación en valores, que les permita conseguir el éxito deseado y desenvolverse de manera adecuada en su entorno social (Reglamento Interno, 2021).

Valores

La institución promueve una educación y virtudes y valores democráticos. Busca ayudar a los estudiantes a responder, según los

principios constitucionales a las tendencias culturales que deshumanizan, excluyen y automatiza a las personas.

Nuestra educación promueve prioritariamente los siguientes valores (Reglamento Interno, 2021).

- Los fines y principios de la institución educativa

Los fines y principios de la institución educativa se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 9
Fines y principios

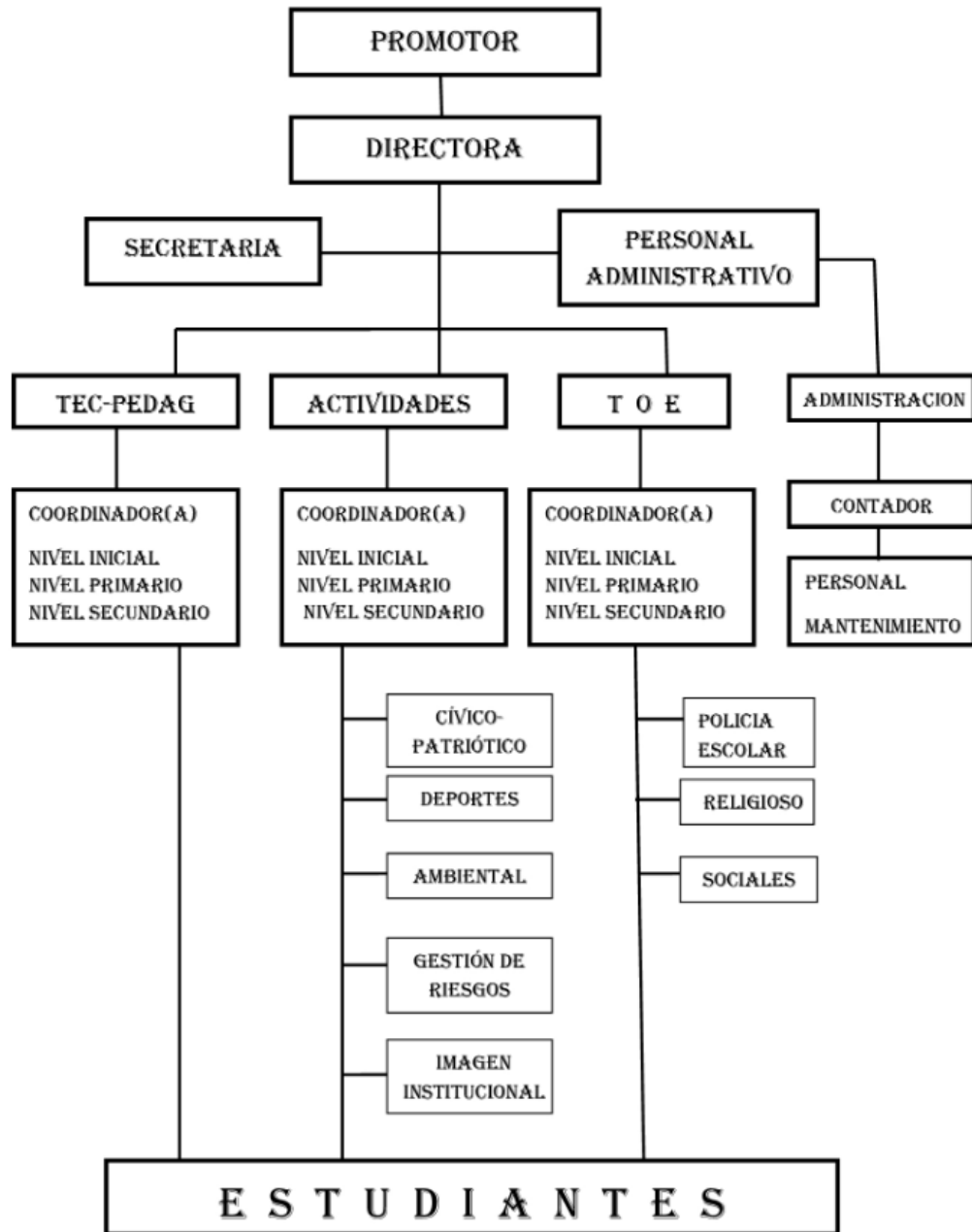
Nro.	Principios
1	Promover la justicia social.
2	Cultivar en cada estudiante los valores de la institución
3	Garantizar un ambiente de sana convivencia.
4	Inculcar el respeto a los derechos constitucionales y derechos humanos y las libertades fundamentalmente.
5	Reforzar en los estudiantes y personal en general el conocimiento de sus derechos y el cumplimiento responsables de sus deberes.
6	Preparar a los estudiantes para asumir una vida responsable en sociedad.

Nota. datos tomados Reglamento Interno (2021).

Dirección

La Institución Educativa está ubicada en el Crnel. Vidal 745, Tacna.

Figura 8
Organigrama de la Institución Educativa Federico Villarreal



Nota. La figura presenta el organigrama de la Institución Educativa Federico Villarreal

Impacto de ESTUDIO DE SENSIBILIZACION de la Institución

Objetivo general

Esta investigación fue diseñada con el objetivo de evaluar cuál ha sido el impacto real que sobre el público meta han tenido los esfuerzos de sensibilización y comunicación sobre la problemática del trabajo infantil, desarrollados recientemente por OIT/IPEC.

Objetivos específicos

Evaluar los niveles de recordación de los esfuerzos comunicacionales en medios masivos, medios no tradicionales y publicity.

Explorar los niveles de sensibilización hacia la problemática del trabajo infantil entre la población del Área Metropolitana, en términos de:

Conocimiento acerca del tema,

Relevancia del tema en el contexto actual,

Pertinencia del tema para el quehacer personal,

Propensión a la acción.

Comprender el grado de sensibilización que se ha alcanzado en torno a la problemática del trabajo infantil,

en las zonas en que se ha desarrollado proyectos específicos sobre este tema, y en términos de:

Conocimiento acerca del tema,

Relevancia del tema en el contexto actual,

Pertinencia del tema para el quehacer personal,

Propensión a la acción.

3.7.2 Población

La población estuvo conformada por 31 docentes de nivel primaria y secundaria de la Institución Educativa Federico Villarreal, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 10

Determinación de la población

Niveles	Cantidad de docentes
Inicial	2
Primaria	12
Secundaria	17
Total	31

Nota. Tomado del compendio UGEL, Tacna, 2021

3.7.3 *Muestra*

El muestreo fue no probabilístico, ya que el docente tesista tiene acceso para aplicar el instrumento solo a los docentes del nivel primaria y secundaria de la entidad materia de estudio, mas no de inicial.

3.8 PROCEDIMIENTOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1 *Procedimientos*

3.8.1.1 *Descripción de la recolección de la información*

Para la formulación y aplicación de los instrumentos, se realizó de la siguiente manera:

Paso 1:

Una vez definido el campo de estudio de la investigación, se desarrolló el enfoque de cada una de las variables, la definición de las dimensiones con sus indicadores correspondientes para el diseño del instrumento que se detalló en la matriz operacional.

Paso 2: La operacionalización de las variables permitió que se obtengan de las variables, las dimensiones y los indicadores, los

mismos que fueron definidos en el marco teórico, cada una con sus indicadores, los que permitieron realizar la observación directa y medición correspondiente con el propósito de que se obtenga mayor información posible de las variables que se seleccionaron de manera de que se capte al sentido y adecuación al contexto actual.

Paso 3: Para la variable independiente: cultura organizacional fue subdividida en cuatro (4) dimensiones, para la variable dependiente: procesos organizacionales fue subdividida en tres (3) dimensiones, haciendo un total de 7 dimensiones. Se empleó como herramienta de medición la escala de Likert con una valoración de 1 a 5.

Paso 4: La validación del instrumento fue aprobado por dos (2) expertos que conocen el tema y con vasta trayectoria como expertos cualificados en el campo académico con grado de doctor, para la aprobación del instrumento.

Paso 5: Se aplicó el instrumento a 29 docentes de la entidad educativa materia de estudio (Solo primaria y secundaria, mas no inicial), actividad que tuvo como propósito desarrollar los ajustes correspondientes y según la necesidad de la Institución Educativa y; de esta forma garantizar la pertinencia de la investigación de cada uno de los indicadores de evaluación en forma explícita, objetiva, consistente y coherente.

Paso 6: Bajo una población de 31 docentes y tomando en cuenta la muestra poblacional del estrato se aplicó el instrumento a 29 docentes, de acuerdo al muestreo probabilístico, donde la base de la información fue procesada el programa Excel 2019, y para el análisis estadístico se utilizó el software SPSS versión 26.

Paso 7: Para el desarrollo del marco teórico se recurrió a buscadores académicos como: Elsevier, Dialnet, Scielo, Redalyc.org, Google académico, repositorio RENATI, y repositorio de diferentes universidades del país, y del mundo, entre otros.

3.8.1.2 Enfoque del estudio de carácter cuantitativo

Para la elaboración del instrumento se obtuvo la aprobación por expertos, a cinco (2) magíster en el campo de la educación y de la metodología de la investigación con el propósito que le dé la respectiva validación para la correspondiente validación, se aplicó el instrumento de manera directa, como prueba piloto a 8 docentes para las observaciones e indicaciones de mejora, una vez aprobada, se aplicó la encuesta a los docentes de la entidad educativa materia de estudio. Los resultados de la encuesta fueron llevados a la hoja de cálculo del Excel para la tabulación pertinente que, después de manera concluyente, se trasladó tal procesamiento al software estadístico del SPSS vs.26 para el pertinente análisis.

3.8.2 *Técnicas de recolección de los datos*

Encuesta

En el presente estudio se utilizó la encuesta dirigida a los docentes para evaluar la cultura organizacional y los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna.

3.8.3 *Instrumentos para la recolección de los datos*

Cuestionario

En el presente estudio se utilizó el cuestionario dirigido a los docentes para evaluar la cultura organizacional y los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna.

Validación y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Este atributo de los instrumentos de la investigación consiste en que estos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad, aquello que se desea medir de la variable o variables en estudio (Carrasco, 2019).

La validación de los instrumentos se desarrolló a través de la validez de contenido, es decir, sometido a criterio de expertos.

Se utilizó el tipo de validez de contenido, es decir, sometido a evaluación de expertos mediante la Distancia de Puntos Múltiples (DPP).

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento fue mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, luego de la aplicación de una prueba piloto.

En cuanto a la confiabilidad, se desarrolló una prueba piloto con 8 docentes de la Institución Educativa “Federico Villarreal”, se procesó en el software estadístico SPSS 26, y se aplicó el método de consistencia interna Alfa Crombach, para que se obtenga el coeficiente de confiabilidad y, se verificó si los instrumentos son confiables o no, teniendo en cuenta la escala de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 11
Escalas de confiabilidad

Coeficiente alfa > 0,9	Es excelente
Coeficiente alfa > 0,8	Es bueno
Coeficiente alfa > 0,7	Es aceptable
Coeficiente alfa > 0,6	Es cuestionable
Coeficiente alfa > 0,5	Es pobre
Coeficiente alfa < 0,5	Es inaceptable

Nota. La tabla muestra las escalas de la confiabilidad. Fuente:

Se procedió la tabulación de los datos, según los cuestionarios, después, se elaboró la matriz de datos digital, de donde se obtuvo las tablas a nivel de variables, indicadores e ítems; de acuerdo a lo establecido por los objetivos, representados después del programa de hoja de cálculo: EXCEL.

Asimismo, para el procesamiento de la información se elaboró tablas de distribución de frecuencias según variables e indicadores. Se utilizó la estadística inferencial para la contrastación de la hipótesis.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

En cuanto al trabajo de campo, se realizaron las siguientes tareas: los instrumentos cumplieron sus requisitos, como la validez y confiabilidad. Se realizó la recategorización de las escalas de valorización de las variables, y de los indicadores.

Una vez que se obtuvo la validez y confiabilidad, se consideró las siguientes actividades:

Se procedió a solicitar la autorización de la entidad educativa materia de estudio, para la aplicación de la encuesta. Posteriormente, se enumeró los cuestionarios llenados y se trasladó al formato Excel, posteriormente se ingresó al programa SPSS v.25 que permitió consultar datos y formular hipótesis, ejecutar el procedimiento para precisar la influencia de las variables, e identificar tendencias y desarrollar predicciones, es decir el análisis e interpretación de los resultados.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con el propósito de organizar la presentación de los datos obtenidos, el diseño de la presentación de tablas y figuras, se desarrolló de acuerdo a lo siguiente orden:

- Presentación de las variables, como la cultura organizacional, a nivel de dimensiones, indicadores e ítems.
- Presentación de la información sobre los procesos organizacionales a nivel de dimensiones, indicadores e ítems.
- Comprobación de la hipótesis:

La cultura organizacional influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal - Tacna, 2021.

- Prueba estadística
- Comprobación de las hipótesis

Las variables elaboradas tienen como característica principal los siguientes indicadores, los cuales van a contribuir el nivel de profundidad de la investigación, variable independiente: cultura organizacional, con cuatro **dimensiones:**

1. Implicación
2. Consistencia
3. Adaptabilidad
4. Misión

La variable dependiente: procesos organizacionales, cuenta con tres (3) Dimensiones:

1. Procesos estratégicos
2. Procesos operativos
3. Procesos de soporte

Para la presentación de resultados

Mediante este estudio análisis de los resultados es especialmente, interpretar la significación de los datos que se recolectaron y cómo estos se relacionan, explican, describen o condicionan el problema de estudio.

Los datos procesados se ejecutaron mediante las técnicas y herramientas estadísticas que coadyuvaron a analizar de manera estadística los resultados obtenidos de acuerdo a las variables e indicadores, todas con una escala de valoración de Likert. Tal acción facilitó la medición de las variables, posteriormente, previa codificación y tabulación, que generó las figuras pertinentes, que fueron interpretadas según variables e indicadores.

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Análisis descriptivo de la variable independiente

4.3.1.1 Análisis de la variable independiente: cultura organizacional

La escala utilizada para medir la variable es la siguiente:

Categorías	Rangos
• Alto	74 – 100
• Medio	47 – 73
• Bajo	20 – 46

Tabla 12

Cultura organizacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No es sólida	4	13,8	13,8
Regular	18	62,1	75,9
Sólida	7	24,1	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla figura que el 13,8 % de los encuestado indicaron que la cultura organizacional no es sólida; el 62,1 % del grupo indicaron que es regular y el 24,1 % del grupo indico que es sólida.

Por consiguiente, la mayoría de los encuestados en la empresa aún falta optimizar la implicación, la consistencia, entre otro; por ello, se hace necesario que desarrollen un programa de fortalecimiento de cultura organizacional.

4.3.1.2 Resultados a nivel de indicadores e ítems

a) DIMENSIÓN: IMPLICACIÓN

Tabla 13

Implicación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	3	10,3	10,3
Regular	19	65,6	75,9
Adecuada	7	24,1	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla figura que el 10,3 % de los encuestado indicaron que la implicación es inadecuada; el 65,6 % del grupo indicó que es regular y el 24,1 % del grupo indico que es adecuada.

En consecuencia, la mayoría de los encuestados hacen notar que los integrantes de la organización materia de estudio aún les faltan optimizar implicación, en cuanto a su compromiso con su trabajo, tomar las mejores decisiones en base a una información sólida, entre otros.

INDICADOR: COMPROMISO CON EL TRABAJO

Ítem 1: La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo

Tabla 14

La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6,9	6,9
En desacuerdo	6	20,7	27,6
Poco de acuerdo	12	41,4	69,0
De acuerdo	9	31,0	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que la mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo y el 31,0 % del grupo, estar de acuerdo.

Entonces, los resultados corroboran que aún falta optimizar el compromiso de los miembros con su labor.

INDICADOR: Decisiones basadas en la mejor información

Ítem 2: Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.

Tabla 15

Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3,4	3,4
En desacuerdo	8	27,6	31,0
Poco de acuerdo	11	38,0	69,0
De acuerdo	8	27,6	96,6
Muy de acuerdo	1	3,4	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 38,0 %, poco de acuerdo; el 27,6 % refieren que está de acuerdo y solo el 3,4 % del grupo, muy de acuerdo.

En consecuencia, los resultados confirman que todavía falta optimizar la toma de decisiones, para ello deberán contar con información sólida y de manera oportuna.

Ítem 3: La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita

Tabla 16

La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3,4	3,4
En desacuerdo	9	31,1	34,5
Poco de acuerdo	11	37,9	72,4
De acuerdo	6	20,7	93,1
Muy de acuerdo	2	6,9	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del cuestionario de la variable independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que la información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita; el 31,1 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 37,9 %, poco de acuerdo; el 20,7 % del grupo indica que están de acuerdo y solo el 6,9 %, muy de acuerdo.

En conclusión, los resultados confirman que a veces no se logra obtener información de manera oportuna, porque falta optimizar la cultura de compartir de manera colaborativa.

INDICADOR: IMPACTO POSITIVO DE CADA MIEMBRO EN EL GRUPO**Ítem 4: Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo**

Tabla 17

Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6,9	6,9
En desacuerdo	6	20,7	27,6
Poco de acuerdo	13	44,8	72,4
De acuerdo	7	24,2	96,6
Muy de acuerdo	1	3,4	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 44,8 %, poco de acuerdo; el 24,2 % del grupo, estar de acuerdo y el 3,4 % indica que están muy de acuerdo.

Los resultados hacen notar que los miembros en parte demuestran valores y normas explícitas y promueve positivas conductas que se traducen en una mayor productividad dentro de la organización, es decir, que su comportamiento laboral genera un buen impacto.

Ítem 5: La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a otras personas dentro de la empresa

Tabla 18

La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a otras personas dentro de la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	13,8	13,8
En desacuerdo	6	20,7	34,5
Poco de acuerdo	10	34,5	65,5
De acuerdo	9	31,0	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 13,8 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a si la planificación de nuestro trabajo es continua e implica a otras personas dentro de la empresa; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 34,5 %, poco de acuerdo y el 31,0 % del grupo, estar de acuerdo.

En consecuencia, los resultados hacen notar que desarrollan en parte una adecuada planificación que coadyuva que otros miembros también se involucren al respecto.

INDICADOR: TRABAJO EN EQUIPO**Ítem 6: Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización**

Tabla 19

Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3,4	3,4
En desacuerdo	7	24,2	27,6
Poco de acuerdo	12	41,4	69,0
De acuerdo	7	24,1	93,1
Muy de acuerdo	2	6,9	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización; el 24,2 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo; el 24,10 %, estar de acuerdo y el 6,9 %, están muy de acuerdo.

Los resultados confirman que aún falta optimizar el trabajo cooperativo con los miembros de la entidad, entonces, hace falta que el personal fortalezca sus habilidades blandas.

Ítem 7: Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección

Tabla 20

Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6,9	6,9
En desacuerdo	8	27,6	34,5
Poco de acuerdo	11	37,9	72,4
De acuerdo	8	27,6	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que se acostumbran a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección; el 27,6 % del grupo indicaron que están en de acuerdo; el 37,9 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, está de acuerdo.

Por tanto, es fundamental que los miembros de la entidad se acostumbren en gran medida a trabajar en equipo, de lo contrario no lograrán cumplir la misión de manera oportuna.

INDICADOR: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES

Ítem 8: El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización

Tabla 21

El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3,4	3,4
En desacuerdo	8	27,6	31,0
Poco de acuerdo	11	38,0	69,0
De acuerdo	8	27,6	96,6
Muy de acuerdo	1	3,4	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que el trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 38,0 %, poco de acuerdo; el 27,6 % y solo el 3,4 %, está muy de acuerdo.

Los resultados confirman que los miembros de la entidad comprenden que el trabajo que desarrolla contribuirá a conseguir la organización.

Ítem 9: Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros

Tabla 22

Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	5	17.2	17.2
En desacuerdo	7	24.2	41.4
Poco de acuerdo	9	31.0	69.0
De acuerdo	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 17,2 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros; el 24,2 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 31,0 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, indica que están de acuerdo.

Los resultados permiten corroborar que la organización en parte permite corroborar que priorizan el fortalecimiento de capacidades de sus miembros.

Ítem 10: La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.

Tabla 23

La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	27,6	27,6
Poco de acuerdo	12	41,4	69,0
De acuerdo	8	27,6	96,6
Muy de acuerdo	1	3,4	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 27,6 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que la capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva; el 41,4 % del grupo indicaron que están poco de acuerdo; el 27,6 %, de acuerdo y el 3,4 %, muy de acuerdo.

En consecuencia, se nota que la plana directiva valora en parte a la formación técnica o profesional de los miembros, que asume que coadyuvará a que sea más competitiva en comparación con otras organizaciones.

b)DIMENSIÓN: CONSISTENCIA

Tabla 24

Consistencia

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	1	3,4	3,4
Regular	20	69,0	72,4
Adecuada	8	27,6	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

Los resultados indican que el 3,4 % de los encuestados refiere que la consistencia se encuentra en un nivel bajo; la consistencia se encuentra en un nivel regular 69,0 % y el 27,6 % del grupo indica que es alto.

Sin embargo, ser consistente no solo significa ser constante en lo que hacemos ya que involucra muchos otros factores como la capacidad de mantenerse enfocado, comprometido, disciplinado e incluso motivado para hacer lo que se debe de hacer.

INDICADOR: PRACTICAR LO QUE SE PREGONA**Ítem 11: Los líderes y directores practican lo que pregonan**

Tabla 25

Los líderes y directores practican lo que pregonan

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3,4	3,4
En desacuerdo	8	27,6	31,0
Poco de acuerdo	11	38,0	69,0
De acuerdo	9	31,0	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si los líderes y directores practican lo que pregonan; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 38,0 %, poco de acuerdo y el 31,0 % del grupo, de acuerdo.

Entonces, los resultados corroboran que la entidad aglomera un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que se conducen, poseen un código ético que orienta el comportamiento de los integrantes, quienes respetan y apoyan a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás.

INDICADOR: EXISTENCIA DE VALORES Y DEL CÓDIGO DE ÉTICA

Ítem 12: Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.

Tabla 26

Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	6	20.7	24.1
Poco de acuerdo	12	41.4	65.5
De acuerdo	10	34.5	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo y el 34,5 % del grupo, estar de acuerdo.

En consecuencia, se corrobora que los miembros de la organización educativa practican valores éticos que permiten desempeñarse de manera adecuada.

ítem 13: Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto

Tabla 27

Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	6	20.7	24.1
Poco de acuerdo	12	41.4	65.5
De acuerdo	10	34.5	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo y el 34,5 % del grupo, estar de acuerdo.

En consecuencia, se nota que, con la existencia del código de ética, contribuye a que los miembros de la organización educativa se desempeñen de forma adecuada.

INDICADOR: DESACUERDO Y ACUERDOS

Ítem 14: Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.

Tabla 28

Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	9	31,0	31,0
Poco de acuerdo	10	34,5	65,5
De acuerdo	7	24,2	89,7
Muy de acuerdo	3	10,3	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 31,0 % de los encuestado indicaron que en desacuerdo con respecto a que si los miembros de la organización cuando existen desacuerdos, trabajan de forma intensa para encontrar soluciones donde todos ganen; el 34,5 % del grupo indicaron que están poco de acuerdo; el 24,2 %, de acuerdo y el 10,3 % del grupo, estar de acuerdo.

Entonces, se determina que los integrantes de la entidad en parte demuestran consensos para resolver problemas para contribuir a la gestión de la organización de la entidad.

Ítem 15: Cada persona del grupo posee un fuerte sentido de comprensión, respeto y apoyo a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás

Tabla 29

Cada persona del grupo posee un fuerte sentido de comprensión, respeto y apoyo a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3,4	3,4
En desacuerdo	8	27,6	31,0
Poco de acuerdo	12	41,4	65,5
De acuerdo	8	27,6	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que, cada persona del grupo posee un fuerte sentido de comprensión, respeto y apoyo a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, de acuerdo.

Los resultados corroboran que los integrantes de la organización cuando presentan propuestas, se comprenden, se respetan y apoyan que coadyuva a mejorar los procesos organizacionales, como los operativos y de soporte.

Ítem 16: Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.

Tabla 30

Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6,9	6,9
En desacuerdo	5	17,2	24,1
Poco de acuerdo	13	44,9	69,0
De acuerdo	8	27,6	96,6
Muy de acuerdo	1	3,4	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que, si les resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles; el 17,2 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 44,4 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, estar de acuerdo y solo el 3,4 %, del grupo indica estar muy de acuerdo.

En consecuencia, se determina que para los integrantes de la organización educativa no les resulta complicado consensuar en asuntos complejos.

Ítem 17: A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave

Tabla 31

A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3,4	3,4
En desacuerdo	7	24,2	27,6
Poco de acuerdo	12	41,4	69,0
De acuerdo	9	31,0	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que, a menudo tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave; el 24,2 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo y el 31,0 % del grupo, estar de acuerdo.

En consecuencia, se corrobora que los integrantes de la organización educativa no presentan complicaciones para que haya acuerdos en temas preponderantes.

Ítem 18: Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común

Tabla 32

Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	3	10,3	10.3
En desacuerdo	7	24,2	34.5
Poco de acuerdo	10	34,5	69.0
De acuerdo	6	20,7	89.7
Muy de acuerdo	3	10,3	100.0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 10,3 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que, las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común; el 24,2 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 34,5 %, poco de acuerdo; el 20,7 %, acuerdo y el 10,3 % del grupo indica que están muy de acuerdo.

En consecuencia, se nota que los integrantes en parte comparten la misma perspectiva, es decir, la misma expectativa o esperanza.

INDICADOR: COORDINACIÓN DE PROYECTOS Y ALINEACIÓN DE OBJETIVOS

Ítem 19: Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización.

Tabla 33

Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.9	6.9
En desacuerdo	6	20.7	27.6
Poco de acuerdo	12	41.4	69.0
De acuerdo	9	31.0	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a si es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo y el 31,0 % del grupo, estar de acuerdo.

En consecuencia, se confirma que falta optimizar la coordinación de proyectos entre los diversos grupos de la organización educativa.

Ítem: 20 Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos

Tabla 34

Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.9	6.9
En desacuerdo	8	27.6	34.5
Poco de acuerdo	11	37.9	72.4
De acuerdo	7	24.2	96.6
Muy de acuerdo	1	3.4	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 37,9 %, poco de acuerdo; el 24,2 % del grupo, de acuerdo y el 3,4 % indica que está muy de acuerdo.

Entonces, se nota que en la entidad los objetivos son alineados entre los diversos niveles jerárquicos, por ello es crucial que se desarrolle un programa de sensibilización sobre la preponderancia del alineamiento.

d) DIMENSIÓN: ADAPTABILIDAD

Tabla 35

Adaptabilidad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	4	13.8	13.8
Regular	19	65.5	79.3
Adecuada	6	20.7	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 13, 8 % del grupo indican que la adaptabilidad es menor; el 65,5 % del grupo indica que es regular y el 20,7 % del grupo refiere es mayor.

En consecuencia, se determina que, parte de los miembros se adaptan de manera sólida, es decir, se adaptan a los diferentes cambios que se vienen suscitando a través del tiempo, como por ejemplo las nuevas maneras de hacer las actividades.

INDICADOR: CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

Ítem 21: La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar

Tabla 36

La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	8	27.6	31.0
Poco de acuerdo	12	41.4	72.4
De acuerdo	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si la forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo y el 27,6 %, está de acuerdo.

En consecuencia, se nota que, parte de los integrantes, desarrollan sus labores de manera flexible; sin embargo, aún falta optimizar una fácil adaptación a los cambios.

Ítem 22: Respondemos bien a los cambios del entorno

Tabla 37

Respondemos bien a los cambios del entorno

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	8	27.6	31.0
Poco de acuerdo	13	44.9	75.9
De acuerdo	6	20.7	96.6
Muy de acuerdo	1	3.4	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si responden demos bien a los cambios del entorno; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 44,9 %, poco de acuerdo y el 20,7 %, de acuerdo y solo 3,4 %, indican que están muy de acuerdo.

En consecuencia, se nota que, los miembros en su mayoría se adaptan eficazmente a los cambios del entorno; sin embargo, se hace necesario que se promueva el fortalecimiento de habilidades blandas para dar respuesta de forma a tales cambios.

Ítem 23: Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

Tabla 38

Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6,9	6,9
En desacuerdo	8	27,6	34,5
Poco de acuerdo	11	37,9	72,4
De acuerdo	8	27,6	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si se adoptan de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 37,9 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, estar de acuerdo.

Por tanto, se colige que, en parte, los miembros de la organización educativa si se adaptan a los cambios que se presente, sobre todo las óptimas maneras de hacer las cosas.

Ítem 24: De realizar cambios suelen encontrar resistencias.

Tabla 39

De realizar cambios suelen encontrar resistencias

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	9	31.0	31.0
Poco de acuerdo	13	44.9	75.9
De acuerdo	7	24.1	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 31,0 % de los encuestados indicaron que están en desacuerdo con respecto a que si se realiza cambios suelen encontrar resistencias; el 44,9 % y el 24,1 % indica que están de acuerdo.

En consecuencia, se nota que, parte de los integrantes del ente educativo no presentan resistencias a los cambios, debido a que se adaptan fácilmente a los mismos.

Ítem 25: Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.

Tabla 40

Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	8	27.6	27.6
En desacuerdo	6	20.7	48.3
Poco de acuerdo	7	24.1	72.4
De acuerdo	6	20.7	93.1
Muy de acuerdo	2	6.9	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 27,6 % de los encuestados indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambio; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 24,1 %, poco de acuerdo; el 20,7 %, de acuerdo y el 6,9 % del grupo, indica que está muy de acuerdo.

En consecuencia, se nota que, parte de los integrantes de la organización educativa, demuestran de manera frecuente la introducción de cambios que coadyuva a optimizar los procesos organizacionales.

INDICADOR: TOMAR ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES O USUARIOS

Ítem 26: Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.

Tabla 41

Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	7	24.2	27.6
Poco de acuerdo	12	41.4	69.0
De acuerdo	9	31.0	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que si los comentarios y recomendaciones de los clientes conducen a menudo a introducir cambios; el 24,2 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo y el 31,0 % del grupo, está de acuerdo.

Entonces, parte de los miembros de la organización educativa si los comentarios y recomendaciones de los clientes conducen a menudo a introducir cambios que contribuyen a mejorar la gestión escolar, que hace que los procesos estratégicos se optimicen.

Ítem 27: La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.

Tabla 42

La información sobre los clientes influye en nuestras decisiones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	9	31.0	31.0
Poco de acuerdo	11	38.0	69.0
De acuerdo	6	20.7	87.7
Muy de acuerdo	3	10.3	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 31,0 % de los encuestado indicaron que están en desacuerdo con respecto a que la información sobre los clientes influye en nuestras decisiones; el 38,0 % del grupo indicaron que es poco de acuerdo; el 20,7 %, de acuerdo y el 10,3 % del grupo, está muy de acuerdo.

En conclusión, se determina que la toma de decisiones en la institución educativa, en parte, es influenciada por la información; por ello es preponderante que el personal desarrolle una sólida cultura organizacional que garantice mejorar los procesos operativos.

INDICADOR: TOMAR RIESGOS E INNOVAR

Ítem 28: Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

Tabla 43

Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	3	10.3	10.3
En desacuerdo	6	20.7	31.0
Poco de acuerdo	11	38.0	69.0
De acuerdo	8	27.6	96.6
Muy de acuerdo	1	3.4	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 10,3 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a si se considera el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 38,0 %, poco de acuerdo, el 27,6 % del grupo, estar de acuerdo y el 3,4 % del grupo están muy de acuerdo.

En consecuencia, parte de los integrantes de la organización educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar, lo que denota que se adaptan a los cambios del entorno.

Ítem 29: Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.

Tabla 44

Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	24.1	24.1
Poco de acuerdo	13	44.9	69.0
De acuerdo	9	31.0	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 24,1 % de los encuestado indicaron que están en desacuerdo con respecto a que si se toma riesgos e innovar son fomentados y recompensado; el 44,9 % del grupo indicaron que está poco de acuerdo; el 31,0 %, de acuerdo.

En consecuencia, se observa que la plana directiva fomenta y recompensan a los integrantes del grupo, quienes en parte toman riesgos e innovan, es decir, tienen una cultura innovadora, sobre todo.

INDICADOR: APRENDIZAJE EN EL TRABAJO**Ítem 30: El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.**

Tabla 45

El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	24.1	24.1
Poco de acuerdo	14	48.3	72.4
De acuerdo	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 24,1 % de los encuestado indicaron que están en desacuerdo con respecto a que si el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano; el 48,3 % del grupo indicaron que están poco de acuerdo; el 27,6 %, indicaron que están de acuerdo.

Entonces, se determina que, parte de los integrantes consideran que el aprendizaje es un propósito preponderante en su trabajo diario.

e) **DIMENSIÓN: MISIÓN**

Tabla 46

Misión

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No se cumple	4	13,8	13,8
Se cumple regularmente	18	62,1	75,9
Se cumple	7	24,1	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 13,8 % de los encuestado indicaron que la misión no se cumple; el 62,1 % del grupo indicaron que se cumple regularmente; el 24,1 % del grupo indica que se cumple.

Entonces, se determina que los miembros en alguna medida contribuyen a que se cumpla la misión organizacional, lo que se deduce que poseen una cultura organizacional sólida.

INDICADOR: IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS

Ítem 31: Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.

Tabla 47

Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	6	20.7	24.1
Poco de acuerdo	12	41.4	65.5
De acuerdo	10	34.5	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a si la estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo y el 34,5 % del grupo, estar de acuerdo.

En conclusión, se determina que, parte de los integrantes, consideran que su estrategia sirve de ejemplo a otros entes organizacionales, lo que hace entender que priorizan la misión de la entidad, lo que coadyuva a garantizar los objetivos de soporte.

Ítem 32: Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo

Tabla 48

Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	7	24.2	27.6
Poco de acuerdo	13	44.8	72.4
De acuerdo	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que la organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo; el 24,2 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 44,8 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, estar de acuerdo.

En consecuencia, se determina que, parte de los integrantes, poseen una misión explícita que le da sentido y rumbo a su labor, lo que da a entender que en el ente organizacional hay una sólida cultura organizacional.

Ítem 33: Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.

Tabla 49

Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	10	34.5	34.5
Poco de acuerdo	10	34.5	69.0
De acuerdo	8	27.6	96.6
Muy de acuerdo	1	3.4	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 34,5 % de los encuestado indicaron que están en desacuerdo con respecto a que esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro; el 34,5 % del grupo indicaron que es poco de acuerdo; el 27,6 %, de acuerdo y el 3,4 % del grupo, está muy de acuerdo.

Entonces, se determina que parte de los integrantes consideran que la organización educativa una estrategia explícita de cara al futuro, que contribuirá a garantizar el desarrollo de adecuados procesos organizacionales estratégicos.

INDICADOR: FIJACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS

Ítem 34: Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.

Tabla 50

Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	27.6	27.6
Poco de acuerdo	12	41.4	69.0
De acuerdo	6	20.7	89.7
Muy de acuerdo	3	10.3	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 27,6 % de los encuestado indicaron que están en desacuerdo con respecto a que si existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir; el 41,4 % del grupo indicaron que es poco de acuerdo; el 20,7 %, de acuerdo y el 10,3 % del grupo, están muy de acuerdo.

En consecuencia, se determina que, en parte, en la entidad existe un vasto acuerdo acerca de las metas a lograr, lo que denota que tienen en cuenta la misión.

Ítem 35: Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.

Tabla 51

Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	9	31.1	34.5
Poco de acuerdo	11	37.9	72.4
De acuerdo	6	20.7	93.1
Muy de acuerdo	2	6.9	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestados indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas; el 31,1 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 37,9 %, poco de acuerdo, el 20,7 % del grupo, indican que están de acuerdo y el 6,9 % del grupo indican que están muy de acuerdo.

En consecuencia, se determina que, parte de los integrantes de la organización educativa, consideran que la plana directiva fija metas ambiciosas pero realistas; entonces, tienen en claro la misión que deben cumplir.

Ítem: La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.

Tabla 52

La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.9	6.9
En desacuerdo	6	20.7	27.6
Poco de acuerdo	13	44.8	72.4
De acuerdo	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestados indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si la Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 44,8 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, estar de acuerdo.

Por consiguiente, se determina que, parte de los miembros, asumen que la dirección conduce hacia los objetivos que trata de conseguir, lo que denota que poseen una cultura organizacional regular.

Ítem: Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados

Tabla 53

Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	13.8	13.8
En desacuerdo	6	20.7	34.5
Poco de acuerdo	9	31.0	65.5
De acuerdo	9	31.0	96.5
Muy de acuerdo	1	3.5	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 13,8 % de los encuestados indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si se compara de manera continua el progreso con los objetivos fijados; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 31,0 %, poco de acuerdo, el 31,0 % del grupo, de acuerdo y el 3,5 %, muy de acuerdo.

Entonces, parte de los integrantes de la organización educativa comparten de manera continua su progreso con los objetivos determinados; por ello aún falta optimizar la cultura organizacional.

INDICADOR: COMPRENSIÓN DE LO QUE HAY QUE HACER Y VISIÓN COMPARTIDA

Ítem: Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo

Tabla 54

Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3,4	3,4
En desacuerdo	7	24,2	27,6
Poco de acuerdo	13	44,8	72,4
De acuerdo	8	27,6	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo; el 24,2 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 44,8 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, está de acuerdo.

Por tanto, se determina que, parte de los encuestados, asumen que la organización educativa entiende lo que deben hacer para que se tenga éxito a largo plazo, entonces denota que toman en cuenta la misión organizacional.

Ítem: Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.

Tabla 55

Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.9	6.9
En desacuerdo	8	27.6	34.5
Poco de acuerdo	11	37.9	72.4
De acuerdo	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que se tiene una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 37,9 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, estar de acuerdo.

En consecuencia, los integrantes de la organización, en parte, poseen una visión compartida de cómo será, en el futuro, este ente educativo; por lo que se deduce que hay una adecuada cultura organizacional que coadyuvará a fortalecer los procesos organizacionales.

Ítem 40: Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.

Tabla 56

Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	6	20.7	24.1
Poco de acuerdo	13	44.9	69.0
De acuerdo	6	20.7	89.7
Muy de acuerdo	3	10.3	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la Variable Independiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si la visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 44,9 %, poco de acuerdo; el 20,7 % del grupo, estar de acuerdo y el 10,3 % del grupo, indica que está muy de acuerdo.

Por consiguiente, parte de los integrantes consideran que su visión genera entusiasmo y motivación entre ellos, lo que hace notar que poseen una buena cultura organizacional que contribuirá a optimizar los procesos operativos de la organización educativa.

4.3.1.3 Resumen de la variable independiente: cultura organizacional a nivel de dimensiones

A continuación, se presenta el resumen de la variable independiente: cultura organizacional a nivel de indicadores:

Tabla 57

Resumen de la variable independiente: cultura organizacional a nivel de dimensiones

	DIMENSIONES	Inadecuada	Regular	Adecuada
1	Implicación	10,3 %	65,6 %	24,1 %
2	Consistencia	3,4 %	69,0 %	27,6 %
3	Adaptabilidad	13,8 %	65,5 %	20,7 %
4	Misión	No se cumple	Regularmente se cumple	Se cumple
		13,8 %	62,1 %	24,1 %

Nota. Tomado de la aplicación de los instrumentos

4.3.1.4 Resumen de la variable independiente: cultura organizacional a nivel de ítems

A continuación, se presenta el resumen de la variable independiente: cultura organizacional a nivel de ítems:

Tabla 58

Resumen de la variable independiente: cultura organizacional a nivel de ítems

Nro.	Ítems	MED	ED	PDA	DA	MDA
	IMPLICACIÓN					
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	6,9	20,7	41,4 %	31,0%	0,0%
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	3,4 %	27,6 %	38,0 %	27,6%	3,4 %
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	3,4 %	31,1 %	37,9 %	20,7%	6,9 %
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	6,9 %	20,7 %	44,8 %	24,2%	3,4 %
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a otras personas dentro de la empresa	13,8 %	20,7 %	34,5 %	31,0%	0,0%
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	3,4 %	24,2 %	41,4 %	24,1%	6,9 %
7	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	6,9 %	27,6 %	37,9 %	27,6%	0,0%
8	El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la	3,4 %	27,6 %	38,0 %	27,6%	3,4 %

	relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
9	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	17,2 %	24,2 %	31,0 %	27,6%	0,0%
10	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	27,6 %	41,4 %	27,6 %	3,4 %	0,0%
	CONSISTENCIA					
11	Los líderes y directores practican lo que pregonan	3,4 %	27,6 %	38,0 %	31,0%	0,0%
12	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	3,4 %	20,7 %	41,4 %	34,5%	0,0%
13	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	3,4 %	20,7 %	41,4 %	34,5%	0,0%
14	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	31,0 %	34,5 %	24,2 %	10,3%	0,0%
15	Cada persona del grupo posee un fuerte sentido de comprensión, respeto y apoyo a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás	3,4 %	27,6 %	41,4 %	27,6%	0,0%
16	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	6,9 %	17,2 %	44,9 %	27,6%	3,4 %
17	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	3,4 %	24,2 %	41,4 %	31,0%	0,0%
18	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	10,3 %	24,2 %	34,5 %	20,7%	10,3 %
19	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	6,9 %	20,7 %	41,4 %	31,0%	0,0%

20	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	6,9 %	27,6 %	37,9 %	24,2%	3,4 %
	ADAPTABILIDAD					
21	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	3,4 %	27,6 %	41,4 %	27,6%	0,0%
22	Respondemos bien a los cambios del entorno	3,4 %	27,6 %	44,9 %	20,7%	3,4 %
23	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	6,9 %	27,6 %	37,9 %	27,6%	0,0%
24	De realizar cambios suelen encontrar resistencias.	31,0 %	44,9 %	24,1 %	0,0%	0,0%
25	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	27,6 %	20,7 %	24,1 %	20,7%	6,9 %
26	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	3,4 %	24,2 %	41,4 %	31,0%	0,0%
27	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	31,0 %	38,0 %	20,7 %	10,3%	0,0%
28	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	10,3 %	20,7 %	38,0 %	27,6%	3,4 %
29	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	24,1 %	44,9 %	31,0 %	0,0%	0,0%
30	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	24,1 %	48,3 %	27,6 %	0,0%	0,0%
	MISIÓN					
31	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	3,4 %	20,7 %	41,4 %	34,5%	0,0%
32	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	3,4 %	24,2 %	44,8 %	27,6%	0,0%
33	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	34,5 %	34,5 %	27,6 %	3,4 %	0,0%
34	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	27,6 %	41,4 %	20,7 %	10,3%	0,0%

35	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	3,4 %	31,1 %	37,9 %	20,7%	6,9 %
36	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	6,9 %	20,7 %	44,8 %	27,6%	0,0%
37	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	13,8 %	20,7 %	31,0 %	31,0%	3,5 %
38	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	3,4 %	24,2 %	44,8 %	27,6%	0,0%
39	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	6,9 %	27,6 %	37,9 %	27,6%	0,0%
40	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	3,4 %	20,7 %	44,9 %	20,7%	10,3 %

Nota. Tomado de la aplicación de los instrumentos

Leyenda:

MED: Muy en desacuerdo

ED: En desacuerdo

PDA: Poco de acuerdo

DA: De acuerdo

MDA: Muy de acuerdo

4.3.2 Análisis descriptivo de la variable dependiente

4.3.2.1 RESULTADOS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: PROCESOS ORGANIZACIONALES

Tabla 59

Procesos organizacionales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	3.4	3.4
Regular	20	69.0	72.4
Eficiente	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que está en un nivel deficiente; el 69,0 % indica que es regular; y el 27,6 % del grupo indica que es eficiente.

Entonces, la mayoría de los encuestados consideran que los procesos organizacionales se desarrollan de manera regular con respecto a procesos estratégicos, procesos operativos, así como los procesos de soporte.

4.3.2.2 RESULTADOS A NIVEL DE DIMENSIONES E ITEMS

a) DIMENSIÓN: PROCESOS ESTRATÉGICOS

Tabla 60

Procesos estratégicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	5	17.2	17.2
Regular	17	58.7	75.9
Eficiente	7	24.1	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 17,2 % de los encuestado indicaron que los procesos estratégicos se encuentran en un nivel deficiente; el 58,7 %, es regular y el 24,1 % del grupo indica que es eficiente.

Entonces, los encuestados en su mayoría consideran que los procesos estratégicos se consideran de manera regular, se determina las metas de la organización, se controla las metas de la organización, así como la definición de las políticas y estrategias

INDICADOR: DETERMINACIÓN Y CONTROL DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN

Ítem 1: En la Institución Educativa, se determina las metas de la organización, eficazmente.

Tabla 61

En la Institución Educativa, se determina las metas de la organización, eficazmente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.9	6.9
En desacuerdo	7	24.1	31.0
Poco de acuerdo	11	38.0	69.0
De acuerdo	8	27.6	96.6
Muy de acuerdo	1	3.4	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que, en la Institución Educativa, se determina las metas de la organización, eficazmente; el 24,1 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 38,0 %, poco de acuerdo; el 27,6 % del grupo, de acuerdo y el 3,4 %, muy de acuerdo.

En conclusión, parte de los encuestados consideran que en el ente educativo se determina las metas de la organización eficazmente, lo que denota que desarrollan adecuados procesos estratégicos; sin embargo, falta optimizarlos.

Ítem 2: En la Institución Educativa, se controla las metas de la organización, eficazmente.

Tabla 62

En la Institución Educativa, se controla las metas de la organización, eficazmente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.9	6.9
En desacuerdo	7	24.1	31.0
Poco de acuerdo	12	41.4	72.4
De acuerdo	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que, en la Institución Educativa, se controla las metas de la organización, eficazmente; el 24,1 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, estar de acuerdo.

Entonces, los encuestados, en parte, consideran que, en la Institución Educativa, se controla las metas de la organización eficazmente, lo que denota que tienen una adecuada cultura organizacional.

INDICADOR: DETERMINACIÓN Y CONTROL DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

Ítem 3: En la Institución Educativa, se determina de las políticas y estrategias, eficazmente.

Tabla 63

En la Institución Educativa, se determina de las políticas y estrategias, eficazmente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	6	20.7	24.1
Poco de acuerdo	14	48.3	72.4
De acuerdo	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si en la institución educativa, se determina de las políticas y estrategias, eficazmente; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 48,3 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, estar de acuerdo.

Entonces, en parte, los encuestados consideran que en el ente educativo de manera moderada definen las políticas y estrategias de manera eficaz, que coadyuvará a que la organización alinee y logre sus objetivos.

Ítem 4: En la Institución Educativa, se controla las políticas y estrategias, eficazmente.

Tabla 64

En la Institución Educativa, se controla las políticas y estrategias, eficazmente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	8	27.6	31.0
Poco de acuerdo	13	44.9	75.9
De acuerdo	6	20.7	96.6
Muy de acuerdo	1	3.4	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que, en la Institución Educativa, se controla las políticas y estrategias, eficazmente; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 44,9 %, poco de acuerdo; el 20,7 % del grupo, estar de acuerdo y el 3,4 % del grupo indica que es muy de acuerdo.

En consecuencia, parte, de los encuestados asumen que en la entidad se controlan las políticas y estrategias de manera eficaz; lo que coadyuvará a que la organización educativa logre cumplir con su misión organizacional de manera adecuada.

Ítem 5: En la Institución Educativa, priorizan el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos eficazmente.

Tabla 65

En la Institución Educativa, priorizan el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos eficazmente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.9	6.9
En desacuerdo	7	24.1	31.0
Poco de acuerdo	12	41.4	72.4
De acuerdo	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que, en la institución educativa, priorizan el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos eficazmente; el 24,1 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 41,4 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, estar de acuerdo.

En consecuencia, los encuestados en parte, consideran que se priorizan el aseguramiento del cumplimiento de manera eficaz, lo que asegurará que se logre la solidez de su situación escolar.

b) DIMENSIÓN : PROCESOS OPERATIVOS

Tabla 66

Procesos operativos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	5	17.2	17.2
Regular	16	55.2	72.4
Eficiente	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 17,2 % de los encuestado indicaron que los encuestados consideran que es deficiente los procesos operativos. El 55,2 % del grupo consideran que es regular y el 27,6 % es eficiente.

Entonces, los encuestados en su mayoría consideran que es regular los procesos operativos con respecto al desarrollo del sistema curricular, la gestión de los materiales y recursos educativos, la gestión del servicio educativo, entre otros.

INDICADOR: SISTEMA CURRICULAR

Ítem 6: En la Institución Educativa, el desarrollo del sistema curricular es eficaz.

Tabla 67 *En la Institución Educativa, el desarrollo del sistema curricular es eficaz*

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	24,1	24,1
Poco de acuerdo	13	44,8	75,9
De acuerdo	9	31,1	100,0
Total	29	100,0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 24,1 % de los encuestado indicaron que están en desacuerdo con respecto a que el desarrollo del sistema curricular es eficaz; el 44,8 % del grupo indicaron que está poco de acuerdo; el 31,1 %, de acuerdo.

Entonces, parte de los encuestados considera que se desarrolla un sistema curricular eficaz en el ente educativo, lo que contribuirá a optimizar la gestión escolar.

INDICADOR: GESTIÓN DE MATERIALES Y RECURSO EDUCATIVOS

Ítem 7: En la Institución Educativa, la gestión de los materiales y recursos educativos es eficaz.

Tabla 68

En la Institución Educativa, la gestión de los materiales y recursos educativos es eficaz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.9	6.9
En desacuerdo	8	27.6	34.5
Poco de acuerdo	10	34.5	69.0
De acuerdo	9	31.0	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que, en la Institución Educativa, la gestión de los materiales y recursos educativos es eficaz; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 34,5 %, poco de acuerdo y el 31,0 % del grupo, estar de acuerdo.

En consecuencia, parte de los miembros de la organización educativa, consideran que es casi eficaz la gestión de los materiales y recursos educativos que aseguran la adecuada gestión escolar.

INDICADOR: GESTIÓN DE DOCENTES

Ítem 8: En la Institución Educativa, la gestión de docentes es eficaz.

Tabla 69

En la Institución Educativa, la gestión de docentes es eficaz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	8	27.6	31.0
Poco de acuerdo	11	38.0	69.0
De acuerdo	8	27.6	96.6
Muy de acuerdo	1	3.4	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que la gestión de docentes es eficaz; el 27,6 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 38,0 %, poco de acuerdo, el 27,6 % del grupo, está de acuerdo y el 3,4 % del grupo indica que muy de acuerdo.

En consecuencia, los integrantes de la entidad, en parte, consideran que la gestión de docentes es eficaz en la organización educativa, lo que contribuirá que se fortalezca los procesos organizacionales específicamente los operativos.

INDICADOR: GESTIÓN DEL SERVICIO Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

Ítem 9: En la Institución Educativa, la gestión del servicio educativo es eficaz.

Tabla 70

En la Institución Educativa, la gestión del servicio educativo es eficaz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.9	6.9
En desacuerdo	6	20.7	27.6
Poco de acuerdo	13	44.8	72.4
De acuerdo	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si en el ente educativo, la gestión del servicio educativo es eficaz; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 44,8 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, está de acuerdo.

En consecuencia, parte de los integrantes del ente educativo consideran que la gestión del servicio educativo es eficaz, lo que permite que se garantice un buen proceso operativo que coadyuve a una adecuada gestión escolar.

Ítem 10: En la Institución Educativa se gestiona los recursos para los aprendizajes de manera eficaz

Tabla 71

En la Institución Educativa, se gestiona los recursos para los aprendizajes de manera eficaz

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	6.9	6.9
En desacuerdo	6	20.7	27.6
Poco de acuerdo	13	44.8	72.4
De acuerdo	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 6,9 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a si en el ente educativo se gestiona los recursos para los aprendizajes de manera eficaz; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 44,8 %, poco de acuerdo y el 27,6 % del grupo, está de acuerdo.

En consecuencia, parte de los integrantes de la entidad asumen que se gestiona los recursos para los aprendizajes de manera eficaz, lo que denota que desarrollan sólidos procesos operativos, que asegurará continuar con una adecuada gestión escolar.

c) DIMENSIÓN: PROCESOS DE SOPORTE

Tabla 72

Procesos de soporte

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Deficiente	3	10.3	10.3
Regular	18	62.1	72.4
Eficiente	8	27.6	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 10,3 % de los encuestado indicaron que los procesos de soporte son deficientes; el 62,10 % es regular; y el 27,6 % del grupo indicaron que es eficiente:

Entonces, la mayoría de los encuestados consideran que los procesos de soporte se encuentran en un nivel regular, en lo que respecta a la gestión de recursos humanos, administración de recursos financieros, administración del sistema de información, entre otros.

INDICADOR: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Ítem 11: En la Institución Educativa, se gestiona los recursos humanos eficazmente.

Tabla 73

En la Institución Educativa, se gestiona los recursos humanos eficazmente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	13.8	13.8
En desacuerdo	6	20.7	34.5
Poco de acuerdo	10	34.5	69.0
De acuerdo	8	27.6	96.6
Muy de acuerdo	1	3.4	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 13,8 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a si en la institución educativa, se gestiona los recursos eficazmente; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 34,5 %, poco de acuerdo, el 27,6 % del grupo, está de acuerdo y el 3,4 % del grupo indicó que está muy de acuerdo.

Entonces, los encuestados, en parte, consideran que, en la organización educativa, se gestiona los recursos humanos de forma eficaz, con relación al proceso de reclutamiento, selección, evaluación, entre otros.

INDICADOR: GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Ítem 12: En la Institución Educativa, se gestiona la administración de recursos financieros eficazmente.

Tabla 74

En la Institución Educativa, se gestiona la administración de recursos financieros eficazmente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	3	10.3	10.3
En desacuerdo	6	20.7	31.0
Poco de acuerdo	11	37.9	68.9
De acuerdo	9	31.1	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 10,3 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si en el ente educativo, se gestiona la administración de recursos financieros eficazmente; el 20,7 % del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 37,9 %, poco de acuerdo y el 31,1 % del grupo, está de acuerdo.

En consecuencia, los integrantes de la organización educativa consideran que se realiza de manera eficaz la gestión de la administración de recursos financieros, que el Área de Tesorería cumple con sus funciones en cuanto a los ingresos y egresos.

INDICADOR: ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y TICs

Ítem 13: En la Institución Educativa, se administra el sistema de información y TICs eficazmente.

Tabla 75

En la Institución Educativa, se administra el sistema de información y TICs eficazmente

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	9	31.0	31.0
Poco de acuerdo	11	38.0	69.0
De acuerdo	6	20.7	89.7
Muy de acuerdo	3	10.3	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 31,0 % de los encuestados indicaron que están en desacuerdo con respecto a que si en la institución educativa, se administra el sistema de información y TICs eficazmente; el 38,0 % del grupo indicaron que están poco de acuerdo; el 20,7 % del grupo están de acuerdo y el 10,3 % están muy de acuerdo. En consecuencia, parte de los encuestados indica que, en el ente educativo, se administra el sistema de información y TICs eficazmente

Entonces, parte de los encuestados consideran que se administra el referido sistema de manera eficaz, es decir, en cuanto al aspecto académico y administrativos está sistematizado, lo que coadyuva a que se cuente con información valiosa en el menor tiempo posible que contribuya a que se tome acertadas decisiones.

INDICADOR: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS LOGÍSTICOS

Ítem 14: En la Institución Educativa, se administra el sistema logístico eficazmente.

Tabla 76

En la Institución Educativa, se administra el sistema logístico

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	20.7	20.7
Poco de acuerdo	12	41.4	62.1
De acuerdo	11	37.9	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 20,7 % de los encuestado indicaron que están en desacuerdo con respecto a que si, en la institución educativa, se administra el sistema logístico; el 41,4 % del grupo indicaron que están poco de acuerdo y el 37,9 % indica que es de acuerdo.

En conclusión, parte de los integrantes refieren que en el ente educativo se administra el sistema logístico de forma eficaz con respecto a las adquisiciones de bienes y servicios, así como las relaciones con los proveedores, entre otros.

INDICADOR: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS LOGÍSTICOS**INDICADOR: ATENCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS Y LEGALES****Ítem 15: En la Institución Educativa, se atiende asuntos jurídicos y legales.**

Tabla 77

En la Institución Educativa, se atiende asuntos jurídicos y legales

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	3.4	3.4
En desacuerdo	7	24.2	27.6
Poco de acuerdo	11	37.9	65.5
De acuerdo	9	31.1	96.6
Muy de acuerdo	1	3.4	100.0
Total	29	100.0	

Nota. Tomado del Cuestionario de la variable dependiente

La tabla hace notar que el 3,4 % de los encuestado indicaron que están muy en desacuerdo con respecto a que si en la institución educativa se atiende asuntos jurídicos y legales; el 24,2% del grupo indicaron que están en desacuerdo; el 37,9 % del grupo está poco de acuerdo y el 31,0 % del grupo, está de acuerdo y el 3,4 % del grupo indica que es muy de acuerdo.

En conclusión, se determina que, parte de los integrantes del grupo consideran que es eficaz, es decir, que se atiende asuntos jurídicos y legales de manera oportuna, lo que permite garantizar la seguridad jurídica del ente educativo.

4.3.2.3 Resumen de la variable dependiente: procesos organizacionales a nivel de indicadores

A continuación, se presenta el resumen de la variable independiente: cultura organizacional a nivel de indicadores

Tabla 78

Resumen de la variable dependiente: procesos organizacionales a nivel de indicadores

	Indicadores	Deficiente	Regular	Eficiente	Total
1	Procesos estratégicos	17,2 %	58,7 %	24,1 %	100,0 %
2	Procesos operativos	17,2 %	55,2 %	27,6 %	100,0 %
3	Procesos de soporte	10,3 %	62,1 %	27,6 %	100,0 %

Nota. Tomado de la aplicación de los instrumentos

4.3.2.4 Resumen de la variable dependiente: procesos organizacionales a nivel de ítems

Tabla 79

Resumen de la variable dependiente: procesos organizacionales a nivel de ítems

Nro.	Ítems	MED	ED	PDA	DA	MDA
	PROCESOS ESTRATÉGICOS					
1	En la Institución Educativa, se determina las metas de la organización, eficazmente.	6,9 %	24,1 %	38,0 %	27,6 %	3,4 %
2	En la Institución Educativa, se controla las metas de la organización, eficazmente.	6,9 %	24,1 %	41,4 %	27,6 %	0,0 %
3	En la Institución Educativa, se determina de las políticas y estrategias, eficazmente.	3,4 %	20,7 %	48,3 %	27,6 %	0,0 %
4	En la Institución Educativa, se controla las políticas y estrategias, eficazmente.	3,4 %	27,6 %	44,9 %	20,7 %	3,4 %

5	En la Institución Educativa, priorizan el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos eficazmente.	6,9 %	24,1 %	41,4 %	27,6 %	0,0 %
PROCESOS OPERATIVOS						
6	En la Institución Educativa, el desarrollo del sistema curricular es eficaz.	24,1 %	44,8 %	31,1 %		0,0 %
7	En la Institución Educativa, la gestión de los materiales y recursos educativos es eficaz.	6,9 %	27,6 %	34,5 %	31,0 %	0,0 %
8	En la Institución Educativa, la gestión de docentes es eficaz.	3,4 %	27,6 %	38,0 %	27,6 %	3,4 %
9	En la Institución Educativa, la gestión del servicio educativo es eficaz.	3,4 %	31,1 %	37,9 %	20,7 %	6,9 %
10	Gestionar los recursos para los aprendizajes	6,9 %	20,7 %	44,8 %	27,6 %	0,0 %
PROCESOS DE SOPORTE						
11	En la Institución Educativa, se gestiona los recursos humanos eficazmente.	13,8 %	20,7 %	34,5 %	27,6 %	3,4 %
12	En la Institución Educativa, se gestiona la administración de recursos financieros.	10,3 %	20,7 %	37,9 %	31,1 %	0,0 %
13	En la Institución Educativa, se administra el sistema de información y TICs eficazmente.	31,0 %	38,0 %	20,7 %	10,3 %	0,0 %
14	En la Institución Educativa, se administra el sistema logístico.	20,7 %	41,4 %	37,9 %	0,0 %	0,0 %
15	En la Institución Educativa, se atiende asuntos jurídicos y legales.	3,4 %	24,2 %	37,9 %	31,1 %	3,4 %

Nota. Tomado de la aplicación de los instrumentos

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

Normalidad

De la variable Cultura organizacional

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 80

Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vi	,117	29	,000	,915	29	,000

Nota. Elaboración propia

Interpretación:

La evaluación de la variable cultura organizacional y porque el número de datos son 29, nos corresponde observar la columna de prueba de shapiro-wilk, donde la significancia asintótica o p-valor es de 0,007, lo cual es menor que 0,05 por lo que se rechaza la Ho. Así, se interpreta que los datos de la variable cultura organizacional no provienen de una distribución normal.

De la variable Procesos organizacionales

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG o p-valor $> 0,05$: Se acepta Ho

SIG o p-valor $< 0,05$: Se rechaza Ho

Tabla 81

Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
total_vi	,152	29	,000	,894	29	,000

Nota. Elaboración propia

Interpretación:

La variable procesos organizacionales y porque el número de datos son 29, nos corresponde observar la columna de prueba de Shapiro-Wilk, donde la significancia asintótica o p-valor es de 0,000, lo cual es menor que 0,05 por lo que se rechaza la Ho. Así interpretamos que los datos de la variable procesos organizacionales no provienen de una distribución normal.

Idea de Modelo – Análisis Factorial y prueba Kayser Meyer Olkin

(KMO)

Variable 01: Cultura organizacional

Matriz de componente rotado de la variable Cultura organizacional

Tabla 82

Matriz de componente rotado de la variable Cultura organizacional

Matriz de componente rotado^a

	Componente			
	1	2	3	4
V1_ítem38	,834	,340	,165	,064
V1_ítem06	,765	,447	,290	,227
V1_ítem08	,748	,252	,139	,411
V1_ítem40	,742	,410	,192	,273
V1_ítem33	,725	,325	,125	,315
V1_ítem26	,699	,322	,374	-,115
V1_ítem10	,692	,443	,153	,265
V1_ítem11	,690	,243	,322	,231
V1_ítem25	,672	,215	,558	,187
V1_ítem34	,653	,404	,427	,227
V1_ítem09	,631	,163	,409	,375
V1_ítem27	,612	,485	,452	,159
V1_ítem39	,597	,174	,453	,267
V1_ítem07	,597	,174	,453	,267
V1_ítem02	,583	,315	,399	,250
V1_ítem18	,514	,512	,402	,172
V1_ítem28	,485	,144	,465	,222
V1_ítem36	,425	,796	,245	,102
V1_ítem04	,418	,777	,224	,168
V1_ítem01	,211	,727	,020	,433
V1_ítem21	,329	,704	,322	-,109
V1_ítem31	,386	,691	,268	,076
V1_ítem23	,167	,628	,301	,227
V1_ítem24	,401	,624	,456	,004
V1_ítem20	,093	,610	,477	,395
V1_ítem16	,470	,590	,189	,147
V1_ítem13	,232	,501	,418	,331
V1_ítem19	,346	,486	,148	,452
V1_ítem17	,267	,485	,448	,369
V1_ítem30	,153	,220	,878	,047
V1_ítem14	,270	,299	,860	-,017
V1_ítem12	,337	,141	,702	,210
V1_ítem32	,357	,161	,699	,418
V1_ítem35	,374	,483	,678	,230
V1_ítem03	,391	,453	,661	,276

V1_ítem15	,259	,464	,610	,224
V1_ítem29	,272	,319	,582	,443
V1_ítem22	,189	,526	,581	,316
V1_ítem37	,341	,190	,248	,835
V1_ítem05	,341	,171	,265	,813

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

Prueba Kayser Meyer Olkin (KMO) Clasificación

$\geq 0,6$ Correlación fuerte entre las variables, correlaciones parciales bajas

$< 0,6$ Correlación débil entre las variables, correlaciones parciales altas

A través del componente 1, 2, 3 y 4 se ha podido determinar que existe fuerte correlación en la variable cultura organizacional.

Mediante la prueba Kayser Meyer Olkin (KMO) de adecuación de muestreo es 0,735 cercano a uno por lo que es útil el análisis factorial, con un intervalo de 0 a 1 la prueba de Barlett, con un grado de significancia 0,000 como un buen indicador de que se puede utilizar la prueba de esfericidad de Barlett y comprobar que el análisis factorial es válido para la encuesta aplicada, por lo que podemos rechazar la hipótesis de nulidad en la que la matriz de correlaciones sea una matriz de unidad, teniendo en cuenta que esta prueba será sensible al tamaño de la muestra.

Tabla 83

Prueba de KMO y Bartlett según la variable cultura organizacional

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,735
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	47,467
	gl	55
	Sig.	,000

Nota. Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo 0,735 cercano a 1, para la variable cultura organizacional

Variable 02: Procesos organizacionales

Tabla 84

Matriz de componente rotado de la variable Procesos organizacionales

Matriz de componente rotado^a

	Componente		
	1	2	3
V2_item06	,815	,298	,224
V2_item02	,778	,254	,284
V2_item10	,733	,375	,282
V2_item03	,726	,501	-,058
V2_item05	,719	-,061	,506
V2_item04	,621	,371	,490
V2_item15	,575	,258	,401
V2_item08	,146	,831	,322
V2_item14	,219	,801	,189
V2_item12	,424	,653	,075
V2_item01	,224	,144	,851
V2_item11	,167	,221	,831
V2_item09	,520	,544	,576
V2_item13	,482	,524	,553
V2_item07	,372	,435	,462

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Prueba Kayser Meyer Olkin (KMO) Clasificación

$\geq 0,6$ Correlación fuerte entre las variables, correlaciones parciales bajas

$< 0,6$ Correlación débil entre las variables, correlaciones parciales altas

A través del componente 1, 2 y 3 se ha podido determinar que existe fuerte correlación en la variable procesos organizacionales.

Mediante la prueba Kayser Meyer Olkin (KMO) de adecuación de muestreo es 0,767 cercano a uno por lo que es útil el análisis factorial, con un intervalo de 0 a 1 la prueba de Barlett, con un grado de significancia 0,000 como un buen indicador de que se puede utilizar la prueba de esfericidad de Barlett y hacer la comprobación

que el análisis factorial es válido para la encuesta aplicada, por lo que se puede rechazar la hipótesis de nulidad en la que la matriz de correlaciones sea una matriz de unidad, considerando que esta prueba será sensible al tamaño de la muestra.

Tabla 85

Prueba de KMO y Bartlett variable procesos organizacionales

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,767
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	364,086
	gl	105
	Sig.	,000

Nota. Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo 0,767 cercano a 1, para la variable procesos organizacionales

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Verificación de la hipótesis general

a) **Hipótesis Estadística:**

Ho: La cultura organizacional no influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

H1: La cultura organizacional influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

b) **Nivel :** $5\%=0,05$

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico:** Rho de Spearman y regresión ordinal

Tabla 86

La cultura organizacional y los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021

			Cultura organizacional	Procesos organizacionales
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,812
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	29	29
	Procesos organizacionales	Coefficiente de correlación	0,812	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	29	29

Nota. Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta

Tabla 87

Información de ajuste de los modelos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	30,756			
Final	4,729	26,026	2	,000

Nota. Tomado del procesamiento de la información del SPSS

Tabla 88

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	.592
Nagelkerke	.773
McFadden	.617

Nota. Elaboración propia.

e) **Regla de decisión:**

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) **Interpretación:**

En la Tabla 83 se ha comprobó que existe relación entre la variable cultura organizacional y los procesos organizacionales; en la tabla 84, observamos que la Sig.(significancia asintótica) mostrada por el SPSS es 0.000 menor a 0,05, en consecuencia se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (H_0) aun nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alterna (H_1). Así mismo, en la tabla 85, se observa según el indicador Nagelkerke, que la influencia de la variable cultura organizacional en los procesos organizacionales es de 77,3 %, por tanto: “La cultura organizacional influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021”.

Verificación de las Hipótesis Específicas

Verificación de la Primera Hipótesis Específica

a) Hipótesis Estadística:

Ho: La implicación no influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

H1: La implicación influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

b) Nivel: $5\%=0,05$

c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) Estadístico: Rho de Spearman y Regresión ordinal

Tabla 89

La implicación y los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021

			Implicación	Procesos organizacionales
Rho de Spearman	Implicación	Coefficiente de correlación	1.000	0,729*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	29	29
	Procesos organizacionales	Coefficiente de correlación	0,729*	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	29	29

Nota. Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta

Tabla 90

Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	30,533			
Final	4,507	26,026	2	,000

Nota. Tomado del procesamiento de la información del SPSS

Tabla 91

Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	.592
Nagelkerke	.773
McFadden	.617

Nota. Tomado del procesamiento de la información del SPSS

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) Interpretación:

En la Tabla 86 se demuestra que existe relación entre la dimensión implicación y los procesos organizacionales; en la tabla 87, se determina que el pvalor es 0,000 menor a 0.05; por tanto, se toma la decisión de rechazar la Hipótesis nula (H_0) aun nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alterna (H_1). Así mismo, en la tabla 88, se observa según el indicador Nagelkerke, que la influencia de la dimensión implicación en su variable procesos organizacionales es de 77,3 %, por tanto: “La implicación influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021”.

Verificación de la Segunda Hipótesis Específica

a) Hipótesis Estadística:

Ho: La consistencia no influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

H1: La consistencia influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

b) Nivel: 5%=0,05

c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) Estadístico: Rho de Spearman y Regresión ordinal

Tabla 92

La consistencia y los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021

			Consistencia	Procesos organizacionales
Rho de Spearman	Consistencia	Coefficiente de correlación	1.000	0,799*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	29	29
Procesos organizacionales	Procesos organizacionales	Coefficiente de correlación	0,799*	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	29	29

Nota. Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta

Tabla 93
Información de ajuste de los modelos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	36,211			
Final	1,949	34,262	2	,000

Nota. Tomado del SPSS

Tabla 94
Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	.693
Nagelkerke	.904
McFadden	.812

Nota. Tomado del procesamiento del SPSS

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) Interpretación:

En la Tabla 89 se ha comprobado que existe relación entre la dimensión consistencia y los procesos organizacionales; en la tabla 90, se aprecia el pvalor es 0,000 menor a 0.05; por lo que se tomó la decisión de rechazar la Hipótesis nula (H_0) aun nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alterna (H_1). Así mismo, en la tabla 91, se observa según el indicador Nagelkerke, que la influencia de la dimensión consistencia en su variable procesos organizacionales es de 90,4 %, por tanto: “La consistencia influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021”.

Verificación de la Tercera Hipótesis Específica

a) **Hipótesis Estadística:**

Ho: La adaptabilidad no influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

H1: La adaptabilidad influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

b) **Nivel:** 5%=0,05

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho

d) **Estadístico:** Rho de Spearman y Regresión ordinal

Tabla 95

La adaptabilidad y los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021

			Adaptabilidad	Procesos organizacionales
Rho de Spearman	Adaptabilidad	Coefficiente de correlación	1.000	0,783*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	29	29
	Procesos organizacionales	Coefficiente de correlación	0,783*	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	29	29

Nota. Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta

Tabla 96
Información de ajuste de los modelos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	26,253			
Final	5,603	20,650	2	,000

Nota. Tomado del procesamiento de la información en el SPSS

Tabla 97
Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	.509
Nagelkerke	.664
McFadden	.489

Nota. Elaboración propia.

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) Interpretación:

En la Tabla 92 se demuestra que existe relación entre la dimensión adaptabilidad y los procesos organizacionales; en la tabla 93, se determina que la Sig.(significancia asintótica) es 0,000 menor a 0,05; por lo que se decide que se rechace la Hipótesis nula (H_0) aun nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alterna (H_1). Así mismo, en la tabla 94, se observa según el indicador Nagelkerke, que la influencia de la dimensión adaptabilidad en su variable procesos organizacionales es de 66,4 %, por tanto: “La adaptabilidad influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021”.

Verificación de la Cuarta Hipótesis Específica

a) **Hipótesis Estadística:**

Ho: La misión no influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

H1: La misión influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021.

b) **Nivel:** 5%=0,05

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho

d) **Estadístico:** Rho de Spearman y Regresión ordinal

Tabla 98

La misión y los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021

			Misión	Procesos organizacionales
Rho de Spearman	Misión	Coefficiente de correlación	1.000	0,763*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	83	83
	Procesos organizacionales	Coefficiente de correlación	0,763*	1.000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	83	83

Nota: Tomado del procesamiento de la aplicación de la encuesta

Tabla 99
Información de ajuste de los modelos

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	30,756			
Final	4,729	26,026	2	,000

Función de enlace: Logit.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 100
Pseudo R cuadrado

Cox y Snell	.592
Nagelkerke	.773
McFadden	.617

Nota. Elaboración propia.

e) Regla de decisión:

Rechazar H_0 si la Sig es menor a 0,05

No rechazar H_0 si la Sig es mayor a 0,05

f) Interpretación:

En la Tabla 95 se demostró que existe relación entre la dimensión misión y los procesos organizacionales; en la tabla 96, se determina que la Sig.(significancia asintótica) es 0,000 menor a 0,05; por tanto, se decide que se rechace la Hipótesis nula (H_0) aun nivel de confianza del 95%, y se acepta la Hipótesis Alterna (H_1). Así mismo, en la tabla 97, se observa según el indicador Nagelkerke, que la influencia de la dimensión misión sobre los procesos organizacionales es de 77,3 %, por tanto: “La misión influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021”.

4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el trabajo se ha planteado, como primera hipótesis específica: La implicación influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021. Los datos recogidos y presentados en la tabla 101, la implicación es regular (65,6 %). En consecuencia, la mayoría de los encuestados hacen notar que los integrantes de la organización materia de estudio aún les faltan optimizar implicación, en cuanto a su compromiso con su trabajo, tomar las mejores decisiones en base a una información sólida, entre otros.

En cuanto al Ítem 1: La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo, según la tabla 102 los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: el 41,4 %, poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (31,0 %). Entonces, los resultados corroboran que aún falta optimizar el compromiso de los miembros con su labor. Según la tabla 15, en cuanto al ítem 2: Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (38,0 %) y de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, los resultados confirman que todavía falta optimizar la toma de decisiones, para ello deberán contar con información sólida y de manera oportuna.

Con respecto, al ítem 3: La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita, de acuerdo la tabla 16, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (37,9 %) y de acuerdo (20,7 %). En conclusión, los resultados confirman que a veces no se logra obtener información de manera oportuna, porque falta optimizar la cultura de compartir de manera colaborativa.

De acuerdo al Ítem 4: Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo, la tabla 103, los mayores porcentajes se encuentran en

las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,8 %) y de acuerdo (24,2 %). Los resultados hacen notar que los miembros en parte demuestran valores y normas explícitas y promueve positivas conductas que se traducen en una mayor productividad dentro de la organización, es decir, que su comportamiento laboral genera un buen impacto. De acuerdo al Ítem 5: La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a otras personas dentro de la empresa, según la tabla 104, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (34,5 %) y de acuerdo (31,0 %). En consecuencia, los resultados hacen notar que desarrollan en parte una adecuada planificación que coadyuva que otros miembros también se involucren al respecto.

De acuerdo al Ítem 6: Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (24,10 %). Los resultados confirman que aún falta optimizar el trabajo cooperativo con los miembros de la entidad, entonces, hace falta que el personal fortalezca sus habilidades blandas.

De acuerdo al Ítem 7: Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección, según la tabla 105, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (37,9 %) y de acuerdo (27,6 %). del grupo, está de acuerdo. Por tanto, es fundamental que los miembros de la entidad se acostumbren en gran medida a trabajar en equipo, de lo contrario no lograrán cumplir la misión de manera oportuna.

De acuerdo al Ítem 8: El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización, y la tabla 106, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías:

poco de acuerdo (38,0 %) y de acuerdo (27,6 %). Los resultados confirman que los miembros de la entidad comprenden que el trabajo que desarrolla contribuirá a conseguir la organización.

Según el Ítem 9: Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros y la tabla 107, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (31,0 %) y de acuerdo (27,6 %).

Los resultados permiten corroborar que la organización en parte permite corroborar que priorizan el fortalecimiento de capacidades de sus miembros.

De acuerdo al ítem 10: La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva y la tabla 108, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, se nota que la plana directiva valora en parte a la formación técnica o profesional de los miembros, que asume que coadyuvará a que sea más competitiva en comparación con otras organizaciones.

Los resultados anotados de manera previa corroboran la hipótesis que se planteó y Según el tratamiento estadístico, Así mismo, en la tabla 88, se observa según el indicador Nagelkerke, que la influencia de la dimensión implicación en su variable procesos organizacionales es de 77,3 %, por tanto: “La implicación influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021”. La hipótesis es aceptada. Los hallazgos detectados guardan relación en parte con lo tratado por Molero (2022), quien concluyó que sí existe relación de manera significativa entre los estilos de liderazgo y la cultura organizacional de la institución educativa estudiada. Al respecto, en el contexto educativo, gel

personal de la plana directiva no ejerce un buen liderazgo que no permite que se fortalezca la cultura organizacional, que incluya sobre todo implicación.

Los resultados guardan relación con lo tratado con Cordero-Guzmán, BeltránTenorio, y Bermeo-Pazmiño, (2022), quienes concluyeron que la cultura organizacional se desarrolla de manera regular y el entorno laboral es poco favorable. El estudio es fundamental, además, que se implemente mejoras para lograr mayor compromiso del personal administrativo para que madure la cultura organizacional que se reflejará en mejora de la calidad de servicio para el entorno. La diferencia con el trabajo que se realiza es que se considera la evaluación del salario emocional.

Asimismo, los hallazgos detectados guardan relación en parte por lo aseverado por Serrano-Polo, González-Díaz, Ovalles-Toledo y Ruiz-Corrales (2020), quienes concluyeron que existe discrepancia en cuanto a la relación del clima organizacional, donde se destaca los valores, las interacciones y la productividad en el proceso de gestión de la calidad educativa. La cultura organizacional se relaciona de forma significativa con la gestión de la calidad educativa. Los directivos docentes coinciden en que siempre la cultura organizacional de la institución se fundamenta en las tradiciones, al igual que existe una jerarquía bien determinada en la institución educativa. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio también considera la evaluación de la gestión de la calidad educativa. proceso de gestión de la calidad educativa

Con respecto a la segunda hipótesis específica, la consistencia influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021. Los datos recogidos y presentados en la tabla 109, el indicador consistencia es regular (69,0 %) y el (27,6 %) del grupo indica que es alto. En conclusión, se corrobora que falta optimizar la consistencia. Al respecto, ser consistente no solo significa ser

constante en lo que se hace ya que involucra muchos otros factores como la capacidad de mantenerse enfocado, comprometido, disciplinado e incluso motivado para hacer lo que se debe de hacer.

De acuerdo al ítem 11: Los líderes y directores practican lo que pregonan y la tabla 110, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (38,0 %) y de acuerdo (31,0 %). Entonces, los resultados corroboran que la entidad aglomera un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que se conducen, poseen un código ético que orienta el comportamiento de los integrantes, quienes respetan y apoyan a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás.

Según el Ítem 12: Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos y la tabla 111, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (34,5 %). En consecuencia, se corrobora que los miembros de la organización educativa practican valores éticos que permiten desempeñarse de manera adecuada.

De acuerdo al ítem 13: Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto y la tabla 112, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (34,5 %). En consecuencia, se nota que, con la existencia del código de ética, contribuye a que los miembros de la organización educativa se desempeñen de forma adecuada.

Según el ítem 14: Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen y la tabla 113, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (34,5 %) y estar de acuerdo (24,2 %). Entonces, se determina que los

integrantes de la entidad, en parte, demuestran consensos para resolver problemas para que contribuya a la gestión de la organización de la entidad.

De acuerdo al ítem 15: Cada persona del grupo posee un fuerte sentido de comprensión, respeto y apoyo a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás y la tabla 114, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (27,6 %). Los resultados corroboran que los integrantes de la organización cuando presentan propuestas, se comprenden, se respetan y apoyan que coadyuva a mejorar los procesos organizacionales, como los operativos y de soporte.

De acuerdo al ítem 16: Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles y la tabla 30, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,4 %) y de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, se determina que para los integrantes de la organización educativa no les resulta complicado consensuar en asuntos complicados.

Según el ítem 17: A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave y la tabla 115, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (31,0 %). En consecuencia, se corrobora que los integrantes de la organización educativa no presentan complicaciones para que haya acuerdos en temas preponderantes.

De acuerdo al ítem 18: Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común y la tabla 116, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (34,5 %) y de acuerdo (20,7 %). En consecuencia, se nota que los integrantes en parte comparten la misma perspectiva, es decir, la misma expectativa o esperanza.

De acuerdo al ítem 19: Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización y la tabla 117, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (31,0 %). En consecuencia, se confirma que falta optimizar la coordinación de proyectos entre los diversos grupos de la organización educativa.

Según el ítem: 20 Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos y la tabla 118, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (37,9 %) y de acuerdo (24,2 %). Entonces, se nota que en la entidad los objetivos son alineados entre los diversos niveles jerárquicos, por ello es crucial que se desarrolle un programa de sensibilización sobre la preponderancia del alineamiento.

Los resultados anotados de manera previa corroboran la hipótesis que se planteó y Según el tratamiento estadístico, Así mismo, en la tabla 91, se observa según el indicador Nagelkerke, que la influencia de la dimensión consistencia en su variable procesos organizacionales es de 90,4 %, por tanto: “La consistencia influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021”. Los resultados hallados guardan relación en parte con lo abordado por Villanueva (2022), quien considera que la motivación laboral se asocia con la cultura organizacional de la entidad. Y es fundamental que se dinamice la consistencia como componente crucial de la cultura indicada. Asimismo, los resultados encontrados guardan relación en parte con lo sostenido por García, Peley, Pertúz, Pérez, y Vilorio, (2020), quienes concluyeron que, a medida que los directivos desarrollen una correcta cultura organizacional, podrán mejorar la satisfacción laboral. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio evalúa la satisfacción laboral.

Los hallazgos encontrados guardan relación en parte con lo abordado por Choque (2022), quien concluyó que el control interno se relaciona significativamente con la cultura organizacional del personal administrativo de la Unidad indicada. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio evalúa el control interno.

Los hallazgos detectados guardan relación en parte con lo aseverado por Reyes (2020), quien concluyó que la cultura organizacional se relaciona con satisfacción Laboral. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio considera la evaluación de la satisfacción laboral.

En cuanto a la tercera hipótesis específica, la adaptabilidad influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021. Los datos recogidos y presentados en la tabla 119, el indicador la adaptabilidad, es regular (65,5 %). En consecuencia, se determina que, parte de los miembros se adaptan de manera sólida, es decir, se adaptan a los diferentes cambios que se vienen suscitando a través del tiempo, como por ejemplo las nuevas maneras de hacer las actividades.

De acuerdo al ítem 21: La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar y la tabla 36, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y está de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, se nota que, parte de los integrantes desarrollan sus labores de manera flexible; sin embargo, aún falta optimizar una fácil adaptación a los cambios.

Según el ítem 22: Respondemos bien a los cambios del entorno y la tabla 120, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,9 %) y de acuerdo (20,7 %). En consecuencia, se nota que, los miembros en su mayoría se adaptan eficazmente a los cambios del

entorno; sin embargo, se hace necesario que se promueva el fortalecimiento de habilidades blandas para dar respuesta de forma a tales cambios.

Según el ítem 23: Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas y la tabla 121, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (37,9 %) y de acuerdo (27,6 %). Por tanto, se colige que, en parte, los miembros de la organización educativa si se adaptan a los cambios que se presente, sobre todo las óptimas maneras de hacer las cosas.

De acuerdo al ítem 24: De realizar cambios suelen encontrar resistencias y la tabla 122, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,9 %) y de acuerdo (24,1 %). En consecuencia, se nota que, parte de los integrantes del ente educativo, no presentan resistencia a los cambios, debido a que se adaptan fácilmente a los mismos.

De acuerdo al ítem 25: Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios y la tabla 123, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (24,1 %) y de acuerdo (20,7 %). En consecuencia, se nota que, parte de los integrantes de la organización educativa, demuestran de manera frecuente la introducción de cambios que coadyuva a optimizar los procesos organizacionales.

De acuerdo al ítem 26: Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios y la tabla 41, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y está de acuerdo (31,0 %). Entonces, parte de los miembros de la organización educativa si los comentarios y recomendaciones de los

clientes conducen a menudo a introducir cambios que contribuyen a mejorar la gestión escolar, que hace que los procesos estratégicos se optimicen.

De acuerdo al ítem 27: La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones y la tabla 124, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (38,0 %) y está de acuerdo (20,7 %). En conclusión, se determina que la toma de decisiones en la institución educativa, en parte, es influenciada por la información; por ello es preponderante que el personal desarrolle una sólida cultura organizacional que garantice mejorar los procesos operativos.

De acuerdo al ítem 28: se consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar y la tabla 43, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (38,0 %) y de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, parte de los integrantes de la organización educativa consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar, lo que denota que se adaptan a los cambios del entorno.

De acuerdo al ítem 29: Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados y la tabla 125, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,9 %) y de acuerdo (31,0 %). En consecuencia, se observa que la plana directiva fomenta y recompensa a los integrantes del grupo, quienes en parte toman riesgos e innovan, es decir, tienen una cultura innovadora, sobre todo.

Según el ítem 30: El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano y la tabla 126, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (48,3 %) y de acuerdo (27,6 %). Entonces, se determina que, parte de los integrantes, consideran que el aprendizaje es un propósito preponderante en su trabajo diario.

Los resultados anotados de manera previa corroboran la hipótesis que se planteó y Según el tratamiento estadístico, Así mismo, en la tabla 94, se observa según el indicador Nagelkerke, que la influencia de la dimensión adaptabilidad en su variable procesos organizacionales es de 66,4 %, por tanto: “La adaptabilidad influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal - Tacna, 2021”. Los resultados encontrados tienen relación en parte con lo abordado por Martínez (2021), quien concluyó que existe relación directa y proporcional entre la cultura organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores, e indicó que hace falta fortalecer el componente de la adaptabilidad. Asimismo, con lo establecido por Ambicho (2020), quien tuvo como resultados: el 41.4% de los colaboradores indican que la comunicación interna es medio y su cultura organizacional tiene un nivel alto (38.7%). El estudio concluyó que la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional. Asimismo, el personal no demuestra en gran medida la adaptabilidad y consistencia. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio realiza la evaluación de la comunicación interna.

Así como también, los resultados obtenidos guardan relación en parte con lo abordado por Mantilla (2021), quien concluyó que la cultura organizacional se relaciona con la percepción del clima organizacional en la organización pública. La diferencia con el trabajo que se realiza la evaluación de la percepción del clima organizacional. Los hallazgos encontrados guardan relación en parte con lo tratado por Valero, Vilca y Coapaza (2021), quienes elaboraron el estudio “Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar”. PURIQ, 2022, Vol. 4, e190., en la Universidad Nacional Autónoma de Huanta. El estudio tuvo como finalidad evaluar la cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes. Los resultados mostraron altos niveles de cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes producto del trabajo colaborativo que se hace en la institución, así como el reconocimiento de los padres y estudiantes hacia sus profesores. El

estudio concluyó que la cultura organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los profesores. La diferencia con el trabajo que se realiza la evaluación de la satisfacción laboral.

En lo referente a la cuarta hipótesis específica, la misión influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021. Los datos recogidos y presentados en la tabla 127 sobre la misión se cumple regularmente (62,1 %). Entonces, se determina que los miembros en alguna medida contribuyen a que se cumpla la misión organizacional, lo que se deduce que poseen una cultura organizacional sólida.

De acuerdo al ítem 31: Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones y la tabla 128, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (34,5 %). En conclusión, se determina que, parte de los integrantes consideran que su estrategia sirve de ejemplo a otros entes organizacionales, lo que hace entender que priorizan la misión de la entidad, lo que coadyuva a garantizar los objetivos de soporte.

Según el ítem 32: esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo y la tabla 129, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,8 %) y de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, se determina que, parte de los integrantes poseen una misión explícita que le da sentido y rumbo a su labor, lo que da a entender que en el ente organizacional hay una sólida cultura organizacional.

De acuerdo al ítem 33: Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro y la tabla 130, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (34,5 %) y de acuerdo (27,6 %). Entonces, se determina que parte de los integrantes consideran que la

organización educativa una estrategia explícita de cara al futuro, que contribuirá a garantizar el desarrollo de adecuados procesos organizacionales estratégicos. De acuerdo al ítem 34: existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir y la tabla 131, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %), de acuerdo (20,7 %) y muy de acuerdo (10,3 %). En consecuencia, se determina que, en parte, en la entidad existe un vasto acuerdo acerca de las metas a lograr, lo que denota que tienen en cuenta la misión.

Según el ítem 35: Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas y la tabla 132, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (37,9 %), de acuerdo (20,7 %). En consecuencia, se determina que, parte de los integrantes de la organización educativa, consideran que la plana directiva fija metas ambiciosas pero realistas; entonces, tienen en claro la misión que deben cumplir.

De acuerdo al ítem, la Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar y la tabla 133, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,8 %) y de acuerdo (27,6 %). Por consiguiente, que parte de los miembros asumen que la dirección conduce hacia los objetivos que trata de conseguir, lo que denota que poseen una cultura organizacional regular.

Según el ítem: comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados y la tabla 134, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (31,0 %) y estar de acuerdo (31,0 %). Entonces, parte de los integrantes de la organización educativa comparten de manera continua su progreso con los objetivos determinados; por ello aún falta optimizar la cultura organizacional.

De acuerdo al ítem: las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo y la tabla 54, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,8 %) y de acuerdo (27,6 %). Por tanto, se determina que, parte de los encuestados, asumen que la organización educativa entiende lo que deben hacer para que se tenga éxito a largo plazo, entonces denota que toman en cuenta la misión organizacional.

De acuerdo al ítem: Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro y la tabla 135, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (37,9 %) y de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, los integrantes de la organización en parte poseen una visión compartida de cómo será, en el futuro, este ente educativo; por lo que se deduce que hay una adecuada cultura organizacional que coadyuvará a fortalecer los procesos organizacionales.

Según el ítem 40: Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros y la tabla 136, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,9 %) y de acuerdo (20,7 %). Por consiguiente, parte de los integrantes consideran que su visión genera entusiasmo y motivación entre ellos, lo que hace notar que poseen una buena cultura organizacional que contribuirá a optimizar los procesos operativos de la organización educativa.

Los resultados anotados de manera previa corroboran la hipótesis que se planteó y Según el tratamiento estadístico, Así mismo, en la tabla 97, se observa según el indicador Nagelkerke, que la influencia de la dimensión misión sobre los procesos organizacionales es de 77,3 %, por tanto: “La misión influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021”. Los hallazgos detectados guardan relación en parte con lo informado por Quispe (2019), quien

concluyó que se logró determinar que existe relación que existe entre la cultura organizacional y competitividad en la empresa materia de estudio. Por ende, se puede indicar que la competitividad de la empresa se relaciona con la cultura organizacional. Y es necesario que se fortalezca la implicación. Al respecto, en el contexto actual educativo, parte de los entes educativos no le dan la debida importancia a la cultura organizacional; por lo que complica que se optimice los procesos organizacionales, como los misionales.

Finalmente, se planteó como hipótesis general que “La cultura organizacional influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021. La información procesada y referenciada sobre cada hipótesis específica, así como las comprobaciones que se efectuaron apuntalan la hipótesis final. Al respecto, según la tabla 137: cultura organizacional es regular (62,1 %). Por consiguiente, la mayoría de los encuestados en la empresa aún falta optimizar la implicación, la consistencia, entre otro; por ello, se hace necesario que desarrollen un programa de fortalecimiento de cultura organizacional. Y de acuerdo a la tabla 138 la variable dependiente: Procesos organizacionales es regular (69,0 %). Entonces, la mayoría de los encuestados consideran que los procesos organizacionales se desarrollan de manera regular con respecto a procesos estratégicos, procesos operativos, así como los procesos de soporte. El Indicador: Procesos estratégicos, según la tabla 139 es regular (58,7 %). Entonces, los encuestados en su mayoría consideran que los procesos estratégicos se consideran de manera regular, se determina las metas de la organización, se controla las metas de la organización, así como la definición de las políticas y estrategias

De acuerdo al Ítem 1: En la Institución Educativa, se determina las metas de la organización, eficazmente, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (38,0 %) y de acuerdo (27,6 %). En conclusión, parte de los encuestados consideran que en el ente educativo

se determina las metas de la organización, eficazmente, lo denota que desarrollan adecuados procesos estratégicos.

De acuerdo al ítem 2: en la Institución Educativa, se controla las metas de la organización, eficazmente y la tabla 140, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (27,6 %). Entonces, los encuestados, en parte, consideran que, en la Institución Educativa, se controla las metas de la organización, eficazmente, lo que denota que tienen una adecuada cultura organizacional. Según el ítem 3: en la Institución Educativa, se determina de las políticas y estrategias, eficazmente y la tabla 141, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (48,3 %) y de acuerdo (27,6 %). Entonces, en parte, los encuestados consideran que en el ente educativo de manera moderada definen las políticas y estrategias de manera eficaz, que coadyuvarán a que la organización alinee y logre sus objetivos.

Según el ítem 4: en la Institución Educativa, se controla las políticas y estrategias, eficazmente y la tabla 64, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,9 %) y de acuerdo (20,7 %). En consecuencia, parte, de los encuestados asumen que en la entidad se controlan las políticas y estrategias de manera eficaz; lo que coadyuvará a que la organización educativa logre cumplir con su misión organizacional de manera adecuada. De acuerdo al ítem, en la Institución Educativa, priorizan el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos eficazmente y la tabla 65, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, los encuestados en parte, consideran que se priorizan el aseguramiento del cumplimiento de manera eficaz, lo que asegurará que se logre la solidez de su situación escolar. De acuerdo a la tabla 66, el indicador 2: Procesos operativos, según la tabla 142, los procesos operativos se encuentran en un nivel regular (55,2 %)

Entonces, los encuestados en su mayoría consideran que es regular los procesos operativos con respecto al desarrollo del sistema curricular, la gestión de los materiales y recursos educativos, la gestión del servicio educativo, entre otros.

De acuerdo al ítem 6: En la Institución Educativa, el desarrollo del sistema curricular es eficaz y la tabla 143, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,8 %) y de acuerdo (31,1 %). Entonces, parte de los encuestados considera que se desarrolla un sistema curricular eficaz en el ente educativo, lo que contribuirá a optimizar la gestión escolar.

De acuerdo al ítem 7: En la Institución Educativa, la gestión de los materiales y recursos educativos es eficaz y la tabla 68, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (34,5 %) y de acuerdo (31,0 %). En consecuencia, parte de los miembros de la organización educativa consideran que es casi eficaz la gestión de los materiales y recursos educativos que aseguran la adecuada gestión escolar. De acuerdo al ítem 8: En la Institución Educativa, la gestión de docentes es eficaz y la tabla 144, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (38,0 %) y de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, los integrantes de la entidad, en parte, consideran que la gestión de docentes es eficaz en la organización educativa, lo que coadyuvará a que se fortalezca los procesos organizacionales específicamente los operativos.

Según el ítem 9: En la Institución Educativa, la gestión del servicio educativo es eficaz y la tabla 145, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,8 %) y de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, parte de los integrantes del ente educativo consideran que la gestión del servicio educativo es eficaz, lo que permite que se garantice un buen proceso operativo que coadyuve una adecuada gestión escolar. De

acuerdo al ítem 10: en la Institución Educativa se gestiona los recursos para los aprendizajes de manera eficaz y la tabla 146, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,8 %) y de acuerdo (27,6 %) del grupo, está de acuerdo. En consecuencia, parte de los integrantes de la entidad asumen que se gestiona los recursos para los aprendizajes de manera eficaz, lo que denota que desarrollan sólidos procesos operativos, que asegurará continuar con una adecuada gestión escolar. Con respecto al indicador: procesos de soporte, según la tabla 147: procesos de soporte, es regular (62,10 %). Entonces, la mayoría de los encuestados consideran que los procesos de soporte se encuentran en un nivel regular, en lo que respecta a la gestión de recursos humanos, administración de recursos financieros, administración del sistema de información, entre otros.

De acuerdo al Ítem 11: en la Institución Educativa, se gestiona los recursos humanos eficazmente y la tabla 148, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (34,5 %) y de acuerdo (27,6). Entonces, los encuestados, en parte, consideran que, en la organización educativa, se gestiona los recursos humanos de forma eficaz, con relación al proceso de reclutamiento, selección, evaluación, entre otros. Según el ítem 12: en la Institución Educativa, se gestiona la administración de recursos financieros eficazmente y la tabla 149; los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (37,9 %) y de acuerdo (31,1 %). En consecuencia, los integrantes de la organización educativa consideran que se realiza de manera eficaz la gestión de la administración de recursos financieros, que el Área de Tesorería cumple con sus funciones en cuanto a los ingresos y egresos.

En cuanto al ítem 13: En la Institución Educativa, se administra el sistema de información y TICs eficazmente y la tabla 150, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (38,0 %) y de acuerdo (20,7 %). En consecuencia, parte de los encuestados indica

que, en el ente educativo, se administra el sistema de información y TICs eficazmente. Entonces, parte de los encuestados consideran que se administra el referido sistema de manera eficaz, es decir, en cuanto al aspecto académico y administrativos está sistematizado, lo que coadyuva a que se cuente con información valiosa en el menor tiempo posible que contribuya a que se tome acertadas decisiones.

De acuerdo al ítem 14: En la Institución Educativa, se administra el sistema logístico eficazmente y la tabla 151, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (37,9 %). En conclusión, parte de los integrantes refieren que en el ente educativo se administra el sistema logístico de forma eficaz con respecto a las adquisiciones de bienes y servicios, así como las relaciones con los proveedores, entre otros.

Con respecto al ítem 15: en la Institución Educativa, se atiende asuntos jurídicos y legales, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (37,9 %) y de acuerdo (31,0 %). En conclusión, se determina que, parte de los integrantes del grupo consideran que es eficaz, es decir, que se atiende asuntos jurídicos y legales de manera oportuna, lo que permite garantizar la seguridad jurídica del ente educativo.

Los resultados obtenidos tienen parcial coincidencia con lo establecido por Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega (2022), quienes concluyeron que la cultura organizacional es fundamental para que se logre los objetivos organizacionales, que permita que se cumpla la misión organizacional, sobre todo el personal debe demostrar implicación. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el presente estudio considera la evaluación de los procesos organizacionales en un ente educativo.

CONCLUSIONES

PRIMERA

Se ha demostrado que la cultura organizacional influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021, de acuerdo al indicador Nagelkerke, se comprueba que la influencia de la variable cultura organizacional en los procesos organizacionales es de 77,3 %. Asimismo, según la tabla 152: cultura organizacional es regular (62,1 %); por lo que se deduce que aún falta optimizar la implicación, la consistencia, entre otro; por ello, se hace necesario que desarrollen un programa de fortalecimiento de cultura organizacional. Y de acuerdo a la tabla 153 la variable dependiente: Procesos organizacionales es regular (69,0 %), entonces, se determina que los procesos organizacionales se desarrollan de manera regular con respecto a procesos estratégicos, procesos operativos, así como los procesos de soporte.

SEGUNDA

Se ha comprobado que la implicación influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021, de acuerdo a la tabla 88, con el indicador Nagelkerke, se comprueba la influencia de la dimensión implicación en su variable procesos organizacionales es de 77,3 %. Al respecto, según la tabla 154, la implicación es regular (65,6 %). En consecuencia, se deduce que a los integrantes de la organización materia de estudio aún les faltan optimizar implicación, en cuanto a su compromiso con su trabajo, tomar las mejores decisiones en base a una información sólida, entre otros. Asimismo, los ítems con los mayores porcentajes son: En cuanto al Ítem 1: la mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo, según la tabla 155: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (31,0 %). Entonces, los resultados corroboran que aún falta optimizar el compromiso de los miembros con su labor. De acuerdo al Ítem 4: cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo, la tabla 156, los mayores porcentajes se encuentran en las

siguientes categorías: poco de acuerdo (44,8 %) y de acuerdo (24,2 %). Los resultados hacen notar que los miembros en parte demuestran valores y normas explícitas y promueve positivas conductas que se traducen en una mayor productividad dentro de la organización, es decir, que su comportamiento laboral genera un **buen impacto**. De acuerdo al ítem 10: La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva y la tabla 157, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, se nota que la plana directiva valora en parte a la formación técnica o profesional de los miembros, que asume que coadyuvará a que sea más competitiva en comparación con otras organizaciones.

TERCERA

Se ha demostrado que la consistencia influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021, de acuerdo a la tabla 91, el indicador Nagelkerke, comprueba que la influencia de la dimensión consistencia en su variable procesos organizacionales es de 90,4 %. Asimismo, De acuerdo a la tabla 158, el indicador consistencia es regular (69,0 %) y es alto (27,6 %). En conclusión, se corrobora que falta optimizar la consistencia. Al respecto, ser consistente no solo significa ser constante en lo que hacemos ya que involucra muchos otros factores como la capacidad de mantenerse enfocado, comprometido, disciplinado e incluso motivado para hacer lo que se debe de hacer. Asimismo, los ítems cona mayores porcentajes, son: según el Ítem 12: Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos y la tabla 159, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (34,5 %). En consecuencia, se corrobora que los miembros de la organización educativa practican valores éticos que permiten desempeñarse de manera adecuada.

De acuerdo al ítem 13: existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto y la tabla 160, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo

(34,5 %). En consecuencia, se nota que, con la existencia del código de ética, contribuye a que los miembros de la organización educativa se desempeñen de forma adecuada. De acuerdo al ítem 16: nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles y la tabla 30, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,4 %) y de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, se determina que, para los integrantes de la organización educativa, no les resulta complicado consensuar en asuntos complejos.

CUARTA

Se ha demostrado que la adaptabilidad influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, 2021, según la tabla 94, según el indicador Nagelkerke, que comprueba que la influencia de la dimensión adaptabilidad en su variable procesos organizacionales es regular (66,4 %). Además, de acuerdo a la tabla 161, el indicador la adaptabilidad, es regular (65,5 %). En consecuencia, se determina que, parte de los miembros se adaptan de manera sólida, es decir, se adaptan a los diferentes cambios que se vienen suscitando a través del tiempo, como por ejemplo las nuevas maneras de hacer las actividades. Finalmente, los ítems con mayores porcentajes, son: ítem 22: Respondemos bien a los cambios del entorno y la tabla 162, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,9 %) y de acuerdo (20,7 %). En consecuencia, se nota que, los miembros en su mayoría se adaptan eficazmente a los cambios del entorno; sin embargo, se hace necesario que se promueva el fortalecimiento de habilidades blandas para dar respuesta de forma a tales cambios. De acuerdo al ítem 29: tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados y la tabla 163, poco de acuerdo (44,9 %) y de acuerdo (31,0 %). En consecuencia, se observa que la plana directiva fomenta y recompensa a los integrantes del grupo, quienes en parte toman riesgos e innovan, es decir, tienen una cultura innovadora, sobre todo. Según el ítem 30: El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano y la tabla 164, poco de acuerdo (48,3 %) y de acuerdo (27,6 %). Entonces, se determina que, parte

de los integrantes consideran que el aprendizaje es un propósito preponderante en su trabajo diario.

QUINTA

Se ha demostrado la misión influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021, según la tabla 97, el indicador Nagelkerke, comprueba que la influencia de la dimensión misión sobre los procesos organizacionales es de 77,3 %. Asimismo, de acuerdo a la tabla 165 sobre la misión se cumple regularmente (62,1 %). Entonces, se determina que los miembros en alguna medida contribuyen a que se cumpla la misión organizacional, lo que se deduce que poseen una cultura organizacional sólida.

Finalmente, los ítems con mayores porcentajes, son: ítem 22: De acuerdo al ítem 31: nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones y la tabla 166, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (41,4 %) y de acuerdo (34,5 %). En conclusión, se determina que, parte de los integrantes consideran que su estrategia sirve de ejemplo a otros entes organizacionales, lo que hace entender que priorizan la misión de la entidad, lo que coadyuva a garantizar los objetivos de soporte.

Según el ítem 32: esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo y la tabla 167, los mayores porcentajes se encuentran en las siguientes categorías: poco de acuerdo (44,8 %) y estar de acuerdo (27,6 %). En consecuencia, se determina que, parte de los integrantes poseen una misión explícita que le da sentido y rumbo a su labor, lo que da a entender que en el ente organizacional hay una sólida cultura organizacional. De acuerdo al ítem 34: existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir y la tabla 168, poco de acuerdo (41,4 %), de acuerdo (20,7 %). En consecuencia, se determina que, en parte, en la entidad existe un vasto acuerdo acerca de las metas a lograr, lo que denota que tienen en cuenta la misión.

De acuerdo al ítem, la dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar y la tabla 169: poco de acuerdo (44,8 %) y de acuerdo (27,6 %). Por consiguiente que, parte de los miembros asumen que la dirección conduce hacia los objetivos que trata de conseguir, lo que denota que poseen una cultura organizacional regular. Según el ítem: comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados y la tabla 170: poco de acuerdo (31,0 %) y de acuerdo (31,0 %). Entonces, parte de los integrantes de la organización educativa comparten de manera continua su progreso con los objetivos determinados; por ello aún falta optimizar la cultura organizacional. De acuerdo al ítem: las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo y la tabla 54: el ítem 40: Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros y la tabla 171: poco de acuerdo (44,9 %) y de acuerdo (20,7 %). Por consiguiente, parte de los integrantes consideran que su visión genera entusiasmo y motivación entre ellos, lo que hace notar que poseen una buena cultura organizacional que contribuirá a optimizar los procesos operativos de la organización educativa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se sugiere que la Alta Dirección de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna, ordene al responsable del Área de Planeamiento, desarrolle un Plan de Fortalecimiento de la cultura organizacional, para optimizar los procesos organizacionales. Los resultados del estudio aportan en comprender las razones que llevan a los directivos y docentes a desarrollar una buena cultura organizacional, así como la determinación de los alcances que se pueden presentar al respecto; asimismo, aportará a la gestión escolar que incluye las dimensiones: estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria. En particular, contribuirá a los estudios acerca de la cultura organizacional y su influencia en los procesos organizacionales en el contexto educativo al describir sus componentes, como: la implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Por otro lado, estas descripciones podrán de resultar insumos para la propuesta de un modelo de cultura organizacional para optimizar los procesos organizacionales y el desempeño docente en los entes educativos.

SEGUNDA

Se sugiere que la Alta Dirección disponga que el responsable del Área de Planeamiento, de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, considere el fortalecimiento de la implicación para que los miembros asuman un compromiso de forma conjunta, con la cooperación conjunta y que se desarrolle las capacidades de las personas, con el propósito de la mejora de los procesos estratégicos. Los resultados, en cuanto a sus aportes, hacen comprender las razones que llevan a la comunidad educativa a desarrollar una buena implicación y determinar las limitaciones que se pueden presentar en la organización educativa; además, aportará a la gestión escolar, específicamente contribuirá a los estudios acerca de la implicación como componente de la cultura organizacional en el contexto educativo al describir de qué modo la implicación con respecto al compromiso con el trabajo, el fortalecimiento el trabajo en equipo y la organización

del trabajo y desarrollo de capacidades permita optimizar los procesos organizacionales.

TERCERA

Se sugiere que la Alta Dirección ordene al responsable del Área de Planeamiento, considere el fortalecimiento de la consistencia, para que la plana directiva y los colaboradores actúen con la práctica de valores y que cumplan el código de ética, para tomar acuerdos en forma consensuada para que se eleve la eficiencia de los procesos de soporte de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna. Los resultados, aportan en la medida que hace entender las razones que llevan a los grupos de interés interno del ente educativo a desarrollar una buena consistencia que se pueden presentar en la organización educativa; así como la definición de las limitaciones, aportará a la gestión pedagógica y al desempeño docente. En particular, contribuirá a los estudios acerca de la consistencia como componente de la cultura organizacional y su influencia en los procesos organizacionales al describir de qué forma la consistencia con respecto a que los directivos y docentes deben practicar lo que pregonan, evidenciar la existencia de valores y cómo coordinar los proyectos y la alineación de objetivos.

CUARTA

Se sugiere que el responsable del Área de Planeamiento, considere el fortalecimiento de la adaptabilidad para que el personal responda de manera correcta a los cambios del entorno y exista cooperación para que se introduzca los cambios y; de esta manera, mejore los procesos operativos de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna. Los resultados, con respecto a sus aportes, permiten entender las razones que llevan a la comunidad escolar a desarrollar una buena adaptabilidad como componente de la cultura organizacional, así como las limitaciones que se pueden presentar en la organización educativa, aportará a la gestión institucional. En particular, contribuirá a los estudios sobre la adaptabilidad y su influencia en los procesos organizacionales en el contexto

educativo al describir de qué manera la adaptabilidad con respecto específicamente a los cambios en la organización y la toma de riesgos, así como la innovación.

QUINTA

Se sugiere que el responsable del Área de Planeamiento, fortalezca la misión que permita estrategias precisas de cara al futuro, asimismo, que la dirección conduzca hacia los objetivos que se quiere alcanzar, que tengan una visión compartida, entre otros, para que se optimice los procesos misionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna. Los resultados, en cuanto a sus aportes, hacen comprender las razones que llevan a la comunidad educativa a desarrollar una buena misión como componente de la cultura organizacional y definir los alcances; así como las limitaciones que se pueden presentar en la organización educativa; asimismo, aportará a la gestión escolar en la dimensión administrativa, pedagógica y comunitaria. En particular, contribuirá a los estudios acerca de la misión y su influencia en los procesos organizacionales en el contexto educativo al describir de qué modo la misión con respecto particularmente al impacto de las estrategias y la comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida permite mejorar los procesos estratégicos.

REFERENCIAS

Bibliografía

- Álvarez, J. (2021). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Editorial Síntesis.
- Ambicho, A. (2020). *Comunicación interna y cultura organizacional en colaboradores de un hipermercado de Chimbote-2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48144/Ambicho_TAL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Andrews, K. (1987). *The concept of Corporate Strategy* (3a Edic. ed.). Homewood, IL: Irwin Editions.
- Arellano, A. (2012). *Modelo de arquitectura de proceso organizacionales para la mejora del desempeño de pequeñas empresas*. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Berlinches, A. (2002). *Calidad*. Paraninfo.
- Bermejo, V., & Bermejo, B. (2021). *Empresa y administración*. Editorial Síntesis.
- Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica*, 7(1), 15-32.
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría General de la Administración. Una visión Global de la Moderna Administración de las Organizaciones*. McGrawHill.
- Choque, P. (2022). *Control interno y la cultura organizacional del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local 01, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Obtenido de

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81518/Choque_PPM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cordero-Guizmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pzmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7, 132-149. Obtenido de <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>.

De Luca, R., & Lazzati, S. (2018). *Gestión estratégica en los distintos niveles de la organización*. Ediciones Granica.

Denison, D. (2001). Denison Organizational Culture Survey. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. 23(4)(347-372). Obtenido de <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=5628980b5cd9e3575a8b4567&assetKey=AS%3A287265914933249%401445500939827>

Dessler, G. (2007). *Organización y administración. Enfoque situacional*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Drummond, H. (2001). *La calidad total*. Deusto.

García, O., Peley, R., Pertúz, S., Pèrez, K., & Viloría, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n37/a20v41n37p04.pdf>

Gómez, C., & Rodríguez, J. (2001). *Teorías de cultura organizacional. Manual e Contabilidad y Auditoría*. Obtenido de <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wpcontent/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdeLaCulturaOrganizacionalCarlosGomezYJennyRodriguezrevision2013.pdf>

Hax, A., & Majluf, N. (1996). *The strategic concept and process: a pragmatic approach*. Englewood Cliffs. Prentice-Hall.

- Hernández, M., Hincapié, N., & Barrios de la Ossa, J. (2018). Procesos gerenciales para la cultura organizacional en las instituciones educativas . *Revista arbitrada venezolana del Núcleo Luz-Costa Oriental del Lago*, 13(Diciembre), 273-296. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2286/Villanueva-Pocori-Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hofstede, G. (2010). *Culture's consequences*. California, USA. SAGE Publications.
- Jáuregui, J. (2020). *Cultura organizacional, una experiencia de vida. Un relato sobre como la cultura organizacional se vive dentro de las empresas*. Kindle.
- Jáuregui, J. (2020). *Cultura organizacional, una experiencia de vida. Un relato sobre la cultura organizacional se vive dentro de las empresas*. Kindle.
- Knights, D., & Morgan, G. (1990). *The concept of strategy in sociology*. Sociology.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Comportamiento organizacional*. McGrawHill.
- Leon, K., & Machaca, J. (2021). *Fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes del sector textil y de confecciones en Lima Metropolitana en la actualidad*. [Trabajo de investigación, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Obtenido de Fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de
- Mantilla, L. (2021). *Relación de la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Obtenido de http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/4108/M-COMP-T030_07006951_M%20%20%20MANTILLA%20ESCOBAR%20LILIANA%20HILDA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Martínez, A. (2021). *Análisis de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Aguavital 2021*. [Tesis de grado, Universidad Privada de Tacna]. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2548/Martinez-Chino-Alessandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, J. (2005). Administración y organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-97. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1650/165013663004.pdf>
- Mead, M. (2019). *Cultura y Compromiso: estudios sobre la ruptura generacional*. Editorial Gedisa.
- Mendoza, H., & Rodríguez, M. (2007). La teoría administrativa en el contexto emergente. *Contaduría y administración*(223), 155-173. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522309>
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Molero, A. (2022). *Estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la provincia de Calca - Cusco, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César vallejo]. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/82017/Molero_PA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Montoya, F., & Barbá, A. (2012). *Organizaciones sustentables: Sustentabilidad, responsabilidad social y organizaciones. Dimensiones, retos y discursos*. Grupo Editorial Hess.
- Moreno, C., & Buenrostro, H. (2017). *El modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para la toma de decisiones en los negocios internacionales*. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/9.14.pdf>
- Munch, L. (2010). *Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.

- Munch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2019). *Administración de instituciones educativas*. Editorial Trillas S.A.
- Ortega, M. (2016). *La cultura organizacional. Un enfoque dimensional*. CreateSpace.
- Ortega, M. (2016). *La cultura organizacional: Un enfoque dimensional*. CreateSpace.
- Ortega, M. (2016). *La cultura organizacional: Un enfoque dimensional*. CreateSpace.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 17-25.
- Portero, M. (2012). *Gestión por procesos en centros educativos*. Obtenido de <http://critiancordero.files.wordpress.com>
- Quispe, H. (2019). *Cultura organizacional y competitividad de la empresa de servicios generales civiles y electromecánicos EIRL Moquegua, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/988/Quispe-Coaquira-Hugo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Regalado, R. (2018). *Modelo de cultura organizacional basada en la teoría de Edgar Shein, para optimizar la Gestión de la Institución Educativa N°16165 del centro poblado Huaranguillo Jaen 2016*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Obtenido de [file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/BC-1262%20REGALADO%20RAFAEL%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/BC-1262%20REGALADO%20RAFAEL%20(1).pdf)
- Reyes, M. (2020). *Cultura Organizacional Y Satisfacción Laboral En Docentes De Una Institución Educativa Pública De Huarmey, 2020*. Obtenido de RENATI

- Robbins. (2013). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Sánchez, F. (2019). *Guía de tesis y proyectos de investigación*. Centrum Legalis.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & James Editores.
- Serrano-Polo, E., González-Díaz, R., Ovalles-Toledo, L., & Ruiz-Corrales, C. (2020). Cultura organizacional en el proceso de gestión de la calidad educativa . *Revista Espacios Educación*, 41(4). Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n44/a20v41n44p30.pdf>
- Sheen, R. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Universidad de Lima.
- Siqueiros-Quintana, M., & Vera-Noriega, J. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista Iberoamericana de educación superior*, 13(36). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722022000100181&script=sci_arttext
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. *Red Académica Iberoamericana Local-Global Grupo EUMEDNET*.
- Soto, M. (2018). *Justicia y cultura organizacional en los establecimientos de salud del AAHH. Collique, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/30828/Soto_BME.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Steiner, G. (2020). *En el castillo de Barba Azul: aproximación a un nuevo concepto de cultura*. Gedisa.

- Taraquez, G. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío. *Pensamiento & Gestión*, 60-90.
- Torres, C. (2011). *Teoría General de Administración*. CESA.
- Urbiola, A. (2007). El uso de metodología cualitativa en los estudios de Administración: El estudio de caso. *Gestión Pública y Empresarial*, 6 (11), 13-29.
- Valero, V., Vilca, G., & Coapaza, M. (2021). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *PURIQ*, 4(90). Obtenido de <https://www.revistas.unah.edu.pe/index.php/puriq/article/view/190/333>
- Velásquez, G. (2019). Liderazgo empático Un modelo de liderazgo para las organizaciones. *Revista del Centro de Investigación*, 6(23).
- Villanueva, C. (2022). *La motivación laboral y su influencia en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna 2021*. [Tesis de grado, Universidad Privada de Tacna]. Obtenido de <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2286/Villanueva-Pocori-Carolina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Xu Chaoyang. (2021). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica*. [Tesis de maestría, Universidad Ricardo Palma]. Obtenido de http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/4276/M-ADM-T030_000752137_M%20%20%20XU%20CHAOYANG.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Zapata, A. (2017). *Gestión de la cultura organizacional*. Universidad del Valle.

APÉNDICE

- Matriz de consistencia del informe final de tesis
- Matriz de operacionalización de variables
- Instrumentos utilizados
- Confiabilidad
- Validación

APÉNDICE 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR FEDERICO VILLARREAL -TACNA, 2021

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA	RECOMENDACIONES
<p>Interrogante principal ¿De qué manera la cultura organizacional influye en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villarreal -Tacna, 2021?</p> <p>Interrogantes secundarias a) ¿Cómo la implicación influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villarreal - Tacna, 2021? b) ¿De qué forma la consistencia influye en los procesos organizacionales de la Institución</p>	<p>Objetivo general Determinar de qué manera la cultura organizacional influye en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villarreal -Tacna, 2021.</p> <p>Objetivos específicos a) Determinar cómo la implicación influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villarreal - Tacna, 2021. b) Determinar de qué forma la consistencia influye en los procesos organizacionales de la institución</p>	<p>Hipótesis general La cultura organizacional influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villarreal -Tacna, 2021.</p> <p>Hipótesis específicas a) La implicación influye significativamente en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villarreal - Tacna, 2021. b) La consistencia influye significativamente en los procesos organizacionales de</p>	<p>Identificación de la variable independiente Variable independiente X: Cultura organizacional</p> <p>Dimensiones: Dimensión 1: Implicación Indicadores: -Compromiso con el trabajo -Decisiones basadas en la mejor información -Impacto positivo de cada miembro en el grupo -Trabajo en equipo -Organización del trabajo y desarrollo de capacidades</p> <p>Dimensión 2: Consistencia Indicadores:</p>	<p>Tipo de Investigación Básica</p> <p>Diseño de la investigación No experimental</p> <p>Nivel de investigación Explicativo.</p> <p>Técnicas Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p>	<p>1. Se sugiere que el Director la institución educativa particular Federico Villarreal - Tacna, ordene al responsable del Área de Planeamiento, desarrolle un Plan de Fortalecimiento de la cultura organizacional, para optimizar los procesos organizacionales.</p> <p>2. Se sugiere que el responsable del Área de Planeamiento, de la Institución Educativa Particular Federico Villarreal -Tacna, considere el fortalecimiento de la implicación para que los miembros asuman un compromiso de</p>

<p>Educativa Particular Federico Villareal - Tacna, 2021?</p> <p>c) ¿Cómo la adaptabilidad influye en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal - Tacna, 2021?</p> <p>d) ¿De qué forma la misión influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal - Tacna, 2021?</p>	<p>educativa particular Federico Villareal - Tacna, 2021.</p> <p>c) Determinar cómo la adaptabilidad influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal - Tacna, 2021.</p> <p>d) Determinar de qué forma la misión influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal - Tacna, 2021.</p>	<p>la Institución Educativa Particular Federico Villareal - Tacna, 2021.</p> <p>c) La adaptabilidad influye significativamente en los procesos organizacionales de la institución educativa particular Federico Villareal - Tacna, 2021.</p> <p>d) La misión influye en los procesos organizacionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal - Tacna, 2021.</p>	<p>-Practicar lo que se pregona -Existencia de valores y del código de ética Desacuerdos y acuerdos Coordinación de proyectos y alineación de objetivos</p> <p>Dimensión 3: Adaptabilidad Indicadores: -Cambios en la organización Tomar aspectos relacionados con los clientes o usuarios -Tomar riesgos e innovar Aprendizaje en el trabajo</p> <p>Dimensión 4: Misión Indicadores: -Impacto de las estrategias Fijación de metas y objetivos Comprensión de lo que hay que hacer y visión compartida</p> <p>Identificación de la variable dependiente Variable dependiente:</p>		<p>forma conjunta, con la cooperación conjunta y que se desarrolle las capacidades de las personas, con el propósito de la mejora de los procesos estratégicos.</p> <p>3. Se sugiere que el responsable del Área de Planeamiento, considere el fortalecimiento de la consistencia, para que la plana directiva y los colaboradores actúen con la práctica de valores y que cumplan el código de ética, para tomar acuerdos en forma consensuada para que se eleve la eficiencia de los procesos de soporte de la Institución Educativa Particular Federico Villareal - Tacna.</p> <p>4. Se sugiere que el responsable del Área de Planeamiento, considere el</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>Procesos organizacionales</p> <p>Dimensión 1: Procesos estratégicos Indicadores:</p> <p>Determinación y control de las metas de la organización Determinación y control de políticas y estrategias</p> <p>Dimensión 2: Procesos operativos Indicadores:</p> <p>Sistema de curricular Gestión de materiales y recursos educativos -Gestión de docentes Gestión del servicio y recursos para el aprendizaje</p> <p>Dimensión 3: Procesos de soporte Indicadores:</p> <p>Gestión de recursos humanos</p>		<p>fortalecimiento de la adaptabilidad para que el personal responda de manera correcta a los cambios del entorno y exista cooperación para que se introduzca los cambios y; de esta manera, mejore los procesos operativos de la institución educativa particular Federico Villareal -Tacna.</p> <p>5. Se sugiere que el responsable del Área de Planeamiento, fortalezca la misión que permita estrategias precisas de cara al futuro, asimismo, que la dirección conduzca hacia los objetivos que se quiere alcanzar, que tengan una visión compartida, entre otros, para que se optimice los procesos misionales de la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna.</p>
--	--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			Gestión de recursos financieros Administración del sistema de información y TICs Administración del sistema logístico Atención de asuntos jurídicos y legales		
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

APÉNDICE 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR FEDERICO VILLARREAL -TACNA, 2021

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ESCALA DE MEDICION
INDEPENDIENTE (X) “Cultura Organizacional”	La cultura organizacional es un sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización que interactúan con la estructura formal para que se produzca normas de comportamiento (Mondy & Noe, 2004).	La cultura organizacional se evalúa mediante la implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implicación 2. Consistencia 3. Adaptabilidad 4. Misión 	Categórica Ordinal Escala de Likert Muy en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Poco de acuerdo (3) De acuerdo (4) Muy de acuerdo (5)
DEPENDIENTE (Y) “Procesos organizacionales”	Los procesos organizacionales son la agrupación de secuencias que debe ejecutar los miembros de una organización para conseguir r las metas, objetivos establecidos	Los procesos organizacionales se evalúan mediante los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos estratégicos 2. Procesos operativos 3. Procesos de soporte 	

	por la misma (Munch, 2010).			
--	-----------------------------	--	--	--

APÉNDICE 3: INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO

CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR FEDERICO VILLAREAL -TACNA, 2021

Sr. Sra.

El presente estudio tuvo como finalidad evaluar la cultura organizacional en la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021. El instrumento es para fines estrictamente académicos. Por tanto, mucho agradeceré a usted a fin de que pueda responder los ítems, marcando una de las alternativas con una (X).

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
	Implicación					
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a otras personas dentro de la empresa					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
8	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
9	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
10	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
	Consistencia					
11	Los líderes y directores practican lo que pregonan					

12	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
13	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
14	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
15	Cada persona del grupo posee un fuerte sentido de comprensión, respeto y apoyo a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás.					
16	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
17	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
18	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
19	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
20	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
	Adaptabilidad					
21	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
22	Respondemos bien a los cambios del entorno					
23	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
24	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. *					
25	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
26	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
27	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
28	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
29	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
30	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
	Misión					
31	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
32	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
33	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					

34	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
35	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
36	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
37	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
38	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
39	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
40	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					

Instrumento 2

PROCESOS ORGANIZACIONALES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR FEDERICO VILLAREAL -TACNA, 2021

Sr. Sra.

El presente estudio tuvo como finalidad evaluar procesos organizacionales en la Institución Educativa Particular Federico Villareal -Tacna, 2021. El instrumento es para fines estrictamente académicos. Por tanto, mucho agradeceré a usted a fin de que pueda responder los ítems, marcando una de las alternativas con una (X).

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
	Procesos estratégicos					
1	En la Institución Educativa, se determina las metas de la organización, eficazmente.					
2	En la Institución Educativa, se controla las metas de la organización, eficazmente.					
3	En la Institución Educativa, se determina de las políticas y estrategias, eficazmente.					
4	En la Institución Educativa, se controla las políticas y estrategias, eficazmente.					
5	En la Institución Educativa, priorizan el aseguramiento del cumplimiento de los objetivos eficazmente.					
	Procesos operativos					
6	En la Institución Educativa, el desarrollo del sistema curricular es eficaz.					
7	En la Institución Educativa, la gestión de los materiales y recursos educativos es eficaz.					
8	En la Institución Educativa, la gestión de docentes es eficaz.					
9	En la Institución Educativa, la gestión del servicio educativo es eficaz.					
10	Gestionar los recursos para los aprendizajes					
	Procesos de soporte					
11	En la Institución Educativa, se gestiona los recursos humanos eficazmente.					

12	En la Institución Educativa, se gestiona la administración de recursos financieros.					
13	En la Institución Educativa, se administra el sistema de información y TICs eficazmente.					
14	En la Institución Educativa, se administra el sistema logístico.					
15	En la Institución Educativa, se atiende asuntos jurídicos y legales.					

APÉNDICE 4: CONFIABILIDAD

CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

TABLA 1

ESCALA DE ALPHA DE CRONBACH

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores son: Muy en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Poco de acuerdo (3) De acuerdo (4) y Muy de acuerdo (5).

APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 23 es el siguiente:

TABLA 2.

ALPHA DE CRONBACH: CULTURA ORGANIZACIONAL

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,819	40

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,819 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Cultura organizacional” es de fuerte confiabilidad.

TABLA 3

ALPHA DE CRONBACH: PROCESOS ORGANIZACIONALES

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,899	15

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,899 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Procesos organizacionales” es de fuerte confiabilidad.

APÉNDICE 5: VALIDACIÓN

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR FEDERICO VILLARREAL - TACNA, 2021

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): CASAS MEJÍA, Luz María
2. Grado académico: MAGISTER
3. Profesión: CONTADOR
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: EDWARD VIDAL ZEA JARA

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....


Firma

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR FEDERICO VILLARREAL -TACNA, 2021

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): LIMACHE AROCUTIPA, Gladys Pilar
2. Grado académico: MAGISTER
3. Profesión: LICENCIADA EN EDUCACIÓN
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: EDWARD VIDAL ZEA JARA

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento					
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....
.....



Firma

INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CULTURA ORGANIZACIONAL Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR FEDERICO VILLARREAL -TACNA, 2021

1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): ECHEGARAY MUNENAKA, Víctor Carmen
2. Grado académico: DOCTOR
3. Profesión: ESTADISTICA
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: EDWARD VIDAL ZEA JARA

2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

NO FAVORABLE.....

3.2 Observación:.....
.....

VEM

.....
Firma

BASE DE DATOS

VARIABLE INDEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL																																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
1	2	3	2	3	2	3	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	
2	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	
5	3	2	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	1	2	2	3	3	3	
6	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	
7	3	2	3	2	1	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	
8	3	2	3	3	3	2	3	1	2	3	2	3	4	3	3	1	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	1	
9	2	3	2	1	2	1	2	2	3	2	2	4	2	4	2	2	3	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	4	2	3	2	3	3	1	2	1	2	2	
10	4	5	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	
11	1	2	3	1	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	1	1	2	4	2	1	3	2	2	1	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2	3	
12	3	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	1	2	3	3	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	1	3	
13	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	
14	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	2	3	5	4	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	4	4	4	
15	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	
16	4	2	2	3	1	2	1	2	1	3	2	2	4	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	1	2	1	3	
17	1	3	3	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3	5	4	3	3	3	1	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	1	3	2	2	
18	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	1	1	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	
19	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
20	3	3	3	2	4	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	1	2	2	3	3	1	2	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3
21	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3
22	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	
23	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
24	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
25	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	
26	2	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	4	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	1	3	3	2	
27	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	1	3	3	2	2	2	4	2	3	2	
28	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	3	4	4	3	4	2	3	3	3	4	3	2	3	2	1	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	
29	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	

VARIABLE DEPENDIENTE: PROCESOS ORGANIZACIONALES															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2
2	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3
3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2
4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
5	2	2	3	2	1	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3
6	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	3	3	2
8	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	1	4	3	3
9	1	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	4	2	4	2
10	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5
11	5	2	1	3	3	2	1	2	2	1	3	2	3	3	3
12	3	1	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3
13	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
14	3	1	2	1	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
15	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
16	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	1	2	2	3	2
17	1	3	3	3	2	4	1	3	2	3	1	3	3	4	4
18	2	3	3	2	4	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
20	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	4	1	3	3	3
21	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
23	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3
24	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2
25	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
26	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	3	3	4	2
27	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	3	1
28	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	1	2	3	4
29	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4

