



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACION
CONTINUA**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
COMPORTAMIENTO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

PRESENTADO POR:

STEFANIE LISSETH LÓPEZ SÁNCHEZ.

ASESOR:

MAESTRA Ph D. DORIS GUADALUPE CORNEJO CABRERA

ABRIL 2023.

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dr. José Heriberto Erquicia Cruz

Presidente

**Mtra. Mercedes Yesenia Jaimes De Campos.
Primer Vocal**

**Mtro. Raymundo Buenaventura Hernández Rivas
Segundo Vocal**

**Mtra. PhD. Doris Guadalupe Cornejo Cabrera
Asesora**

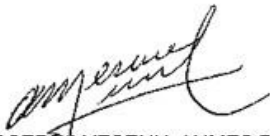
Mes: ABRIL

Año: DOS MIL VEINTITRÉS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecinueve horas del día veinte de abril del año dos mil veintitrés, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA", presentado por la: LICDA. STEFANIE LISSETH LÓPEZ SÁNCHEZ, para optar al grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**.



DR. JOSE HERIBERTO ERQUICIA CRUZ
Presidente



MTRA. MERCEDES YESENIA JAIMES DE CAMPOS
1er. Vocal



MTRO. RAYMUNDO BUENAVENTURA HERNANDEZ RIVAS
2do. Vocal



LICDA. STEFANIE LISSETH LOPEZ SANCHEZ
Sustentante

Dedicatorias.

Esta tesis está dedicada a:

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza y su mano de fidelidad y amor han estado Conmigo hasta el día de hoy.

A mis padres José y María quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi esposo por su amor y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mi familia, por apoyarme cuando más los necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Agradecimientos.

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de este proceso, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo de felicidad.

Le doy gracias a mis padres José y María por apoyarme en todo momento por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi esposo por ser una parte muy importante de mi vida por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mi asesora Dra. Doris Cornejo por haber compartido conmigo sus conocimientos.

Resumen.

El propósito de esta investigación es analizar la cultura organizacional y su influencia en el comportamiento en la educación pública.

Dicho trabajo de investigación está compuesto por una revisión de la literatura sobre la cultura organizacional en el ámbito educativo, se analizan los orígenes, conceptos y las características de la cultura, así como los diferentes enfoques y elementos que la componen, para identificar elementos de influencia en el comportamiento de la educación pública, a partir del centro escolar participante como grupo de consulta.

Se realiza el estudio con el aporte del centro escolar Caserío Estanzuelas, (perteneciente al sector público) teniendo como sujetos participantes a todo el personal que labora en la institución.

Se identifica que en las organizaciones educativas que establecen de manera formal su cultura organizacional, crean una ventaja competitiva, por haber integrado adecuadamente el estilo de liderazgo, los valores éticos, morales, así como la buena comunicación y la eficiente y eficaz organización del desempeño de roles y funciones de esta.

Cabe destacar que todos estos elementos deben estar inmersos en la cultura organizacional alineada a la filosofía, de tal manera que, a pesar de que la cultura sea invisible pueda ser fácilmente perceptible para sus integrantes, mejorando su calidad, productividad y competitividad, de la misma manera que se oriente la interacción entre sus miembros, en este caso, de la comunidad educativa interna de la institución.

La cultura organizacional y su importancia en las instituciones educativas es concluyente para la consecución de la calidad en educación, de ahí su relevancia en ser aplicada, además promovida dentro de las diferentes instituciones educativas, puesto que de ella depende en cierta medida el desarrollo de la misión y visión de

dichos organismos, quienes necesitan desarrollar tal cultura para el perfecto cumplimiento de objetivos institucionales y de la educación en sí.

Palabras clave:

Cultura organizacional, instituciones educativas, innovación, valores institucionales, misión, visión, liderazgo.

Abstract.

The purpose of this research is to analyze the organizational culture and its influence on behavior in public education.

This research work is composed of a review of the literature on organizational culture in the educational field, the origins, concepts and characteristics of culture are analyzed, as well as the different approaches and elements that compose it, to identify elements of influence in the behavior of public education, from the participating school center as a consultation group.

The study is carried out with the contribution of the Caserio Estanzuelas school center, (belonging to the public sector) having as participating subjects all the personnel that work in the institution.

It is identified that in educational organizations that formally establish their organizational culture, they create a competitive advantage, for having adequately integrated the leadership style, ethical and moral values, as well as good communication and the efficient and effective organization of the performance of its roles and functions.

It should be noted that all these elements must be immersed in the organizational culture aligned with the philosophy, in such a way that, despite the fact that the culture is invisible, it can be easily perceived by its members, improving its quality, productivity and competitiveness, in the same way. way that guides the interaction between its members. in this case, from the internal educational community of the institution.

The organizational culture and its importance in educational institutions is conclusive for the achievement of quality in education, hence its relevance in being applied, also promoted within the different educational institutions, since the development of education depends to a certain extent on it. mission and vision of said organizations, who need to develop such a culture for the perfect fulfillment of institutional objectives. and of education itself.

Key words: Organizational culture, educational institutions, innovation, institutional values, mission, vision, leadership.

INDICE.

I.	PRESENTACIÓN.....	I
II.	INTRODUCCIÓN.....	II
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....		18
1.1.	ANTECEDENTES.....	18
1.1.1.	EL PROBLEMA DESDE POSICIONES TEÓRICAS RADICALES.....	22
1.1.2.	ORIGEN DE LA PROBLEMÁTICA.....	25
1.1.3.	ESTUDIOS QUE ANTECEDEN.....	28
1.2.	DEFINICIÓN O PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO O PROBLEMA.....	33
1.2.1.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	36
1.3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
1.4.	ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS.....	37
1.5.	JUSTIFICACIÓN.....	38
1.6.	ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	41
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....		43
2.1.	EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	43
2.2.	CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO EDUCATIVO.....	47
2.3.	FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	49

2.4.	DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	55
2.5.	APORTES TEÓRICOS SOBRE EL CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO EDUCATIVO	61
2.6.	GESTIÓN Y LIDERAZGO DEL COMPORTAMIENTO EDUCATIVO Y APORTES DE INSTITUCIONES INTERNACIONALES.	63
2.7.	MODELOS PARA EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	66
2.8.	MARCO LEGAL VINCULANTE.	73
2.8.1.	MARCO LEGAL RELACIONADO CON EL COMPORTAMIENTO DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN.	73
2.8.2.	OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN NACIONAL.....	79
2.8.3.	MARCO LEGAL DE IGUALDAD Y EQUIDAD RELACIONADO CON EL ÁMBITO EDUCATIVO.	80
2.9.	MARCO NORMATIVO.	82
	CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.	85
3.1.	MÉTODO O ENFOQUE.....	85
3.2.	TÉCNICAS.....	86
3.2.1.	TÉCNICA PARA LA SELECCIÓN DE LITERATURA.	87
3.2.2.	TÉCNICA PARA DETERMINAR EL CENTRO ESCOLAR PARTICIPANTE EN EL ESTUDIO. 87	
3.2.3.	TÉCNICA PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN DE ESTUDIO.	88
3.2.4.	TÉCNICA PARA ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	94
3.3.	MATRIZ DE CONGRUENCIA DEL PROCESO INVESTIGATIVO.	97
	CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	96

4.1.	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO O ENFOQUE.	96
4.2.	RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS.....	97
4.2.1.	RESULTADOS DE LA TÉCNICA PARA LA SELECCIÓN DE LA LITERATURA.	97
4.2.3.	RESULTADOS DE LA TÉCNICA PARA LA DETERMINACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR PARTICIPANTE.	100
4.2.5.	RESULTADOS DE LA TÉCNICA PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL COMPONENTE CUAL.	103
4.3.	RESULTADOS DE LA TÉCNICA PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DEL COMPONENTE <i>CUAN</i>	107
4.4.	RESULTADOS QUE RESPONDEN A LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.	122
4.5.	RESULTADOS QUE RESPONDEN A LOS OBJETIVOS.	128
4.6.	RESULTADOS QUE GENERAN LA HIPÓTESIS EMERGENTE.....	132
	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA.	133
5.1.	CONCLUSIONES.	133
5.2.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.	135
5.2.1.	DESCRIPCIÓN	135
5.2.2.	OBJETIVOS	139
5.2.3.	ESTRUCTURA DIDÁCTICA DEL PLAN DE ACCIÓN	139
5.2.4.	PROPUESTA DE INDICADORES.	142
	PROPUESTA DE INDICADORES CUANTITATIVOS	142
	INDICADORES CUALITATIVOS.....	142
5.2.5.	RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	142

REFERENCIAS.....	144
ANEXOS.....	151
ANEXO 1. INSTRUMENTO 3: CUESTIONARIO ESTRUCTURADO.....	151

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS.

Tabla 1. Periodos de desarrollo de las empresas y Aspectos funcionales de la cultura organizacional.	49
Tabla 2. Periodos de desarrollo de las instituciones educativas y aspectos funcionales de la cultura organizacional.....	50
Tabla 3. Criterios técnicos para selección de literatura.....	84
Tabla 4. Elementos para la entrevista.....	85
Tabla 5. Temática de estudio.....	89
Tabla 6. Resultados emitidos por área: (Se coloca nombre del área de análisis)...	92
Tabla 7. Matriz de congruencia.....	95
Tabla 8. Resultados obtenidos en la selección de literatura	98
Tabla 9. Resultados obtenidos del grupo de directores en las Dimensiones Jerárquica, Cultura Adhocracia y Componente Educativo	108
Tabla 10. Resultados porcentuales obtenidos del grupo de administrativos en tres ítems de la dimensión Cultura Adhocracia	112
Tabla 11. Resultados obtenidos del grupo de docentes en la dimensión Cultura de Mercado	118
Tabla 12. Resultados de dos respuestas obtenidas del grupo de docentes en la Dimensión Cultura Adhocracia	119
Tabla 13. Resultados obtenidos en tres respuestas del grupo de docentes en la Dimensión Cultura del Clan.....	121
Tabla 14. Resultados emitidos por todo el grupo de participantes para la Dimensión Jerárquica.	123
Tabla 15 Estructura didáctica del Plan de Acción	140
Figura 1. Aporte conceptual de la Cultura Organizacional en el contexto educativo.	44
Figura 2. Funciones de la cultura organizacional en instituciones educativas.....	48

Figura 3. Funciones principales de la cultura organizacional.	51
Figura 4. Principales funciones de la cultura organizacional en las instituciones educativas.	53
Figura 5. Los cuatro cuadrantes del cambio de la cultura a lo largo del tiempo	68
Figura 6. Componentes del cuestionario estructurado	87
Figura 7. Niveles académicos ofertados.....	101
Figura 8. Información CUAL- cuan, del área docente.....	104
Figura 9. Información CUAL- cuan del área administrativa	105
Figura 10. Comparativo de tres respuestas de la Dimensión Cultura del Clan y Cultura Mercado del grupo de directores.	110
Figura 11. Frecuencia de respuestas en tres preguntas de la Dimensión Cultura Adhocracia grupo administrativo.	113
Figura 12. Comparativo de preguntas específicas de las Dimensiones Cultura Adhocrática, Cultura Clan y Componente Educativo.....	115
Figura 13. Frecuencia de respuestas en la Dimensión Jerárquica, de todo el grupo participante.....	116
Figura 14. Comparativo de Dimensiones Cultura Mercado, Adhocracia, Clan y Componente Educativo	122

I. PRESENTACIÓN.

En la última década, la educación se ha vuelto un tema de conversación permanente, siendo la base esencial el desarrollo como persona que conlleva al avance social, político y cultural de las sociedades de cualquier parte del mundo. Según Esteve, J.

M. (2009) la educación está siendo considerada, como una apuesta para el futuro colectivo de las sociedades y países, mucho más que para solo el éxito futuro de un individuo.

La cultura organizacional y su relación con la enseñanza es de suma importancia para pensar en el funcionamiento de la institución educativa; el interés fundamental radica en el hecho de que el grado de desempeño de los educadores numerosas veces se ve influenciado por los valores, hábitos y métodos que en una institución educativa existen. El buen trabajo del personal en la institución ayudará a un progreso no sólo del espacio laboral sino además del desarrollo personal y profesional de los miembros de este.

Teniendo conocimiento que la cultura de la organización es notable en el comportamiento del personal de las instituciones educativas y que son importantes para la eficiencia organizacional, se ha creído provechoso el desarrollo de la presente investigación, a fin de aportar nuevos enfoques de trabajo que contribuya con la eficacia de las enseñanzas de valores de los profesores en las aulas de clases.

En toda organización, el trabajo debe involucrar un alto grado de compromiso y brindar grandes satisfacciones a las partes interesadas, del proceso educativo.

La cultura organizacional es un determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficacia de una organización, sino además la salud, el bienestar, la responsabilidad y la flexibilidad de su personal. Es así que, la presente investigación se desarrolla como caso de consulta cualitativa, teniendo la participación del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, quien ha expresado total interés de participar y aportar a la presente.

II. INTRODUCCIÓN.

Las instituciones educativas poseen políticas y normas que las rigen y generan significados; así también los vínculos socioculturales entre sus miembros originan una visión y misión clara que comparten, la van forjando con el cuerpo docente, directivo y personal que labora en la institución y con los años se va definiendo y consolidando el liderazgo propio de la institución.

El presente trabajo de investigación se realizó bajo el tema: La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento de la educación pública.

Pérez (1995) plantea que “la escuela y el sistema educativo en su conjunto, pueden entenderse como una instancia de mediación cultural entre los significados, sentimientos y conductas de la comunidad social y el desarrollo particular de las nuevas generaciones” (p.33).

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional en los recintos laborales. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones educativas públicas como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos y otros avances administrativos y gerenciales de gestión institucional.

Las organizaciones educativas son la expresión de una realidad cultural que están llamadas a vivir un mundo de permanente cambio, tanto en lo social, económico y tecnológico. En todos los casos esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones, tanto públicas como privadas, no es menos cierto que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones han generado el deterioro en sus funciones.

Hoy en día, es necesario que las instituciones educativas diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio, se produzca como consecuencia del

aprendizaje de sus miembros de la Institución Educativa con miras al éxito y a la calidad educativa.

Lo expuesto nos permite remarcar la importancia de nuestro estudio en la influencia de la cultura organizacional en el desempeño del personal docente y administrativo del Centro Escolar, dicha investigación ha sido estructurada de la siguiente manera:

Capítulo 1: Planteamiento del problema, se ubican los antecedentes, planteamiento del estudio, los objetivos, la justificación y las limitantes que se encontraron en el transcurso de la investigación.

Capítulo 2: Se presenta marco contextual dándose a conocer la evolución de la cultura organizacional, conceptualización de cultura organizacional en el ámbito educativo, así también se detallan las principales funciones de la cultura organizacional en las instituciones educativas, las dimensiones de la cultura organizacional, cultura organizacional y sistema educativo, gestión educativa y cultura organizacional con la perspectiva de instituciones internacionales y modelos para medir la cultura organizacional, buscando identificar su influencia en la educación pública.

Capítulo 3: Presenta la Metodología de la investigación, plantea las técnicas a utilizar para recolectar la información, técnicas para determinar la institución participante en el estudio y los instrumentos a utilizar.

Capítulo 4: Se presenta el análisis y discusión de los resultados, dando respuesta a las preguntas planteadas en la investigación y a los objetivos.

Capítulo 5: Se presentan las conclusiones y elaboración e implementación de un plan de mejora. Finalmente, en el apartado 6 se enlistan las referencias bibliográficas utilizadas para el desarrollo de la investigación. Y seguido se encuentran ubicados los anexos.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Antecedentes.

Los antecedentes del estudio de la cultura organizacional pueden ser ubicados en los orígenes de las ciencias sociales.

Dentro de las ciencias sociales se aprecia que los aportes de mayor trascendencia son los de la antropología, la sociología, la psicología social y la economía. Todas desde diferentes aristas investigan el comportamiento del ser humano dentro de distintos grupos sociales y con diferentes funciones, donde la cultura organizacional ha estado presente como un resultado de las relaciones interpersonales.

En la revisión de literatura acerca del término cultura, se ha encontrado que Tylor en el año 1871 planteó un concepto de cultura asociado a todo aquel conocimiento, tradición, costumbre y hábito inherente a la persona dentro de una sociedad, al ser perteneciente de esta.

Por su parte, Geertz (1997) sostiene que la cultura se comprende mejor si se examina como una serie de mecanismos de control y de dispositivos simbólicos que gobiernan la conducta del hombre. La cultura es condición de la existencia humana, no hay hombre sin cultura y viceversa. Para este autor en el estudio de la antropología cultural se deben: "...buscar relaciones sistemáticas entre diversos fenómenos; no identidades sustantivas entre fenómenos singulares...", y agrega que para lograrlo se debe "...reemplazar la concepción estratigráfica por una concepción sintética en la cual factores biológicos, psicológicos, sociológicos y culturales puedan tratarse como variables dentro de sistemas unitarios de análisis." (Geertz, 1997, p.51).

El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, y se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972) se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.

Por su parte, Deal y Kennedy (1982) definen la cultura organizacional como la forma en que nosotros hacemos las cosas.

El hombre como ser social, encuentra la necesidad de establecer la manera en que las actividades se ejecuten, bajo alguna condición de organización. A su vez las organizaciones, para ser consideradas como tal, se ven obligadas a ordenar las actividades de sus miembros, con la finalidad de satisfacer de forma apropiada y eficiente las necesidades mutuas, se destaca como condición necesaria, la organización del trabajo humano.

Peters y Waterman (1984) aportan que la cultura organizacional es un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, eslogan y anécdotas.

Para el autor llamado Barney (1986) “el objetivo es optimizar los rendimientos y así obtener la satisfacción organizacional a la vez que esta cubra las necesidades humanas” (p.11)

Desde la Real Academia Española (2001) se define cultura, como término general, no específicamente aplicado en el ámbito organizacional, como “resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos por medio del ejercicio las facultades intelectuales del hombre y como conjunto de modos de vida y costumbres, conocimiento y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social” (pag.14).

Para Sánchez & De la Garza (2013) en el ámbito educativo también se presenta la necesidad de establecer los valores morales y éticos, así como los procedimientos que regirán a la organización, los cuales deberán estar acorde a la filosofía institucional, de modo que, promueva y lidere el accionar de cada uno de los colaboradores que forman parte de la comunidad educativa. Puesto que, el servicio que ofertan a la sociedad es la educación, siendo este un bien intangible que necesita ser constantemente planificado, evaluado, retroalimentado e innovado.

Las instituciones educativas al ser organizaciones de gran responsabilidad en el ámbito donde se enmarcan, ya que inciden directamente en el desarrollo de las

naciones; presentan un gran impacto dentro de la comunidad científica, por lo tanto, no pasa desapercibida, es por ello que los trabajos orientados a mejorar la calidad del servicio educativo que ofertan las instituciones a la sociedad cada día demandan más conocimiento e investigación.

En este marco, es importante señalar que en el aspecto legal educativo en El Salvador el sistema de educación viene regido por la Ley General de Educación (1990) decreto N.º 917 en la cual se determina que existe educación pública y educación privada, y establece en el Art. 72 que son Centros Oficiales de Educación aquellos cuya dirección corresponde al Estado por medio del Ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al Presupuesto General de la Nación. La educación pública está a cargo del Estado a través de los diferentes centros escolares.

En el Art. 79 se describen que son Centros Privados de Educación son aquellos que ofrecen servicios de educación formal con recursos propios de personas naturales o jurídicas que colaboran con el Estado en la Expansión, diversificación y mejoramiento del proceso educativo y cultural, y funcionan por Acuerdo Ejecutivo en el Ramo de Educación.

Bajo la lectura de estos aportes, la cultura organizacional dentro de una institución educativa forma el conjunto de actitudes compartidas entre sus miembros junto con sus conocimientos, creencias, mitos, sentimientos, palabras, comportamientos y acciones.

Soto. C. (2001) plantea que la cultura organizacional en el comportamiento de la educación se manifiesta mediante la misión, visión, emblemas, tradiciones, ceremonias, costumbres y reglas a través de los referentes, marcos y teorías psicopedagógicas sobre el aprendizaje y la enseñanza. Es el elemento que representa la parte menos visible de la escuela, pero uno de los más importantes en el que descansan los demás y sobre el que generalmente hay que actuar para provocar cambios significativos en la Institución Educativa.

El desarrollo organizacional dentro de una institución educativa es un esfuerzo de gran alcance apoyado desde la más alta administración para mejorar los procesos

de solución de problemas y de renovación de la organización, particularmente por medio de un diagnóstico más efectivo y participativo y una administración de la cultura organizacional, son énfasis en el equipo permanente de trabajo, en el equipo temporal, y en la cultura intergrupala.

El director es una pieza clave para construir una cultura con rasgos fuertes que posibilite la consolidación de los valores predominantes en el subsistema al que pertenece la institución escolar en la que labora, así como encaminar a los docentes a realizar su trabajo cotidiano con la mayor libertad posible siempre en función de los objetivos institucionales.

Bajo estos planteamientos, se puede decir que la cultura organizacional de las instituciones educativas es propia de cada institución y es vivida y sentida por sus miembros que la conforman. Siendo así, el problema se vincula con dos aspectos fundamentales: construir la cultura organizacional en la institución educativa y la influencia que ejerce esta cultura organizacional sobre los resultados o comportamiento, en este caso, de la educación.

La presente investigación, desarrolla el componente de consulta, en el Centro Escolar Caserío Estanzuelas, que es del sector público, ubicado en la colonia Estanzuelas en el cantón el puente municipio de Quezaltepeque, departamento La Libertad, en El Salvador. Fue construido por la alcaldía de dicho municipio a inicios del año 1992, y en el año 1996 el Estado absorbe la administración de dicho centro escolar con una población de 17 empleados y 400 alumnos distribuidos en los niveles de educación de parvularia hasta educación básica, como parte de su oferta académica.

Dicho centro escolar es del conocimiento de la investigadora en virtud de que desde el año 2019 ha realizado diversas actividades académicas de pasantías.

Considerando la anuencia e interés de las autoridades de esta institución para participar como Caso de Estudio del presente trabajo, se puede identificar que el tema objeto de esta investigación, es tema relevante para el quehacer de dicha institución educativa.

1.1.1. El problema desde posiciones teóricas radicales.

Cuando la cultura se ha arraigado a través de una continua convergencia de valores, alcanzada y confirmada a través de la acción permanente, se llega a percibir como un conjunto de valores aceptados que se traducen en las formas de pensar, sentir, valorar y actuar predominantes en la organización, de ahí que la cultura sea tan estable y difícil de cambiar porque representa el aprendizaje acumulado de un grupo.

Se considera su abordaje desde un paradigma positivista que, según Peiró, J.M. (1990, p. 76): “la cultura es un medio poderoso de control implícito y el producto final de su investigación será la determinación de relaciones de contingencia que tenga aplicabilidad para quienes han de gestionar las organizaciones”.

Es así como, para los positivistas, la cultura es una característica que tienen las organizaciones, una variable que existe en ellas y que puede observarse, medirse y relacionarse con otras variables.

Para Andrade, G, J. (2015) la cultura organizacional es el marco corporativo que toda institución educativa, debe accionar desde cualquier jerarquía, el cual necesita promover el estilo de liderazgo, los valores éticos y morales, así como la buena comunicación y la eficiente y eficaz organización del desempeño de roles y funciones, los cuales deben estar alineados a la filosofía institucional, de tal manera que todos estos elementos le den vida a la cultura institucional, mejorando la calidad, productividad y competitividad.

De la misma manera según Toca, C, y Carrillo, J. (2009) determinan que, para alcanzar objetivos y estándares educativos de calidad, la cultura organizacional debe funcionar como eje transversal, para que sea transmitida desde cualquier estamento institucional, cabe recalcar que la coexistencia entre humanos da lugar a analizar las mejores maneras de canalizar positivamente su conducta.

Para Alvesson, M. (2010) también, cobra relevancia en el estudio de la cultura organizacional, el paradigma construccionista, donde se asume que los individuos son moldeados por el contexto cultural de la organización, y a su vez ésta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas, desde donde surgen

patrones de interacción que se institucionalizan y que a su vez influyen en las interacciones particulares de sus miembros.

A decir de Agudelo, M.E y Estrada, E.

Este paradigma parte del amplio panorama de lo que se considera el pensamiento posmoderno, el cual introduce un nuevo modo de conocimiento crítico que se aparta de los lineamientos que sustentan el conocimiento en la modernidad, connotado como positivista, demostrable, verificable, generador de verdades universales, mediante métodos estandarizados en los que se define la separación de sujeto y objeto. (2012, p. 362)

Según León, Y. (2005) hablar de cultura organizacional y sus implicaciones desde el construccionismo social, nos coloca ante la necesidad de estudiar este fenómeno desde la comprensión que hacen los sujetos de sus prácticas discursivas, integradas en el lenguaje, a partir del intercambio entre individuos que se establece como parte de las relaciones construidas en un contexto cultural determinado, en este caso, la organización laboral.

Esto se contextualiza al discurso pedagógico que maneja el centro escolar, el lenguaje educativo que debe existir en todos los empleados y el intercambio entre docentes, alumnos, padres de familia, personal administrativo y de dirección del centro escolar.

Para Ema, J. & Sandoval, J. (2003) asumen desde un paradigma construccionista, que la organización es una construcción social, fruto de nuestra forma activa de conocer, constituida a través del lenguaje y de símbolos y formado por una serie de significados compartidos mediante la interacción y que sólo adquiere sentido y existencia en la medida en que el ser humano, mediante su interacción con sus semejantes, se lo confiere.

La educación con base positivista persigue conseguir un individuo inflexible de mentalidad cerrada individualista y acrítico, no permite la formulación de

explicaciones que requieran un examen crítico y generalizaciones fundamentadas en juicios críticos. (González, A. M., & Hernández Alegría, A. 2014).

En el aprendizaje el sujeto que aprende se mantiene pasivo aprende acumulando memorísticamente los hechos ya ocurridos.

Para Araya, V., Alfaro, M., & Andonegui, M. (2007) como sistema pedagógico, el Constructivismo educativo propone entregar al estudiante las herramientas, materiales o recursos para que éste inicie la construcción de su propio aprendizaje, contando, en el contexto del aula de clases, con la orientación pertinente por parte de los profesores.

Partiendo de estas perspectivas, esta investigación comparte la idea que el constructivismo concibe el aprendizaje como un proceso de construcción autónomo, activo, dinámico y progresivo. Un esquema de enseñanza/aprendizaje de interacción y no de recepción pasiva.

Es así que la cultura organizacional de los centros escolares guarda estrecha relación con estos enfoques educativos de constructivismo que se quiera implementar en el comportamiento de la educación.

Para Piaget, J. E. A. N. (1980) el constructivismo plantea que nuestro mundo es un mundo humano, producto de la interacción humana con los estímulos naturales y sociales que hemos alcanzado a procesar desde nuestras operaciones mentales.

Esta posición filosófica constructivista implica que el conocimiento humano no se recibe en forma pasiva ni del mundo ni de nadie, sino que es procesado y construido activamente, además la función cognoscitiva está al servicio de la vida, es una función adaptativa, y por lo tanto el conocimiento permite que la persona organice su mundo experiencial y vivencial.

Agrega que, en las aulas constructivistas, el docente tiene la función de crear un entorno colaborativo en el que los estudiantes participen activamente en su propio aprendizaje. Este tipo de aulas constructivistas tienen como base 4 áreas clave para tener éxito:

- Los conocimientos compartidos entre profesores y alumnos.
- Los profesores son guías o facilitadores del aprendizaje.
- Las aulas de aprendizaje constan de pequeños grupos de estudiantes.
- Las aulas constructivistas se enfocan en las preguntas e intereses de los estudiantes, se enfocan en el aprendizaje interactivo y están centradas en el estudiante.

1.1.2. Origen de la problemática.

No sólo en las naciones en vía de desarrollo, el docente tiene el desafío de prepararse para adaptarse a los cambios permanentes y a los requisitos que imponen las nuevas estrategias educativas del país, dado que estas requieren la formación en el conocimiento y ejercicio profesional ya que tienen el objetivo de llevar a cabo las grandes reformas pedagógicas que se manifiestan en el comportamiento de la educación.

Los nuevos retos son los que proporcionarán más cambios a la nueva conducta de la educación y, por lo tanto, a la cultura organizacional de las instituciones educativas.

Según Rivero, L. D. (2009) en la última década, el comportamiento de la educación se ha vuelto un tema de conversación permanente, siendo la base esencial el desarrollo como persona que conlleva al avance social, político y cultural de las sociedades de cualquier parte del mundo.

Soto. C. (2001) plantea que la educación está siendo considerada como una apuesta para el futuro colectivo de las sociedades y países, mucho más que para solo el éxito futuro de un individuo.

En diferentes países del mundo, se critica a menudo, que las instituciones educativas están en crisis posiblemente, porque no existe una cultura organizacional eficaz.

Para Rodríguez, H. A. (2009) los sistemas educativos se materializan como organizaciones dinámicas cuya misión es dar respuesta a las necesidades de formación de la población. Siendo estas necesidades variables, han de producirse

cambios en las estrategias institucionales si se quiere dar respuesta a la sociedad que se pretende servir.

Según Caruth, G. y Caruth, D. (2013) al interior del sistema educativo, los responsables de conducir la innovación han de aceptar que el cambio es inevitable y, por consiguiente, debe entenderse que la resistencia también lo es.

Por ejemplo, en el centro escolar participante del presente estudio, los docentes formaban parte de un sistema de trabajo donde el uso de la tecnología era de manera opcional, y la necesidad de ofrecer respuesta a demandas cambiantes suele resultar en reacciones defensivas y esto, se refleja en el comportamiento de la educación.

Para Flamholtz, E y Randle, Y. (2008) el cambio mueve a las personas desde lo conocido y confortable a lo desconocido, inusual e incómodo produciendo una diversidad de temores e incertidumbres, por lo que la resistencia al cambio es, en el fondo, la resistencia a la idea de perder algo que es valioso o perder algo conocido para ganar algo desconocido.

Adaptando estos aportes al centro escolar participante del presente estudio, se plantea que estos cambios van desde su microambiente de salón de clases conocido, hasta nuevas situaciones institucionales que no se conocen y que conforman el comportamiento de la institución como prestador de servicios educativos.

Por lo tanto, para Kezar, A. (2001) en una sociedad en la cual los cambios suceden cada vez de manera más veloz, éstos constituyen una parte del proceso organizacional y ocurren debido a la convicción de que hay una necesidad de expandir, mejorar y transformar el sistema. En este caso, el servicio educativo.

Para Boyce, E. (2003) este cambio cuya necesidad se manifiesta transversalmente en las instituciones educativas es continuo y ocurre a diario, afectando todas las áreas y no simplemente aquellas que están relacionadas con las tecnologías.

Para el caso del centro escolar participante de la presente investigación, este cambio se puede llegar a visualizar en la integración de tecnologías que se ha convertido en los últimos tiempos en el ejemplo icónico del cambio en la educación ya que debido

a la pandemia de COVID-19 el que hacer educativo se traslada de manera virtual, puesto que la transformación en el sistema de enseñanza -aprendizaje y sus prácticas suelen ser frecuentemente resistidos por los docentes.

En el caso del Centro Escolar Caserío Estanzuelas no es la excepción, ya que la educación en línea cambia la relación cara a cara entre docente y estudiantes, la oposición ha sido abierta y explícita ante la transformación y obligatoriedad de cambiar el comportamiento de sus labores educativas.

La resistencia al cambio suele tener origen en la sensación de que éste es requerido como remedio a un mal desempeño profesional en las actividades de la institución educativa en general y los profesores en particular. Es un sentir de la cultura organizacional.

La idea crea inestabilidad y amenaza a las instituciones educativas, ya que es percibido como una prueba de que la estructura actual es defectuosa o inadecuada, y tal percepción puede generar reacciones defensivas que se suman a los sentimientos de angustia y fracaso no solo del estudiantado, sino de la institución como tal.

En complemento, si además de inferir o creer, que el cambio tiene origen en deficiencias a corregir en las prácticas áulicas, los docentes sienten que las nuevas propuestas amenazan su identidad profesional, la resistencia se agrava. Y muchas veces puede trascender sus efectos al comportamiento de la educación como sistema complejo de interacciones humanas.

La forma en que los docentes reaccionan a las reformas educativas está determinada en gran medida por la percepción que los mismos tengan respecto de si sus identidades profesionales están siendo reforzadas o amenazadas por los cambios.

La cultura organizacional que se vive dentro del recinto educativo es eje fundamental para sustentar la idea de identidad de sus miembros y como tal, de la sensación y percepción que tengan del cambio que se aplicará en la conducta y comportamiento de la educación. El sentido de pertenencia sustenta la relación de la institución y el comportamiento de la educación propiamente dicha.

1.1.3. Estudios que anteceden.

En cuanto a estudios o investigaciones que aborden la relación de la cultura organizacional y la influencia en el comportamiento de la educación pública, es muy poco lo que se pudo encontrar para la presente investigación, sin embargo, y bajo el método de lectura analítica, el tema objeto de estudio, se ha podido descomponer en dos grandes macro ideas que son: la cultura organizacional y el comportamiento educativo.

Bajo esta premisa, a continuación, se presentan investigaciones llevadas a cabo, en torno a este análisis y se abordan sin ningún orden en particular, iniciando con la región centroamericana:

- Guatemala.

La elaboración de la tesis doctoral con el tema: La cultura organizacional expone un caso de investigación para la Universidad de San Carlos de Guatemala- USAC (San José, Costa Rica junio de 2013). Se aportó al debate académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala, un estudio formal, profundo, enfocado en la razón de ser de la USAC, sustentado en la visión y criterios de informantes, que sirva para la reflexión, análisis y discusión de autoridades, docentes, administrativos, alumnos y egresados, acerca de las características de la cultura organizacional, representada por medio de los valores, las creencias, convicciones y supuestos, como elementos diferenciadores.

Los propósitos que guiaron la tesis doctoral se describen a continuación:

Identificar los valores, convicciones, creencias y supuestos que existen en la USAC, en los cuales se fundamenta la cultura organizacional y culmina con una propuesta para construir un modelo de valores fundamentales, como una respuesta para mejorar de forma integral la gestión en la USAC, requeridos para enfrentar los desafíos de la sociedad del conocimiento. (De León, M. D. 2013).

Este estudio aporta a la Universidad, un modelo de actuación de la institución como parte de la gestión organizacional, para responder a los cambios de la sociedad.

- Honduras:

Investigación realizada en la Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán” para determinar la influencia del Compromiso Organizacional sobre el Aprendizaje Organizacional. La muestra fue de 118 docentes de la sede de Tegucigalpa. Para medir las variables se utilizaron el cuestionario diseñado por Watkins y Marsick y la escala propuesta por Allen y Meyer.

Los hallazgos sugieren que los docentes comprometidos con la institución contribuyen con los procesos de transformación de esta y les conduce a aprender y mejorar su capacidad para hacer cosas nuevas.

En cuanto al Aprendizaje Organizacional, este estudio aporta que la Universidad debe premiar el aprendizaje y debe conceder cierta autonomía, con parámetros definidos, en la toma de decisiones, y en el acceso a los recursos necesarios para fortalecer el aprendizaje, debe fomentar la planificación colaborativa y flexible, en donde se involucre al personal docente, debe valorar y recompensar la colaboración en equipo, debe contar con sistemas que les permita identificar, registrar, actualizar y usar de forma eficiente las capacidades de sus docentes, como parte de su cultura organizacional, aportó Santos, E. F. (2016).

- Nicaragua:

Tesis sobre el análisis del Clima y Cultura Organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas de la UNAN-Managua, para obtener el título de Máster en Administración y Gestión de la Educación. El estudio caracteriza el comportamiento de los docentes en su ambiente laboral, destacando las fortalezas y debilidades del clima organizacional, asimismo se determinó el tipo de cultura organizacional que predomina, lo mismo que se auscultó respecto a la confusión teórica entre los conceptos de clima y cultura organizacional, y basado en estos hallazgos se presentó un plan de intervención. Basado en los hallazgos del tipo de cultura organizacional predominante en el caso de estudio.

En este estudio Balmaceda, H. A. (2017) resalta la importancia de conocer los elementos de la cultura organizacional que son dominantes o predominantes en una institución, como punto de partida, para diseñar planes de intervención.

- Costa Rica:

Tesis con el título de propuesta de un plan para el fortalecimiento de la cultura organizacional del Colegio de Ingenieros Tecnólogos de Costa Rica. Tesis elaborada para optar al grado de máster en administración de Recursos Humanos, y cuyo cometido es ejecutar un proyecto de consultoría empresarial. Siendo así que se decide aprovechar los resultados obtenidos de la auditoría realizada en el Colegio de Ingenieros Tecnólogos en Costa Rica- CITEC, como parte del curso Auditoria de Recursos Humanos, cuyo fin fue evaluar los mecanismos de control y procedimientos de cultura organizacional aplicados en la actualidad, su funcionamiento y adecuación acorde a los objetivos definidos.

El proyecto de consultoría se enfocó en la elaboración de un plan para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional para el Colegio de Ingenieros Tecnólogos de Costa Rica (CITEC), esto a partir de que se evidenciaron desviaciones significativas en cuanto al entendimiento y ausencia de una Cultura Organizacional definida. Así lo identificaron los autores González, I. M., Hing Freire D. R. & Muñoz, J. (2020).

- El Salvador:

En la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas en el año 2010 se realizó una tesis para optar al grado de maestra en política y evaluación educativa con el tema: Influencia de la cultura organizacional y la dirección estratégica para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior.

Ante la situación del desarrollo de procesos de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior en el país, esta investigación de estudio de caso, desde la óptica de la acreditación, se centró en el estudio de la influencia de la cultura organizacional y la dirección estratégica para el mejoramiento continuo de la calidad educativa.

El caso estudiado fue la Universidad Don Bosco, de El Salvador y nace del interés y la necesidad, considerando que las investigaciones sobre experiencias a nivel universitario en El Salvador son escasas, aportó Rodríguez, G. (2010).

Este estudio presenta un caso de referencia ilustrativo para otras instituciones y como insumo esencial para retroalimentar al mismo Sistema de Mejoramiento de la Calidad, impulsado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología para que puedan identificar estrategias para retroalimentar el proceso, y así mantener e impulsar el desarrollo del mismo y que el sistema pueda volverse competitivo y atractivo para las instituciones como un medio, una oportunidad y un reto para el mejoramiento continuo de la calidad en educación superior.

Bajo esta línea de revisión también, se presentan investigaciones llevadas a cabo, en torno a este análisis y se abordan sin ningún orden en particular, iniciando con la región europea y retornando a la región de sur América.

- España:

Tesis bajo el tema: La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno realizada el año 2013 en España. Es un estudio de casos múltiples en empresas murcianas.

Dicha investigación analiza el proceso de adaptación al entorno e integración interna que la cultura lleva a cabo en las organizaciones, mediante un estudio de casos múltiple en empresas murcianas internacionalizadas, con el objetivo de generar teoría. Se ha adoptado una perspectiva sistémico-contingente, integrando las aportaciones de la antropología, la sociología y la dirección de empresa en torno a la vertiente cultural de las organizaciones.

Los hallazgos muestran que la adaptación-integración es un proceso sistémico en el que intervienen todos los elementos culturales, estratégicos y estructurales considerados, bajo una tendencia de flexibilidad-control. Las creencias originan el proceso, dando lugar a empresas alineadas.

La cultura resultante es: la cultura de información/comunicación, de la calidad, de la innovación, de la participación, de la cualificación/formación y del equipo. Ésta actúa

con estructuras hipertexto que equilibran el binomio burocracia-Adhocracia para cumplir la misión y visión estratégica de las organizaciones, según las exigencias del entorno internacional y nacional, aportó López, M. T. (2013).

- Perú.

Tesis llamada, Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa Andrés Bello de Yunguyo, Perú, presentada por Tineo, Y. Z., Casa, M. D. & Huanca, J. W. (2021).

El objetivo es determinar la relación existente entre cultura organizacional y gestión pedagógica en la institución Andrés Bello de la provincia de Yunguyo ubicado en el Altiplano Aymara de Perú durante el 2018. La metodología descansa sobre el enfoque cuantitativo no experimental con diseño descriptivo correlacional-transaccional, en una población conformada por 44 docentes a quienes se aplicó la encuesta sobre el abordaje de cultura organizacional y gestión pedagógica.

Los resultados evidencian la existencia de una relación positiva entre cultura organizacional y gestión pedagógica.

Su principal aporte es plasmar resultados que comprueben la buena gestión escolar basada en los estamentos organizacionales y pedagógicos, logra que todos los actores de la comunidad educativa orienten sus acciones hacia la mejora de aprendizajes de los estudiantes.

- Paraguay.

Este trabajo de investigación se sustenta en el objetivo principal de explicar de qué manera influye la cultura organizacional en el desempeño docente de las instituciones educativas de la red 3 de la UGEL 01 de S.J.M., desde la perspectiva de los alumnos y docentes, en torno a la siguiente hipótesis general: la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño de los docentes, desde la perspectiva de los estudiantes y docentes.

La investigación realizada es de tipo básico sustantiva y utiliza un diseño no experimental, de tipo correlacional causal de corte transversal. Se empleó el método

hipotético deductivo, recogiendo la información mediante escalas de opinión en una muestra probabilística de 223 docentes y 223 estudiantes.

Los principales aportes son los hallazgos del estudio que demostraron que la cultura organizacional influye significativamente en el desempeño docente.

Así mismo al contrastar cada una de las dimensiones de la variable independiente con la variable dependiente, los resultados indicaron que el reconocimiento como factor de éxito, la comunicación, la credibilidad de los directivos y el liderazgo en la gestión directiva, influyen significativamente en el desempeño de los docentes. (Pajuelo, J. D. 2018).

1.2. Definición o planteamiento del estudio o problema.

A fin de poder delimitar el planteamiento del estudio o problema, a seguir se enuncia algunos elementos que lo enmarcan y su relevancia en el entorno y/o contexto de estudio, y que son citados sin ningún orden de prioridad:

- Importancia en la realidad administrativa de la institución educativa pública,
- Nivel de impacto en las prácticas educativas del Centro Escolar público y
- Nivel de impacto en las conductas del personal de la institución educativa pública.

Para la presente investigación, el problema se estudia desde la realidad del Centro Escolar público Caserío Estanzuelas, participante de la etapa de consulta de campo y según se pone en contexto a seguir:

Importancia en la realidad administrativa del Centro Escolar participante en la consulta del estudio:

Es preciso que los Centros Escolares manejen este importante instrumento administrativo que es la cultura organizacional, en donde todos sus educadores y personal en general trabajen con la convicción de ser mejores y con el propósito de ofrecer siempre un buen servicio educativo a sus estudiantes.

Una de las formas de reflejar estos logros, es el desempeño en sus distintas actividades con los estudiantes y la comunicación con los mismos.

Los profesores y personal de la institución no solo deben ver la cultura organizacional como la vía al progreso sino también como un elemento de capacidad excepcional. Ciertas tendencias influyen en la cultura organizacional ocasionando un gran impacto en la misma y en este caso, en el comportamiento de la educación pública.

Tovar (2010), plantea que el comportamiento educativo es un concepto complejo que, de forma muy resumida, lo expone como un conjunto de normas establecidas que guían el proceso de enseñanza dentro del quehacer, de una institución educativa.

Se puede entender a la escuela en general, como una organización y a los productos de la interacción de sus integrantes como cultura; de este modo, la cultura organizacional ha dejado de ser un tema de estudio exclusivo del área empresarial, para extenderse a otros sectores, incluyendo el ámbito educativo y como tal, el comportamiento de la educación. Este tema debe ser parte del trabajo organizativo del Centro Escolar participante del estudio.

Nivel de impacto en las prácticas educativas del Centro Escolar:

Quienes se desempeñan en el área docente, podrán entender que las organizaciones educativas de carácter público, pese a estar financiadas por el Estado, enfrentan condiciones diversas especiales, por estar sujetas a decisiones y planes sexenales, frecuentes cambios en la estructura administrativa, disposición incierta de recursos y financiamiento, personal asignado y no seleccionado, entre otras.

Son situaciones en las que el conocimiento cierto de la cultura organizacional prevaleciente es determinante para transformar este momento decisivo en oportunidades de mejora para sus servicios educativos que prestan a la comunidad.

En la actualidad, el Sistema Educativo Nacional no solo el que es dependiente del Estado, sino también el privado, experimenta una serie de transformaciones, generadas por la pandemia de COVID-19 lo cual ha dado lugar al cierre masivo de las actividades presenciales de instituciones educativas con el fin de evitar la propagación del virus y mitigar su impacto.

En el marco de la suspensión de las clases presenciales y la necesidad de mantener la continuidad de los aprendizajes han impuesto desafíos para la planta docente y administrativos ya que han abordado soluciones o medidas, mediante diferentes alternativas y soluciones en relación con los calendarios escolares y las formas de implementación del currículo, por medios no presenciales y con diversas formas de adaptación y adecuación del comportamiento de la educación, en este caso pública.

El profesorado y el personal administrativo en su conjunto han sido actores fundamentales en la respuesta a la pandemia de COVID-19 y han debido responder a una serie de demandas emergentes de diverso orden durante la crisis socio sanitaria.

La mayoría del magisterio no solo ha debido replanificar y adaptar los procesos educativos, lo que incluye ajustes de metodología, reorganización curricular, diseño de materiales y diversificación de los medios, formatos y plataformas de trabajo, entre otros aspectos, sino que también ha debido colaborar en actividades orientadas a asegurar condiciones de seguridad material de las y los estudiantes y sus familias, como la distribución de alimentos, materiales escolares, entre otros.

Los directores, docentes y el personal administrativo han debido enfrentar una serie de cambios por lo cual implica romper hábitos y tendencias culturales para dar paso a la novedad y que podrá no ser parte de la cultura organizacional que orienta la educación pública en general.

Lo cierto es que realizar modificaciones en la cultura organizacional a nivel de la conducta de las personas puede llegar a ser una tarea muy compleja a la que deben hacer frente los profesionales y directivos para alcanzar el bienestar laboral. Lo cual influye directamente en el comportamiento de la educación.

Nivel de impacto en las conductas del personal de la institución educativa pública: el problema se vincula con el conocimiento que debe tener el Centro Escolar, acerca de su cultura organizacional, para identificar la influencia en el comportamiento o desarrollo de la educación pública, identificada desde el accionar de los miembros integrantes de la planta directiva, administrativa y docente.

1.2.1. Preguntas de investigación.

Para orientar la presente investigación, se plantea una serie de interrogantes que tienen como propósito servir de líneas generales para ubicar lo que en ella se pretende.

Pregunta principal o enunciado de la investigación.

¿Cómo influye la cultura organizacional en el comportamiento o desarrollo de la educación pública del Centro Escolar Caserío Estanzuelas?

Preguntas específicas.

1. ¿Qué características predominantes presenta la cultura organizacional en el Centro Escolar caserío Estanzuelas?
2. ¿Qué elementos de la cultura organizacional del Centro Escolar en estudio, tienen presencia en el comportamiento o desarrollo de sus servicios de educación pública?

1.3. Objetivos de la investigación.

La realización de esta investigación estará orientada por los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- i. Analizar la cultura organizacional y su influencia en el desarrollo de la educación pública dentro del Centro Escolar Caserío Estanzuelas.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las características de la cultura organizacional del Centro Escolar Caserío Estanzuelas.
2. Enunciar los elementos de la cultura organizacional que se manifiestan en el comportamiento de los servicios de educación pública que brinda el Centro Escolar Caserío Estanzuelas.

3. Desarrollar propuesta de acciones para gestión de la cultura organizacional del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, como mejora continua en el comportamiento de la educación pública.

1.4. Establecimiento de hipótesis.

Según Hernández et al. (2014), las hipótesis son explicaciones tentativas de la relación entre dos o más variables y sus funciones son: guiar el estudio, proporcionar explicaciones y apoyar la prueba de teorías. Además, menciona que los estudios mixtos implican un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema.

En tal sentido, el estudio mixto comienza con un planteamiento del problema que demanda claramente el uso e integración de los enfoques cualitativo y cuantitativo que, en el caso de la presente investigación, la relación es CUAL cuan. Según Hernández et al. (2014), este elemento se refiere a establecer cuál de los dos métodos tendrá mayor peso en el estudio, o bien, si ambos poseerán la misma prioridad. En este marco, esta investigación presenta hipótesis emergente que, con soporte en el mismo autor, son supuestos que van surgiendo en el desarrollo de del estudio y no son las que se buscan comprobar primariamente en la investigación.

Las hipótesis emergentes son:

- En el Centro Escolar Caserío Estanzuelas existe una cultura organizacional favorable de adaptación al cambio por parte de todos los empleados.
- En el Centro Escolar Caserío Estanzuelas todos los empleados tienen bien establecidas las líneas de autoridad.
- En el Centro Escolar Caserío Estanzuelas todos los empleados mantienen relaciones internas que se manifiestan en el comportamiento de la educación pública.

1.5. Justificación.

Esta investigación, se justifica, desde tres grandes apartados que se exponen a seguir:

1. Por la importancia y relevancia del estudio.

Desde el abordaje de los fines de la educación, el buen trabajo del personal en la institución educativa ayudará a un progreso no sólo del espacio laboral sino además del desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad educativa.

Tomando en consideración el alto valor que las instituciones le han dado al nivel de desempeño de los empleados de la institución, directivos, administrativos, los profesores y a la cultura organizacional, es trascendental elaborar un estudio que permita enunciar la incidencia que tienen estos elementos, de la cultura organizacional, en el comportamiento o desarrollo de la educación pública dentro del perímetro institucional, participante del estudio.

Además, desde el punto de vista académico la importancia y relevancia del presente estudio es que, en toda organización educativa, el trabajo debe involucrar un alto grado de compromiso y brindar grandes satisfacciones a las partes involucradas. La presente investigación, se detiene sobre la importancia de la cultura organizacional como factor determinante son las aptitudes que debe asumir el personal directivo, administrativo y docente de las escuelas públicas para enfrentar situaciones imprevistas, siendo preciso que las estructuras de cultura organizacional sean fuertes y funcionales para poder tener herramientas e implementar cambios que la nueva situación demanda. Si la cultura de la institución educativa es débil, será un problema más que enfrentar, en el desarrollo o comportamiento del proceso educativo.

Se destaca también, que desde el punto de vista del comportamiento de la educación tiene elevado nivel de utilidad y beneficio para el Centro Escolar participante en el estudio, dado que con el desarrollo de la investigación se pretende contribuir con los directivos, docentes y personal administrativo del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, haciendo notar que, dentro de su quehacer educativo, la institución debe adquirir nuevas formas de enseñanza que ayudarán a identificar las condiciones internas que

los favorecen para un mejor desenvolvimiento, desarrollo y comportamiento de la educación hacia el alumno, así como los posibles obstáculos que condicionan la obtención de los resultados esperados, permitiéndoles llevar a cabo procesos de planificación sobre bases más firmes. El desenvolvimiento de las organizaciones suele depender del medio en el que se encuentre.

La cultura organizacional es un fuerte determinante del desempeño ya que impacta no solo los resultados directos y la eficacia de una organización, sino además la salud, el frenesí, la responsabilidad y la flexibilidad de su personal.

2. Por la utilidad que tendrán los resultados.

Se considera oportuno y necesario, poder aplicar al contexto educativo, algunos conceptos teóricos, como los que han aportado y probado, Cameron, K. y Quinn, R. (1983), quienes presentaron una herramienta estadísticamente validada y ampliamente utilizada, pero para diagnosticar la cultura organizacional y en este caso, se toman como eje teórico, los conceptos de los cuatro cuadrantes que han presentado los autores; para investigar el estilo de cultura organizacional que predomina en el Centro Escolar en estudio e identificar esas características y la influencia en el comportamiento de la educación, focalizada en la institución participante del estudio.

Los autores de esta herramienta descubrieron que los cuatro cuadrantes que surgieron de estos análisis (Clan, Adhocracia, Jerarquía, Mercado) coinciden precisamente con las principales formas organizativas que se han desarrollado en la ciencia organizacional y en este caso, en la institución educativa, que presta servicios de educación pública.

Con el presente estudio se pretende despertar la reflexión y la razón de la importancia de la cultura organizacional; sobre las condiciones laborales en la cual se desenvuelven tanto los docentes como todo el personal de la institución educativa, considerando que la cultura organizacional tiene elementos determinantes para el buen funcionamiento de los centros escolares, y el comportamiento de la educación pública, propiamente dicha.

3. Por la aplicación en el campo de la educación.

Desde el punto de vista administración de la educación, se considera que poder identificar elementos de la cultura organizacional y relacionarlos con el comportamiento de la educación visto como la enseñanza, es de suma importancia para el funcionamiento de una institución educativa. El interés fundamental radica en el hecho de que el grado de desempeño de los educadores y personal de la institución en general; numerosas veces se ve influenciado por los valores, hábitos y métodos que en una institución educativa existen.

De ahí la necesidad, que tiene la administración de la educación, para conocer la cultura organizacional institucional, que refleje buenos resultados en el comportamiento de la educación y para el presente caso, de la educación pública.

Teniendo conocimiento que la cultura de la organización es notable en el comportamiento del personal de las instituciones educativas y que son importantes para la eficiencia, se justifica el desarrollo de la presente investigación, a fin de contribuir con nuevos aportes de cultura organizacional enmarcados específicamente en el ámbito de la educación pública.

Desde este punto de vista de la educación pública, la cultura organizacional es reconocida como un elemento importante a tener en cuenta en la gestión de los Centros Escolares.

Las instituciones educativas al ser organizaciones de gran responsabilidad en el ámbito donde se enmarcan, debido a que su quehacer incide directamente en el desarrollo de las naciones; presenta un gran impacto fundamental dentro de la comunidad científica, ya que influye en el correcto funcionamiento del modelo de la educación pública, por lo tanto, no pasa desapercibida, es por ello por lo que los trabajos orientados a mejorar la calidad de los servicios educativos que ofertan las instituciones a la sociedad cada día demandan más conocimiento e investigación

1.6. Alcances y limitaciones del estudio

En cuanto a los alcances, la investigación se desarrolla con la participación del Centro Escolar Caserío Estanzuelas como sujetos participantes en la consulta, la cual busca enunciar las características de su cultura organizacional e identificar los elementos de dicha cultura organizacional, que se manifiestan en las diferentes formas y modos de actuar cuando se prestan o si implementan los servicios de educación pública que brinda el Centro Escolar Caserío Estanzuelas. Esto con el fin de poder desarrollar una propuesta de acciones, para gestión desde su cultura organizacional, de la mejora continua en el comportamiento de la educación pública.

El marco de referencia y sustento teórico en que se basa la presente investigación es el aporte de los autores Cameron y Quinn, (1999), quienes propusieron los cuatro cuadrantes para medición de la cultura organizacional empresarial y que surgieron de los análisis y que los han llamado Clan, Adhocracia, Jerarquía, Mercado.

La presente investigación no mide la cultura organizacional, sino que identifica, cuáles elementos de estos cuadrantes (tomados como referente teórico) están presentes en el desarrollo o servicio educativo del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, partiendo de la consulta realizada a la directora, docentes y personal administrativo del centro escolar en referencia.

En cuanto a las limitaciones del estudio, cada investigación tiene su propio conjunto de limitaciones. Estas limitaciones pueden surgir debido a las restricciones de la metodología o del diseño de la investigación y para el presente trabajo se identifican las siguientes:

La mayor parte de las investigaciones antecedentes encontradas, están hechas en el sector empresarial, por lo que los resultados obtenidos en éstas pueden no ajustarse de manera exacta al ámbito de la educación pública.

Sin embargo, a criterio de la investigadora, esta limitación, puede ser superada, aplicando el fundamento teórico de estas experiencias, pero adaptadas al contexto

educativo como es el caso, de aplicar, la metodología de Cameron, K. y Quinn, R. (1983), antes mencionada.

Limitaciones de acceso a la información específica del comportamiento educativo proveniente de los participantes: La aplicación de la encuesta dirigida al personal directivo, docente y administrativo se realiza de manera virtual, lo cual limita el acercamiento a los participantes, que podrían enriquecer la investigación o incluso, poder aplicar otras técnicas de recolección de información. Sin embargo, la investigadora se mantiene en contacto con el director del Centro educativo, a fin de poder solventar alguna duda que pueda surgir desde los participantes de la consulta, en virtud, que, a raíz de la situación de salud pública, a causa del COVID 19, el Centro Escolar participante, mantienen restricciones de convocatorias presenciales dentro del recinto educativo, principalmente, con la participación de personas ajenas al grupo de empleados.

De acuerdo a la búsqueda realizada durante la presente, se determina que hay pocas investigaciones en el país sobre el tema específico que se ha investigado, en contextos educativos de sector público, lo cual dificulta poder hacer los análisis o comparaciones, y tomarlos de referencia.

Al no existir instrumentos elaborados específicamente para medir la cultura organizacional en el ámbito educativo, se optó por formular un instrumento propio adaptando el fundamento teórico, de los instrumentos utilizados en la medición en organizaciones empresariales y enfocado a los participantes que se relacionan directamente con el comportamiento educativo en el ámbito público y basado en criterios de la cultura organizacional.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

En el presente capítulo se da a conocer la diferente literatura para la comprensión de los conceptos más utilizados en el transcurso del desarrollo de esta investigación, así como también el contexto, y algunos trabajos de investigación previos relacionados al tema que se presentan mediante un breve recorrido histórico.

2.1. Evolución del concepto de Cultura Organizacional.

Se logró encontrar una serie de conceptos sobre cultura organizacional, los cuales se enuncian a seguir, por la vinculación con el tema central de la presente investigación:

En la antropología social es donde encontramos los orígenes del término cultura organizacional, siendo definida según Tylor, E. (1871) como “un todo complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad” (p.21) en esta definición el autor expresa un punto de vista basado en el evolucionismo, se ha sintetizado en la afirmación de que la cultura comprende toda clase de comportamientos aprendidos. En la práctica, el rasgo distintivo del enfoque de Tylor son las costumbres y los modos de vida.

El autor, Mayo, E. (1972) hizo hincapié en las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización y sus repercusiones en el funcionamiento organizacional afirmando que “la cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación durante su gestación y florecimiento, una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación de la organización” (p.5).

El concepto de cultura organizacional se viene desarrollando e investigando con Pettigrew, A. (1979), con los primeros estudios de cultura organizacional.

El uso y la implementación del término cultura de la organización se comienza a emplear especialmente en los años 70 (Garmendia, J. 1994) como intersección de dos teorías:

La primera de la organización, donde se entiende a la misma como principio básico para la consecución de objetivos y segunda, la de la cultura, que la define desde una perspectiva funcionalista, como instrumento requerido para la satisfacción de necesidades y valores. (p.159)

Según Schein, E. (1993) definen la cultura organizacional como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno” (p. 252).

Por su parte Robbins, S. y Coulter, M. (2010), comparten que “la cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (p, 584).

Schermerhorn, J. Hunt, J. y Osborn, J. (2004), establecen que “la cultura organizacional es el sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros” (p. 569).

Es así como, La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo. En forma más específica:

La cultura organizacional incluye: formas rutinarias de comunicarse, normas que comparten individuos y equipos, valores dominantes, filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones, las reglas del juego para llevarse bien y el sentimiento o clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma que los integrantes interactúan con clientes, proveedores y otras instancias externas. (Llanos, M. 2016, p. 57).

Por su parte, las instituciones educativas, como el Centro Escolar participante de la presente investigación, son centros de formación para el desarrollo de los seres humanos, donde se debe fortalecer los valores, mediante la utilización de experiencias diversas de vida intelectual y moral, permitiendo que el sentido de la

honestidad, el respeto a los demás, la solidaridad, el respeto por el trabajo perseverante, el espíritu crítico y la creatividad se interioricen y se expresen en acciones.

En este sentido, se requiere que estas instituciones formadoras, mantengan una cultura organizacional que garantice el aprendizaje y su adaptación a los cambios, para incrementar la calidad de la enseñanza, de manera sólida y autónoma, dando importancia a los procesos y a los contenidos, enseñando a pensar con lógica, creatividad y referentes éticos, utilizando el criterio de desarrollar habilidades superiores de pensamiento y actitudes básica para la convivencia solidaria.

Crear una identidad institucional en la que, las diferentes posturas adquieran un punto de equilibrio, dará a la institución educativa la posibilidad de establecer valores compartidos, generar un lenguaje común, abrir líneas de comunicación, fortalecer el sentimiento de pertenencia y compromiso para con los propósitos de la escuela.

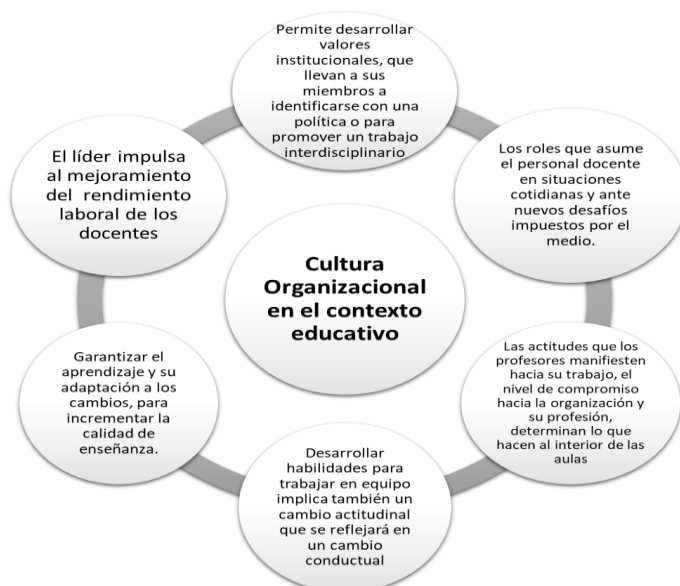
Cuando dentro de la estructura de la organización un sector ignora las acciones o actividades que se realizan en el resto, es una clara y oportuna muestra que no se conocen los objetivos, la misión y la visión institucional por ende se desconoce la potencialidades y debilidades de cada miembro del equipo de trabajo, así como el de la organización en su conjunto.

Es por ello por lo que todo líder y en el caso los directores de Centros Escolares, debe fomentar realizar acciones que posibiliten la realización de las actividades con éxito aplicadas para un mismo fin y objetivo en común. En la figura 1 se adjuntan los principales aportes de estos conceptos de cultura organizacional al contexto educativo.

La importancia de la cultura en una organización educativa radica en que expresa claramente valores, actitudes, conductas, normas que debe tener en cuenta todo docente comprometido con su institución educativa. Es por ello por lo que Griffin, R y Moorgead, G. (2010) consideran que “los valores culturales son esenciales para que todo empleado pueda conducirse adecuadamente y poder actuar” (p. 473).

Para Woodside, A. (2010) “la cultura organizacional se considera una práctica, que cultiva la conciencia, desarrolla al individuo, influye a los empleados, y transforma un ambiente de trabajo” (p.13), las instituciones educativas al ser organizaciones de gran responsabilidad en el ámbito donde se enmarcan, debido a que su quehacer incide directamente en el desarrollo de las naciones; presenta un gran impacto dentro de la comunidad científica, por lo tanto, no pasa desapercibida, es por ello que los trabajos orientados a mejorar la calidad del servicio educativo que ofertan las instituciones a la sociedad, cada día demandan más conocimiento e investigación.

Figura 1. Aporte conceptual de la Cultura Organizacional en el contexto educativo.



Fuente: Elaboración propia basado en Schermerhorn, J. Hunt, J. y Osborn, J. (2004), Llanos, M. (2016), Schein, E. (1993).

Para la presente investigación, una cultura organizacional alineada a una misma visión y misión permite detectar problemas dentro del equipo de trabajo de un Centro Escolar; transmite un sentido de identidad a los empleados de una organización, a los miembros de la institución educativa, ayuda a generar compromiso en los empleados, aumentando la estabilidad de la organización como un sistema social que sirve como marco de referencia para comprender actividades organizacionales.

Según Pino, Y. A. (2011) "la cultura organizacional que imprime normas éticas altas es aquella con una gran tolerancia a los riesgos, poca o moderada agresividad y que se centra tanto en los medios como en los resultados." (p.3), por ello es de gran relevancia la puesta en práctica una cultura organizacional en el contexto educativo, porque permite desarrollar valores institucionales, que llevan a sus miembros a identificarse con la política o filosofía para promover el trabajo interdisciplinario, orientado a la consecución de metas, la cultura organizacional, es el componente crítico para el entorno de aprendizaje.

Crear una visión y compartirla con toda la institución educativa y seguirla apasionadamente, como lo ha enfatizado Newstrom, D. (1992), "una visión es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse; si se explica de manera apropiada a los demás, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo" (p. 132).

2.2. Concepto de cultura organizacional en el ámbito educativo.

En los epígrafes anteriores se muestra de manera general, el surgimiento y desarrollo del concepto de cultura organizacional en un contexto global, sin embargo, para fines de la presente investigación, se enfatiza en la cultura organizacional y su influencia en la educación pública, por lo que, en esta sección se describe el concepto de cultura organizacional en el ámbito educativo. Para ello, se caracteriza a las instituciones educativas como un tipo particular de organizaciones.

Los centros educativos basan el desarrollo de su organización entre el receptor del producto y sus accionistas por medio del desarrollo de la cultura:

- a) Organizaciones de beneficio propio debido a que los participantes de la oferta educativa y los gestores están asociados directamente con el éxito de la organización.
- b) Empresa productiva, debido a que los propietarios son los beneficiarios directos.
- c) Son organizaciones de servicio, debido a que su producto es la educación.

d) Organizaciones de bienestar público, porque se preocupa por la sociedad. (Blau, P. y Scott, W. 1994, p.20).

Por otra parte, según Dill, D. (1982) precisó que las instituciones educativas u organizaciones “promueven valores basados en fuertes culturas, descritos como ideologías y sistemas de creencias” (p. 303).

Así mismo, Masland, A. (1985) definió el concepto de cultura organizacional en el contexto de instituciones educativas como “el compartir de creencias, rituales y valores que se ven reflejados en la comunidad educativa de la misma manera que en sus currículos” (p.157), por consiguiente, la cultura debe prevalecer en el estilo de liderazgo o gestión así como en la toma de decisiones, destaca ciertas técnicas de medición de la cultura como por ejemplo: la entrevista, la observación y el análisis de documentos como métodos prácticos que permiten evaluarla.

En el desarrollo de la cultura organizacional según Calmet R., (2005) una organización educativa responde a un proceso histórico a través del cual se va consolidando en un contexto social educativo, donde los actores y componentes organizacionales confluyen para dar vida a la institución, trabajando con una misión y visión por la que fue creada; al respecto, existen elementos esenciales que van a permanecer en la vida de la institución educativa, que es patrimonio social de experiencias vividas y acumuladas y que han sido transmitidas a las nuevas generaciones mediante un proceso de aprendizaje.

La cultura organizacional educativa, se ha tornado en una filosofía de trabajo (Enríquez, R. 2005), encaminada a educar como “una forma de desempeño institucional que las escuelas establecen en sus diferentes áreas de gestión y formativo académicas” (p.21).

Sin embargo, en la realidad, la situación que prevalece en la cultura organizacional educativa de las instituciones, “es que muchos de los miembros, no están conscientes de la necesidad de trabajar de manera conjunta hacia un fin común, limitándose el logro de una sinergia educativa” (Enríquez, R. y Mata, G. T. 2006, p.12).

Cabe resaltar que las instituciones educativas ya sean Centros Escolares, como el participante de la presente investigación, se consolidan y desarrollan, cuando sus miembros son conscientes que pertenecen a una misma cultura, fortaleciendo los lazos interpersonales y comprometiéndose en la construcción de ella. Por otro lado, los vínculos socioculturales generan el impulso hacia una visión conjunta de la realidad, donde la participación de sus miembros en los aspectos esenciales en la gestión conlleva hacia una concretización eficiente y eficaz.

La actividad docente de enseñar, (Maier, H. 2007) tiene un valor social, da la oportunidad de beneficiar a otro ser humano a través de la enseñanza aprendizaje ya que de su desempeño depende mucho la prosperidad de un individuo, de un pueblo, de una nación y de la historia del mundo. De aquí, la importancia, que el docente, debe sentir pertenencia, a la cultura organizacional que concierne a su institución educativa.

Enseñar eficientemente es llegar a desarrollar en todos los alumnos los conocimientos, habilidades, valores y actitudes y controlar las condiciones en las que se produce este aprendizaje en el aula. Es uno de los elementos de productividad, que engloba, la cultura organizacional de las instituciones educativas, independientemente, del nivel educativo que atiendan.

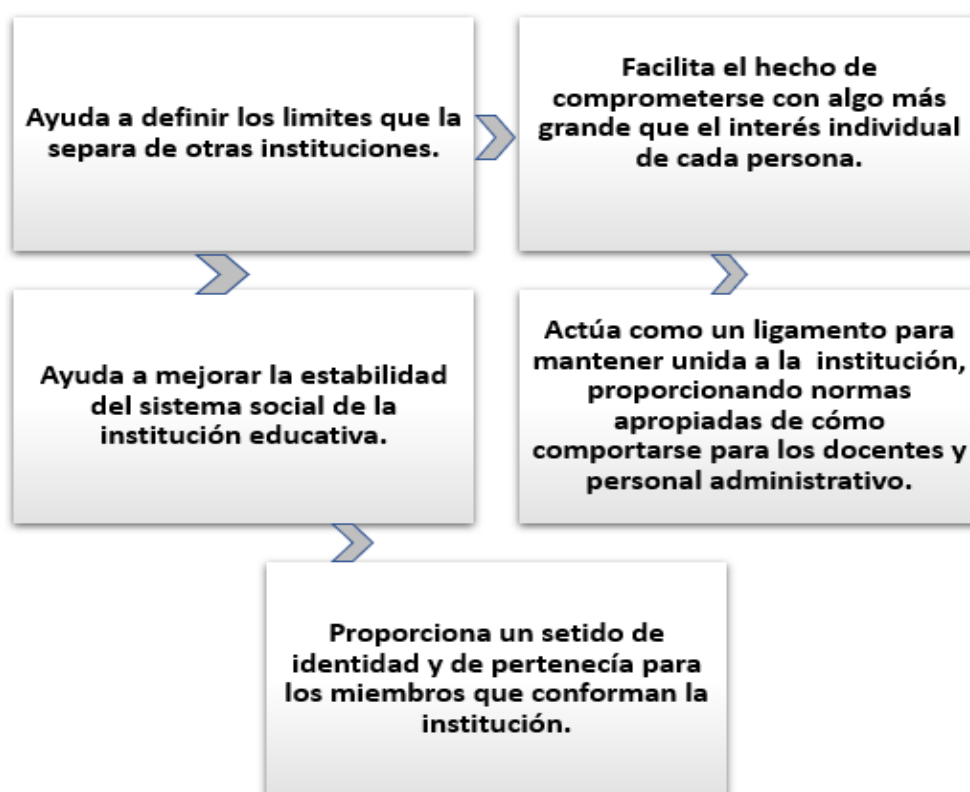
2.3. Funciones de la cultura organizacional.

Para Robbins (1991) “la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo” (p.50).

El autor, Schein, E, (2008) considera que “la función de la cultura organizacional es solucionar los problemas, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable” (p.89-99). Según Garay, R. (2009) la cultura organizacional cumple varias funciones dentro de una institución educativa, para ilustrar el aporte, véase figura 2.

La cultura organizacional cumple varias funciones en las instituciones educativas, para Robbins, S. y Coulter, M. (2010), la cultura organizacional es la que mantiene unida a la institución al darle los criterios apropiados sobre lo que los docentes deben hacer. Por último, sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de la planta docente y todo el equipo de trabajo que conforman dicha organización.

Figura 2. Funciones de la cultura organizacional en instituciones educativas.



Fuente: elaboración propia con base en datos de Garay, R. (2009).

Dentro de una organización las funciones de la cultura organizacional van cambiando conforme evoluciona la empresa; la tabla 1, recoge los tres principales períodos de desarrollo de las empresas y para cada uno de ellos los más importantes aspectos funcionales de la cultura organizacional.

Tabla 1. Periodos de desarrollo de las empresas y Aspectos funcionales de la cultura organizacional.

ESTADIO DE CRECIMIENTO	FUNCIÓN DE LA CULTURA.
Nacimiento y primeros años.	La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el “aglutinante” que unifica a la empresa. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa. Expansión de productos/ servicios. Expansión geográfica. Adquisiciones, consorcios.	La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial. Madurez o declinación de los productos/ servicios. Aumento de la estabilidad interna y/ o estancamiento. Falta de motivación para el cambio	La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Schein, E. (2012).

Aplicando estos aportes, véase tabla 2, construida para relacionar los aspectos funcionales de la cultura organizacional en los periodos de desarrollo de una empresa en el contexto educativo.

Tabla 2. Periodos de desarrollo de las instituciones educativas y aspectos funcionales de la cultura organizacional.

ESTADIO DE CRECIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	FUNCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
<p>Nacimiento y primeros años del Centro Escolar.</p>	<p>La cultura organizacional es la que mantiene unida a la institución al darle los criterios apropiados sobre lo que los docentes deben hacer.</p> <p>Sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de la planta docente, personal de limpieza, vigilancia, y cafetería que conforman dicha institución.</p>
<p>Adolescencia de la institución educativa. Expansión en la oferta de servicios educativos.</p> <p>Expansión geográfica como la constitución de más escuelas.</p> <p>Adquisiciones de nuevas herramientas tecnológicas para el servicio educativo.</p>	<p>Al ampliar la oferta de servicios educativos, se necesita la integración de nuevo personal a la institución esto puede generar subculturas que generan la pérdida de metas clave, valores, misión y visión, logrando provocar una crisis de identidad.</p> <p>El director debe ser un líder transformador que ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.</p>
<p>Madurez de la institución educativa.</p>	<p>El desempeño docente implica la transmisión de la cultura organizacional a través de la acción pedagógica y las relaciones interpersonales con los colegas y los demás miembros de la comunidad educativa.</p> <p>La cultura organizacional impulsa a la innovación por ello es necesario que exista un manejo eficiente de las competencias personales y profesionales, así como de los recursos institucionales y asumir un compromiso con su acción pedagógica y ética eficaz.</p>

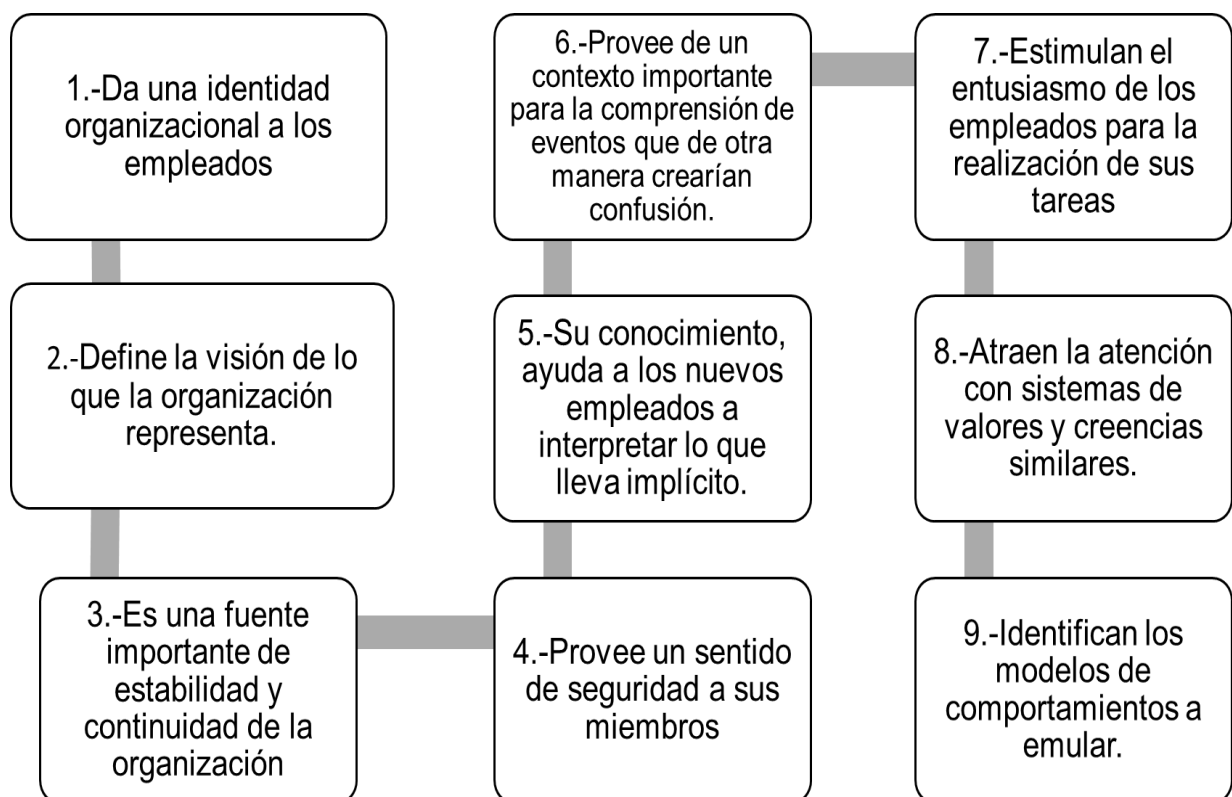
Fuente: Elaboración propia adaptado de Schein, E. (2012).

Schermerhorn, J, Hunt, J. y Osborn, R, (2004), coinciden en que:

La cultura se construye en el curso del tiempo e impregna todas las prácticas, constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y modos de actuar; la cultura sirve de enlace entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y cohesión de la organización. (p, 45).

Por su parte, Newstrom, D. y Davis, M. (1993), señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización, las cuales se muestran en la figura 3.

Figura 3. Funciones principales de la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Newstrom, D. y Davis, M. (1993).

Según Alvarado (2008), menciona que la presencia y el fortalecimiento de una cultura organizacional debe ser uno de los propósitos de toda gestión institucional moderna, dando importancia al rol fundamental que cumple el trabajo de la gestión de toda la institución educativa, la cual debe adaptarse a los cambios que la competitividad exige.

Para la investigadora se considera como funciones de la cultura organizacional en instituciones educativas lo que se muestra en la figura 4, basado en los aportes y enfoques de Newstrom, D. y Davis, M. (1993).

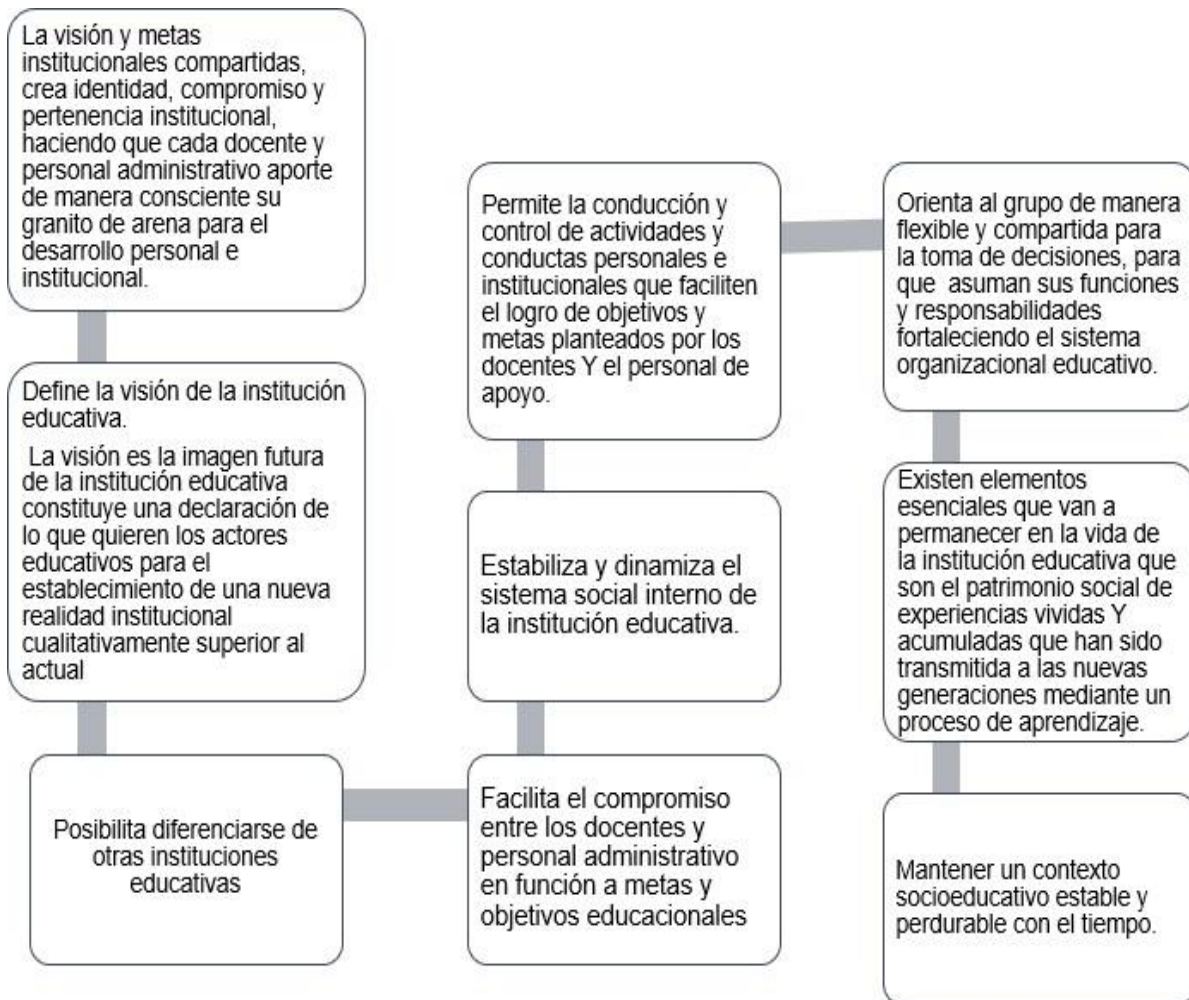
Con base en lo anotado, desde el punto de vista teórico y práctico, la cultura organizacional es necesaria porque permite adentrarse en el conocimiento de una institución para adecuarla y encaminarla al mejoramiento, siempre en beneficio y servicio de los demás, de ahí que la posición del docente en aceptar la aplicación de la cultura organizacional como estrategia para el mejoramiento de una organización educativa, es categórica, en la consecución de grandes metas u objetivos en beneficio institucional y de las personas que trabajen allí.

Las instituciones educativas son centros de formación para el desarrollo de los seres humanos, donde debe afianzarse los valores, mediante la utilización de experiencias diversas de vida intelectual y moral, permitiendo que el sentido de la honestidad, el respeto a los demás, la solidaridad, el respeto por el trabajo perseverante, el espíritu crítico y la creatividad se interioricen y se expresen en acciones.

La cultura organizacional es de importancia en todas las organizaciones ya que en marca todas las reglas, normas y formas de trabajar en fin de alcanzar los objetivos en común.

En instituciones educativas ayuda a direccionarse el trato y el trabajo en equipo que se debe realizar con el personal docente y administrativo, para lo cual se ha construido la figura 4, enunciando las principales funciones de la cultura organizacional, en centros educativos.

Figuran 4. Principales funciones de la cultura organizacional en las instituciones educativas.



Fuente: elaboración propia con base en datos de Newstrom, D. y Davis, M. (1993).

2.4. Dimensiones de la cultura organizacional.

Cuando un individuo entra en un grupo social constituido, las actitudes, las situaciones y los gestos son analizados para poder comprender y hacer que el círculo de la interacción se cierre y se pueda formar parte, lo que se puede reducir en la expresión para poder saber cómo se hacen las cosas aquí, esto es lo que se puede llegar a considerar como, las formas en que se acoplan los individuos a la forma de vida (Coulon, A. 1988).

Cada organización posee un entorno y una historia, es decir una cultura organizacional única y particular que puede ser abordada desde los enfoques de las múltiples dimensiones prácticas, definidas y validadas.

A continuación, se enuncian algunos autores que presentan diferentes dimensiones de la cultura organizacional:

- Dimensión de la comunicación.

Facilita el logro y éxito empresarial ya que mejora la labor organizacional y permite que existan mayores acuerdos dentro de los propósitos que están relacionados a la planificación estratégica de la organización y también facilitan al cumplimiento de objetivos de la organización.

De acuerdo con Greenbaum, H. (1974), dentro de esta dimensión que expone, se identifican cuatro categorías, referidas a la cultura organizacional y son:

1. Las prácticas regulativas, establecidas para el control;
2. Las prácticas innovativas, establecidas para la adaptación;
3. Las prácticas integrativas, establecidas para elevar la moral; y
4. Las prácticas informativas, que facilitan el control, la adaptabilidad y la moral al mismo tiempo que inducen a la conformidad.

Según Ludlow, R. & Panton, F. (1997) en la comunicación que se halla dentro de las organizaciones se utilizan dos tipos básicos: formal, basada en normas, papeles y funciones, e informal, que surge ante el ser humano para relacionarse en virtud de intereses.

- Dimensión de los Equipos de trabajo.

La cultura organizacional es el medio para fortalecer los equipos de trabajo al igual que la comunicación. En este sentido, Macaray, J. (1998) señala que “la cultura organizacional es una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización” (p. 74).

La organización depende de las personas, sus resultados, comportamiento y trabajo en equipo. Sin embargo, para lograr resultados eficientes se requiere de procesos de comunicación efectivos y que la organización cuente con una estructura y una filosofía que se vea reflejada en la cultura y forme parte de todos sus colaboradores, en el caso de las instituciones educativas, se relaciona con los docentes, directores, personal administrativo, padres de familia y estudiantes.

Por consiguiente, para Sánchez, M. (2015),” una organización orientada a las personas que la integran y a aquellas del entorno con las cuales interactúa y que destaca el valor de la aportación interna, la individualidad abre pasos a los beneficios del compartir” (p. 26).

El trabajo en equipo tiene sus orígenes en el marco laboral como una resolución a la necesidad de relacionarse con otros trabajadores y compañeros de equipo para complementarse y así poder alcanzar sus metas y objetivos, de la misma forma emergen desde el interior de la organización para dinamizar ágilmente y perfeccionar ciertas condiciones que dificultan el progreso de actividades cotidianas en la cual se procura alcanzar los objetivos estratégicos institucionales, según Randstad, E. (2016),”el trabajo en equipo es la herramienta que da a muchas empresas una ventaja sobre sus competidores” (p. 1).

En las instituciones educativas, la gestión directiva es la forma como los directivos cumplen con la función de gestión de liderazgo en la institución, implicando la toma y ejecución de decisiones en forma ética y bajo los valores y normas institucionales que se transmiten a todo el equipo de trabajo.

En este sentido, Bennis y Nanus (1985) plantean que para que el líder ejerza influencia deben estar presentes tres conceptos principales: compromiso, complejidad y credibilidad. Los líderes deben saber comunicar una visión, significado y empuje.

Es decir que el liderazgo eficaz mueve organizaciones de estados actuales a futuros, crea visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, inculca a los empleados el compromiso para el cambio y en las organizaciones, nuevas culturas y

estrategias que movilizan y concentra la energía y los recursos. Los líderes emergen cuando las organizaciones enfrentan problemas nuevos y complejidades que no pueden resolverse mediante una evolución no guiada.

En cuanto al ámbito educativo nacional, marco Legal del mismo y específicamente en el reglamento de la Ley de la Carrera Docente se encuentra en el Art. 36 que, como parte del liderazgo directivo, son atribuciones y obligaciones del director de institución educativa, las siguientes:

- a) Promover y organizar el Consejo Directivo Escolar, el Consejo de Profesores y el Consejo de Alumnos, velando por su correcto funcionamiento;
- b) Planificar y organizar el trabajo docente en forma participativa con el consejo de profesores, atendiendo los planes y programas de estudio y disposiciones que se reciban en tal sentido;
- c) Realizar actividades de orientación pedagógica y administrativa al personal docente de la institución mediante reuniones de trabajo;
- d) Dar seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas, con propósitos de observar su desempeño y proporcionar la ayuda técnica necesaria;
- e) Organizar la matrícula escolar,
- f) Elaborar y autorizar mensualmente el pago de salario del personal de la institución;
- g) Legalizar con su firma y sello de la institución, los certificados, títulos, constancias y certificaciones de calificaciones de los estudiantes;
- h) Estimular y apoyar las iniciativas de los docentes de la institución, cuando favorezcan el desarrollo de las actividades escolares;
- i) Organizar anualmente al personal docente, asignándoles los grados o secciones, en base a las preferencias, experiencia, aptitudes, habilidades y destrezas de los educadores;
- j) Apoyar innovaciones pedagógicas que tiendan a cualificar la educación.

- Dimensión de las Relaciones interpersonales.

La cultura organizacional es una herramienta que ayuda a fortalecer y a mejorar las relaciones interpersonales.

Daft, R. (2011) afirma que “la cultura les ofrece a las personas un sentido de identidad y de pertenencia a la organización; que les genera compromisos más grandes que sus propias expectativas porque guía la toma de decisiones de los empleados en ausencia de reglas” (p. 36).

El personal crea vínculos y relaciones interpersonales para quienes desarrollan actividades y tareas que las llevan al éxito o al fracaso de las organizaciones.

Mediante las relaciones interpersonales, el trabajador logra reforzamientos sociales sustanciales del entorno más cercano que colaboran con su adaptación al ambiente laboral y a la cultura de la organización, en sentido contrario, la privación de estos refuerzos y reconocimiento de sus aptitudes pueden generar rechazo, incomunicación y, en consecuencia, restringir la calidad de vida del trabajador en su sitio de desempeño.

En cuanto al ámbito educativo nacional, marco Legal del mismo y específicamente en la Ley General de la Educación Art.48 se establece que el director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. El subdirector sustituye al director en casos de ausencia, excusas o impedimentos.

Continúa la misma Ley en Art. 49. En todo centro educativo existirá un Consejo Directivo Escolar integrado por:

- 1) El director del centro educativo, quien ejercerá la presidencia y la representación legal;
- 2) Dos representantes de los educadores electos, en Consejo de Profesores; uno de ellos ejercerá la secretaría;

- 3) Tres representantes de los padres de familia que tengan uno o más hijos estudiando en el centro educativo, quienes se elegirán en asamblea general de aquellos por votación secreta; uno de ellos ejercerá la tesorería; y,
- 4) Dos estudiantes representantes del alumnado, elegidos en asamblea general por votación secreta quienes no podrán ser menores de 12 años y tendrán derecho a voz y voto en las decisiones del Consejo.

- Dimensión de la Integración.

En la cultura organizacional se integran varios elementos que son valores, creencias, normas, políticas, motivación y procesos formales e informales.

Loren, M. (2012,) define a la integración como el “grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada” (p. 1).

La integración de elementos no solo está relacionada con el personal, sino en los elementos que fortalecen la comunicación interna y que a su vez permiten un trabajo en equipo que tiene como finalidad fortalecer la cultura organizacional.

Una adecuada integración permite que los logros sean evidentes en poco tiempo ya que existe un trabajo conjunto que está dirigido a los objetivos. En las instituciones educativas la integración va enfocada al sentido de pertenencia a la organización y su nivel de funcionar bajo las mismas metas u objetivos.

En cuanto al ámbito educativo nacional y específicamente, en la Ley General de la Educación CAPITULO III se plasman los objetivos generales de la educación nacional los cuales los docentes deben propiciar las relaciones individuales y sociales en equitativo equilibrio entre los derechos y deberes humanos, cultivando las lealtades cívicas, es de la natural relación interfamiliar del ciudadano con la patria y de la persona humana con la cultura;

Se debe buscar mejorar la relación de la persona y su ambiente, utilizando formas y modalidades educativas que expliquen los procesos implícitos en esa relación, dentro de los cánones de la racionalidad y la conciencia.

Cultivar relaciones que desarrollen sentimientos de solidaridad, justicia, ayuda mutua, libertad y paz, en el contexto del orden democrático que reconoce la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado.

La educación es una relación social altamente compleja, duradera y que involucra el uso de conocimientos avanzados en los docentes y una alta cohesión en su organización para obtener buenos resultados. Debido a esto, hoy en día, resulta fundamental concebir una cultura organizacional que permita establecer que el centro educativo es una organización de profesionales en la que la tarea docente no se debe limitar a los salones de clases con los alumnos, sino que se debe entender, que el docente pertenece al centro educativo, así como sus colegas y miembros del equipo administrativo y que su participación es indispensable para la obtención de logros y concreción de objetivos, dentro del sistema educativo.

Pieza clave del sistema educativo es la gestión, que complementa al ejercicio del liderazgo, y como lo destaca Loren, M. (2012,) la cultura organizacional al nivel educativo posee una diversidad de dimensiones como una organización empresarial basándose en un liderazgo transformador.

2.5. Aportes teóricos sobre el concepto de Comportamiento Educativo

Siendo el concepto de comportamiento educativo un enfoque muy amplio, con varias puntas de análisis, a seguir se enuncian algunos autores, que comparten definiciones y que contribuyen a la difícil tarea de la conceptualización y que, sin ningún orden en particular, son tomados como orientativos, para la presente investigación:

Desde la década de los 50, esta conceptualización fue estudiada por el autor Reyes, A. D. L. (1959) quien expuso que el comportamiento educativo, se traduce como una influencia “una modificación que intencionadamente hemos practicado, cuando somos educadores, y que hemos recibido, cuando somos educandos” (p. 2). Agrega además, que cabe pensar si esta definición es completa o justa, porque no se han

encontrados dos definiciones que sean iguales a este enfoque del comportamiento educativo, vinculado al quehacer de la institución.

Sin embargo, comparte que no se puede olvidar que históricamente la educación cambia, sino también el concepto y comprensión de su comportamiento. "Cada nivel histórico ha entendido por comportamiento de la educación cosas con frecuencia diferentes". (p.2.) Y aun entre las mismas definiciones, también existe notable diferencia, y se apoya en el aporte de Biurray Butler y su obra, *The Meaning of Education* que dice "el valor de nuestra doctrina del comportamiento de la educación depende del valor de nuestra concepción del hombre y de la vida" (p. 3).

Con el correr del tiempo, otros autores más contemporáneos, como por ejemplo Roche, R. (2002), señala que el comportamiento de las personas que conforman una institución educativa "no es más que el reflejo de sus emociones, ideas sentimientos y opiniones que se ponen en manifestación a través de las características observables como es la conducta" (p. 175). En este sentido, la conducta dentro de la institución educativa, se ve reflejada en el desarrollo o comportamiento de las tareas de enseñanza, que son el quehacer de la institución o Centro Escolar.

Otro aporte a destacar es el de Gispert, C. (2007), quien define el comportamiento como el "conjunto de acciones que se llevan a cabo durante las relaciones entre sí y el medio en que se desenvuelve; es la forma de proceder de las personas u organismos frente a los estímulos y en relación con el entorno" (p. 42).

Por su parte, el señor Guarisma Álvarez J., G., Rector de la Universidad Bicentenario de Aragua, Venezuela, en el año 2008 expresó en la Revista Iberoamericana de Educación, que requerimos de un comportamiento educativo polivalente capaz de identificar y producir conexiones, vinculaciones, comunicación y colaboración. Un comportamiento educativo que traduzca el pensar en el hacer diario y para ello, agrega, necesitamos que el comportamiento educativo nos brinde la convicción y la oportunidad para lograrlo, por medio del desarrollo de las tareas diarias de la institución.

Como se expuso en apartados anteriores, Tovar (2010), ha planteado que el comportamiento educativo es un concepto complejo vinculado a un conjunto de normas establecidas que guían el proceso de enseñanza. Son diferentes enfoques, tanto pedagógicos como educativos, que establecen un patrón en la elaboración de un programa de estudio. Por tanto, tienen como finalidad, entre otras, orientar a los docentes en el desarrollo de los procesos de enseñanza y al comportamiento o conducta generados por los cambios en el ambiente educativo mismo.

Para la presente investigación, se entiende que el comportamiento educativo es el conjunto de las diferentes normas o pautas que rigen el que hacer de cada persona que conforma la organización educativa y que tiene como finalidad visión, misión metas y objetivos en común, a través de patrones o conductas, consideradas como adecuadas para la actuación en el recinto y quehacer educativo.

Es la suma de las tareas organizativas, de liderazgo, pedagógicas y de enseñanza, que se desarrollan al interior de la institución, con la intención de producir cambios en los educandos y posteriormente, en la sociedad en general. Es el desarrollo mismo, del proceso educativo dentro del Centro Escolar y que suma los componentes administrativos, de dirección y de docencia.

2.6. Gestión y liderazgo del comportamiento educativo y aportes de instituciones internacionales.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (UNESCO), a través de los pronunciamientos de 2010, afirmó que la calidad y comportamiento de la educación es un tema preponderante que había tenido un gran auge en los últimos años, y estableció un marco de referencias para comprender, monitorear y mejorar la calidad educativa, asimismo dada a la diversidad de interpretaciones de la calidad que se hacen evidentes en las diferentes tradiciones, se requiere diálogos para definir la calidad y desarrollar enfoques que permitan mejorarla (UNESCO, 2010).

Para la UNESCO, en este mismo aporte menciona que el concepto de gestión educativa hace una clara referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la institución, se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de esta (UNESCO, 2011).

Una definición la encontramos en Botero (2009), quien dice que, “la Gestión Educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación.” (p.2), para ello, es necesario implementar una cultura organizacional dentro de las instituciones educativa que responda a las necesidades de la comunidad, realizando acciones que provoquen el ambiente de aprendizaje adecuado en la institución.

La organización escolar requiere de directores que ejerzan un liderazgo comprometido con las estrategias nacionales educativas, que comprometan a los integrantes del plantel a realizar la óptima gestión de los recursos académicos de tal manera que las escuelas oferten la educación de calidad.

La educación de calidad requiere de una planta docente que sea capaz de marcar la huella de la transformación del modelo educativo mediante la actualización continua de saberes y estrategias que marquen la diferencia en el entorno educativo.

Por su parte, la Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI, 2007) en cuanto, a lo educativo, aporta que, se infiere su relación con la transformación y el cambio en el sistema, es decir, cómo el valor educativo se empodera del contexto y sus necesidades, lo que indica que los proyectos deben conllevar a crear y mejorar el sistema educativo frente a los avances de la tecnología, y el desarrollo de la cultura, dando respuesta a lo ambiental y lo económico; lo anterior incide en la imperante necesidad de cerrar la brecha entre la educación y la realidad.

Ahora bien, agrega que, el liderazgo educativo promueve el emprendimiento sostenible no solo para crear empresas, sino para promover y persuadir el cambio frente a los mapas mentales de las personas. El líder educativo transforma la realidad del entorno de manera creativa e innovadora, donde la autonomía desempeña un papel preponderante de madurez intelectual y personal cuando lideran los proyectos con visión ética, proactiva, orientada a logros y al desarrollo de productos con visión diferenciadora. Así, se contempla la solución de problemas desde el marco estratégico del pensamiento, lo que genera impacto en los ámbitos sociales, económicos y ambientales (OEI, 2007).

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2009) se brindan ciertas aproximaciones al concepto de cultura organizacional que hace de puente entre el comportamiento organizacional y la estrategia de administración de los intereses. Es básico tener en cuenta que, en el mundo, existen distintos modelos de cultura, influenciados por la religión, los usos y las costumbres. Incluso, podemos hablar de culturas étnicas, nacionales o regionales. Cada una de estas culturas puede reflejarse en la lengua, los símbolos y los sentimientos etnocéntricos. Aun dentro de una misma empresa, aunque haya identificación de sus miembros con los estilos, los códigos que manejan y hasta con la ropa que visten, la cultura de cada unidad o sector puede crear conflictos.

La perspectiva organizacional pone en foco el significado funcional de la cultura organizacional y la forma en que ésta puede ser manejada para mejorar la productividad. En ella, el sentido de identidad de sus miembros facilita la generación de compromisos, los que a la vez van a converger en una filosofía de la administración, que legitima las actividades y compromete al personal. En realidad, la psicología organizacional hace de puente entre el comportamiento organizacional y la estrategia de administración de los intereses (OIT, 2009).

Los cambios experimentados en el mundo inducen a las instituciones educativas a la adopción de nuevos modelos gerenciales y al aprendizaje, como medios tendientes a la búsqueda de la excelencia, al encuentro con la cultura y sus valores. Esto propone velar por la estabilidad en función de su misión y visión, a través de la comunicación generando el intercambio de pensamientos y sentimientos.

Los centros de estudio deben implantar rápidos y profundos cambios, ser capaces de aceptarlos, ser flexibles para cumplir con las diferentes prioridades y simplificar la estructura organizacional, lo cual facilitará la toma de decisiones y la capacitación de los docentes y personal administrativo, para poder enfrentar los problemas y oportunidades, aumentar el compromiso con las acciones de mejora, derivadas del aprendizaje continuo; aspectos clave para convertirse en una organización que marque la diferencia. Es por que se amerita una cultura fuerte, flexible y compartida por todos sus integrantes.

2.7. Modelos para evaluar la Cultura Organizacional.

Pese a que el estudio de la cultura organizacional se ha constituido en un tópico de interés en el ámbito académico y empresarial Schein, E., (1988) plantea que la cultura, al ser una construcción social de la realidad, presenta inconvenientes para ser medida a través de cuestionarios y por tanto sugiere que la mejor forma de abordarla es mediante el desarrollo de estudios etnográficos; no obstante, otros autores consideran que la cultura es susceptible de ser medida a través de escalas numéricas (Rousseau, 1990).

En función de lo anterior se han desarrollado instrumentos de medida con dimensiones o factores que oscilan entre 4 y 20; lo representativo de estas escalas es la variabilidad de las dimensiones evaluadas, el formato o el estilo empleado en su diseño.

Frente a tal diversidad en las escalas de medida Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) señalan que, a pesar de estas condiciones, pueden ser clasificadas en dos grandes categorías: escalas de medida de patrones de comportamiento y escalas de medida de valores y creencias.

A seguir, se enuncian, algunos modelos relacionados con la medición de la cultura organizacional, siendo citados, sin ningún orden en particular, pero que su contenido, aporta al entendimiento de la difícil tarea, de evaluar la cultura organizacional:

- El Organizational Culture Inventory (OCI) de Cook y Lafferti (1986) es una escala tipo Likert con 5 anclajes de respuesta, que mediante 12 escalas y 120 ítems valora normas comportamentales.

Las escalas del OCI se denominan amabilidad, afiliación, aprobación, convencionalidad, dependencia, evitación, oposición, poder, competitivo, perfeccionismo, desempeño y autoactualización.

Los coeficientes de fiabilidad reportados del OCI se encuentran entre 0.67 y 0.92 (Xenikou y Furnham, 1996) no obstante existe alguna duda en torno a la multidimensionalidad de las escalas (Rousseau, 1990).

- El Organizational Culture Profile (OCP) de Broadfoot y Ashkanasy (1994) es un cuestionario de tipo descriptivo-cuantitativo que evalúa patrones de comportamiento.

Para determinar las dimensiones a ser consideradas, los autores listaron todas las dimensiones valoradas mediante los cuestionarios de cultura ya diseñados, lo cual derivó en 15 temas que finalmente quedaron reducidos en 10 dimensiones preliminares y 50 ítems los cuales permitían evaluar aspectos relacionados con el liderazgo, la estructura, la innovación, el desempeño del trabajo, la planeación, la

comunicación, el entorno, el lugar de trabajo humano, el desarrollo del individuo y la socialización a la entrada.

En el grupo de escalas que valoran patrones de comportamiento, también se encuentra el First Organizational Culture Unified Search FOCUS.

- El FOCUS basado en el modelo de Quinn (1988), es una escala de carácter descriptivo evaluativo que se compone de 75 afirmaciones 40 que describen el clima organizacional y 35 que evalúan la cultura. El cuestionario FOCUS mide el grado en que los individuos consideran que determinadas características están presentes en sus organizaciones y fundamentalmente permite identificar cuatro tipos de cultura: de apoyo, de innovación, cultura de reglas o cultura de objetivos. Este cuestionario, validado en 12 países europeos ha mostrado tener propiedades psicométricas satisfactorias (Ashkanasy et ál., 2000).

- Según Cameron & Quinn (1999), el Competing Values Framework (CVF) ha sido creado para tener un alto grado de congruencia con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información.

Estos esquemas categóricos han sido propuestos por una gran variedad de psicólogos. El CVF fue desarrollado inicialmente a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional.

- Modelo Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI): Cameron, K. y Quinn, R. (1983) presentan una herramienta estadísticamente validada, ampliamente utilizada para diagnosticar la cultura organizacional. Se llama Instrumento de evaluación de la cultura organizacional, y se basa en el Marco de valores competitivos de una organización.

El modelo de cultura presentado por Cameron y Quinn manifiesta que se coloca a las organizaciones en un continuo de cuatro valores fundamentales, denominados Flexibilidad, Estabilidad, Diferenciación e Integración.

“Lo que es notable de estos cuatro valores fundamentales es que representan supuestos opuestos o que compiten entre sí. Cada continuo resalta un valor central que es opuesto al valor en el otro extremo del continuo” (Cameron, K. y Quinn, R. 2011, p. 40).

Los autores han llamado a los cuadrantes de una manera que resuena bien con los administradores e investigadores que tienen algún conocimiento en sobre la cultura organizacional. Es importante tener en cuenta que estos nombres de cuadrantes no fueron seleccionados al azar. Más bien, se derivaron de la literatura académica que explica cómo, con el tiempo, diferentes valores organizativos se han asociado con diferentes formas de organizaciones.

Cameron y Quinn (2011) descubrieron que los cuatro cuadrantes que surgieron de estos análisis (Clan, Adhocracia, Jerarquía, Mercado) coinciden precisamente con las principales formas organizativas que se han desarrollado en la ciencia organizacional. También coinciden con las teorías de gestión clave sobre el éxito organizacional, los enfoques de calidad organizacional, los roles de liderazgo y las habilidades de gestión.

Cameron & Quinn (1999), explican que lo significativo acerca del modelo, es precisamente el hecho de que lo que se valora en cada cuadrante es fundamentalmente distinto y hasta podría llegar a ser antagónico.

Es decir, que al tratar de explicar el modelo se habla de valores que son opuestos, tanto en los cuadrantes que son contiguos (flexibilidad vs. estabilidad e interno vs. externo) como diagonalmente (enfoque interno vs. enfoque externo y viceversa). Es precisamente en atención a esta condición de competencia entre valores antagónicos para cada uno de los cuadrantes, lo que le otorga el nombre al modelo.

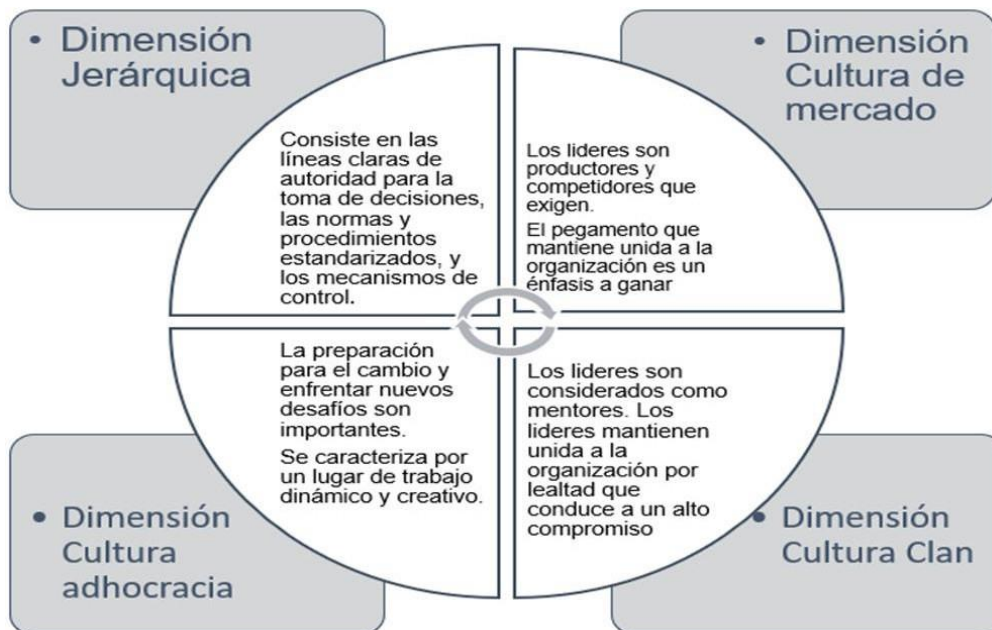
Los cuatro tipos de cultura que propone este modelo son 1. Clan, 2. Adhocracia, 3. Jerarquizada y 4. Mercado. Deben su nombre a su característica más notable, que al mismo tiempo coincide con los tipos de organización que se han desarrollado en la ciencia organizacional.

“Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional” (Cameron y Quinn, 1999, p.33).

El instrumento creado a partir de este modelo permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la organización basado en estos cuatro tipos de cultura. También contribuye en el diagnóstico de la fuerza y la congruencia de la cultura de la organización.

En la figura 5 se observa la relación entre los cuatro valores y los cuatro cuadrantes

Figura 5. Los cuatro cuadrantes del cambio de la cultura a lo largo del tiempo.



Fuente: elaboración propia con base de datos en Cameron, K. y Quinn, R. 2011, p. 64–65.

A continuación, se presenta un espacio para ampliar el concepto y el enfoque de cada uno de los cuadrantes.

A) Dimensión Jerárquica.

Las culturas de jerarquía surgen, porque, el ambiente era relativamente estable. Debido a ese hecho, las tareas y funciones podrían integrarse y coordinarse, se mantuvo la uniformidad en los productos y servicios, y los trabajadores y los puestos de trabajo estaban bajo control. Las líneas claras de autoridad para la toma de decisiones, las normas y procedimientos estandarizados, y los mecanismos de control y responsabilidad fueron valoradas como las claves del éxito. (Dome, M. 2015, p. 42).

Una empresa con una cultura organizativa de este tipo es un lugar formalizado y estructurado para trabajar. Los procedimientos rigen lo que hace la gente. Las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización.

Para Dome, M. (2015) las culturas de jerarquía se caracterizan por un entorno de control, el ambiente es estable debido a que las tareas y funciones se integran y coordinan en líneas claras de autoridad.

B) Dimensión Cultura de mercado.

En contraste con el supuesto de ambiente estable de la cultura de jerarquía, los supuestos básicos en una cultura de mercado son que el ambiente externo es hostil en lugar de benigno, los consumidores son exigentes e interesados en el valor.

Los líderes son productores y competidores que son duros y exigentes. El pegamento que mantiene unida a la organización es un énfasis en ganar, y la preocupación a largo plazo es en acciones competitivas y en alcanzar objetivos y metas exigentes. El éxito se define en términos de participación de mercado y penetración mientras que superar a la competencia y el liderazgo del mercado es importante. El líder duro y exigente de la cultura del mercado

no durará mucho en una cultura de clan. (Cameron, K. y Quinn, R. 2011, p. 64.)

Un propósito claro y una estrategia agresiva conducen a la productividad y la rentabilidad. Por lo tanto, una cultura de mercado debe ser un lugar de trabajo orientado a resultados.

C) Dimensión Cultura Adhocracia.

La tercera forma organizativa descrita por Cameron y Quinn se llama adhocracia. La raíz de la palabra adhocracia es ad-hoc, que implica algo temporal, especializado y dinámico. Las adhocracias se pueden encontrar en entornos que son incluso más turbulentos que aquellos en los que prosperan las culturas de los clanes.

Para Dome, M. (2015) “Un objetivo importante de una adhocracia es fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad si la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicas” p. 27.

La cultura de la adhocracia se caracteriza por un lugar de trabajo dinámico, empresarial y creativo. La gente saca el cuello y toma riesgos.

Las organizaciones nuevas o pequeñas tienden a progresar a través de un patrón predecible de cambios en la cultura organizacional comenzando en el cuadrante de la adhocracia, evolucionando en un clan y luego en una cultura jerárquica hasta que finalmente se asienta en una forma de mercado.

Muy a menudo, el énfasis está en estar a la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios. La preparación para el cambio y enfrentar nuevos desafíos son importantes. El énfasis a largo plazo de la organización es el rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales. El pegamento que mantiene unida a esa organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. (Dome, M. 2015, p. 38).

D) Dimensión Cultura del Clan.

En general, la cultura del clan está tipificada por un lugar amigable para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismas. Es como una familia extendida. Los líderes son considerados como mentores y quizás incluso como figuras parentales. Esos líderes mantienen unida a la organización por lealtad y la tradición, que conduce a un alto compromiso. El éxito se define en términos de clima interno y preocupación por las personas. La organización destaca el trabajo en equipo, la participación y el consenso

Se necesita un enfoque más orientado al equipo: Las suposiciones básicas en una cultura de clan son que el entorno se puede gestionar mejor a través del trabajo en equipo y desarrollo de empleados, los clientes son mejor considerados como socios, la organización está en el negocio de desarrollar un ambiente de trabajo humano y la principal tarea de la administración es capacitar a los empleados y facilitar su participación, compromiso y lealtad. Compartir los mismos valores, creencias y objetivos es primordial, especialmente en entornos turbulentos que cambian rápidamente. (Cameron, K. y Quinn, R. 2011, p. 64–65.)

2.8. Marco Legal vinculante.

En el marco de las Leyes salvadoreñas, vinculadas con el tema de la presente investigación, a seguir se destacan, algunos elementos de dicho marco regulatorio y que son considerados por la investigadora, como aportes que ayudan a sustentar y comprender la complejidad, de la cultura organizacional y su influencia en el comportamiento de la educación pública.

2.8.1. Marco Legal relacionado con el comportamiento del Sistema Nacional de Educación.

Todos los sistemas educativos de los países se ordenan, se norman, se aplica y se regulan por el marco legal vigente, por lo cual se dictan las normas, conductas y procesos de actuación que confieren en el comportamiento de la educación.

En presente aparatado se enuncia el marco legal que define competencias, conformación y estructura del comportamiento educativo del Sistema Nacional de Educación en El Salvador:

- ii. La Constitución de la República de El Salvador Decreto Legislativo número 38 del 15 de diciembre de 1983 contienen los fines de la educación nacional y las disposiciones fundamentales para la organización del sistema educativo.

Señala que los Fines de la Educación son:

Art. 55.- Lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña; y propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

- iii. La Ley General de Educación Decreto Legislativo número 917 del 19 de diciembre de 1996 determina los fundamentos, principios, características, los objetivos generales de la educación y regula la organización y funcionamiento del sistema educativo.

La Ley en referencia, ha sufrido modificaciones en tres ocasiones específicamente en los años, 1990, 1994 y 1996, habiendo sido en consideración a las demandas educativas que ha señalado los procesos de la reforma educativa.

Parte de lo que contiene esta ley es lo referido a las políticas de acceso a la educación, la estructura del sistema educativo, la orientación del currículo nacional, la conformación del Sistema Nacional de evaluación e investigación y los procesos de administración y supervisión educativa que enfatizan la participación organizada de la comunidad.

Dentro de la estructura del sistema educativo, la referida Ley, señala en el CAPITULO –I- lo siguiente:

Art. 8.- El sistema educativo nacional se divide en dos modalidades que son: la educación formal y la educación no formal.

Art. 9.- En donde la educación formal es la que se imparte en establecimientos educativos autorizados, en una secuencia regular de años o ciclos lectivos, con sujeción a pautas, curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos.

La educación formal corresponde a los niveles inicial, parvularia, básico, medio y superior.

Art. 10.- La educación no formal es la que se ofrece con el objeto de completar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales, sin sujeción al sistema de niveles y grados de la Educación Formal. Es sistemática y responde a necesidades de corto plazo de las personas y la sociedad.

La estructura educativa del país puede resumirse así:

- La Educación Inicial comienza desde el instante de la concepción del niño y la niña hasta antes de que cumpla los cuatro años; y favorecerá el desarrollo psicomotriz, sensorio-perceptivo, socio afectivo, de lenguaje y cognitivo, por medio de una atención adecuada y oportuna orientada al desarrollo integral de la persona.
- La educación Parvularia (preescolar) atiende a niños de cuatro a seis años.
- La educación básica se ofrece normalmente a estudiantes de siete a quince años, aunque por el rezago educativo podemos encontrar estudiantes con sobre edad en algunos grados. En primer grado se puede admitir alumnos de seis años, siempre que bajo criterio pedagógico demuestren madurez para iniciar estos estudios y existan los recursos en los centros educativos.
- La educación básica comprende 9 grados de estudio divididos en tres ciclos educativos que son a) Primer ciclo: Primero, segundo y tercer grados, b) Segundo ciclo: Cuarto, quinto y sexto grados y c) Tercer ciclo: Séptimo, octavo y noveno grados.

- La Educación Media ofrece la formación en dos modalidades, un Bachillerato General y un Bachillerato Técnico Vocacional. Las instituciones educativas oficiales que imparten la enseñanza del nivel medio se definen como Institutos Nacionales, mientras que las instituciones privadas son llamadas Colegios o Liceos. Los estudios de educación media culminan con el grado de Bachiller.

Es oportuno destacar que el centro escolar donde se desarrolla la presente investigación pertenece al sector oficial, o comúnmente conocido como sector público y la oferta académica, cuenta con los ciclos de educación divididos de la siguiente manera:

- Educación Parvularia: los servicios de educación preescolar se brindan a la niñez entre 4 a 6 años.
- Educación básica: atiende a la población entre 7 y 15 años, y comprende nueve grados de estudio divididos en tres ciclos (primer, segundo y tercer ciclo), de tres años cada uno.

Así mismo, la Ley General de Educación, refiere en el CAPITUTLO III, conceptos y determinaciones referidos a los Centros Oficiales de Educación, de lo cual se destaca lo siguiente:

Art.72.- Son Centros Oficiales de Educación aquellos cuya dirección corresponde al Estado por medio del Ramo correspondiente y su financiamiento es con cargo al Presupuesto General de la Nación.

Art.73.- La administración interna de los centros oficiales de educación se realizará en la forma que establece la Ley de la Carrera Docente y la presente Ley.

Art.74.- El Ministerio de Educación por medio de las Unidades de Recursos Humanos legalizará los nombramientos y otros movimientos del personal docente de los Centros Oficiales de Educación, de acuerdo a lo establecido en la Ley de la Carrera Docente.

Art.75.- En todo centro oficial de educación, que funcione con una planta de personal

docente de tres profesores en adelante, deberá organizarse un Consejo de

Profesores, el cual responderá solidariamente del buen funcionamiento de dicha institución. El director presidirá dicho Consejo.

- La Ley de la Carrera Docente, Decreto Legislativo número 665 del 7 de marzo de 1996 regula las relaciones del estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipalidades y de las privadas. Garantiza que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el registro escalafónario del Ministerio de Educación.

En cuanto al tema de cultura organizacional y específicamente el rol preponderante que tienen los directivos por su liderazgo en dicha cultura, la referida Ley señala lo siguiente:

Art.43- La estructura administrativa de los centros educativos oficiales la integran los directores, subdirectores y el Consejo Directivo Escolar.

Art.44- Para desempeñar el cargo de director en instituciones de Educación Parvularia, Básica, Media y Especial se requiere:

- a) Ser Docente Nivel Dos como mínimo;
- b) Tener cinco años de servicio en el nivel educativo correspondiente;
- c) Haberse sometido al proceso de selección establecido en esta Ley;
- d) Ser de moralidad y competencia notorias; y,
- e) No haber sido sancionado por faltas graves o muy graves durante los últimos cinco años a la elección.

Art.48- El director de la institución educativa velará por la integración y funcionamiento del Consejo Directivo Escolar, Consejo de Profesores y Consejo de Alumnos con quienes coordinará las actividades administrativas y técnicas propias de cada organismo para el buen funcionamiento del centro educativo, respetando los procedimientos legales establecidos. El subdirector sustituye al director en casos de ausencia, excusas o impedimentos.

2.8.2. Objetivos de la Educación Nacional.

En cuanto a los enfoques que rigen a las instituciones educativas, en el CAPITULO III de la Ley General de Educación se presentan los objetivos generales de la educación nacional, de los cuales se citan, lo que tienen vinculación con la cultura organizacional y su influencia en el comportamiento de la educación:

Art. 3.- La Educación Nacional tiene los objetivos generales siguientes, de los cuales son citados, los que se relacionan con la presente investigación:

- a) Desarrollar al máximo posible el potencial físico, intelectual y espiritual de los salvadoreños, evitando poner límites a quienes puedan alcanzar una mayor excelencia;
- c) Equilibrar los planes y programas de estudio sobre la base de la unidad de la ciencia, a fin de lograr una imagen apropiada de la persona humana, en el contexto del desarrollo económico social del país;
- d) Sistematizar el dominio de los conocimientos, las habilidades, las destrezas, los hábitos y las actitudes del educando, en función de la eficiencia para el trabajo, como base para elevar la calidad de vida de los salvadoreños;
- f) Propiciar las relaciones individuales y sociales en equitativo equilibrio entre los derechos y deberes humanos, cultivando las lealtades cívicas, es de la natural relación interfamiliar del ciudadano con la patria y de la persona humana con la cultura;
- g) Cultivar relaciones que desarrollen sentimientos de solidaridad, justicia, ayuda mutua, libertad y paz, en el contexto del orden democrático que reconoce la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado.

2.8.3. Marco Legal de Igualdad y Equidad relacionado con el ámbito educativo.

Es una realidad que vivimos en una sociedad multicultural, globalizada, y por lo tanto diversa. Esta realidad desafía a contar con estrategias de diversidad que atiendan las necesidades de diferentes grupos y perfiles presentes tanto en institución educativa, como entre los alumnos.

En la Ley de igualdad, Equidad y erradicación de la Discriminación contra las Mujeres se encuentra la importancia de tener una cultura organizacional diversa e inclusiva ya que los centros escolares aspiran a formar una cultura inclusiva, descubriendo que ésta puede ser una gran oportunidad de mejora de rendimiento.

La finalidad de la Ley en referencia es que el Estado ratifique su compromiso con la plena aplicación del Principio Constitucional de Igualdad de las personas y el cumplimiento de las obligaciones derivadas en este principio aplicables a la legislación nacional y a la acción efectiva de las Instituciones del Estado.

De conformidad con la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, (CEDAW, 2011), esta ley prohíbe la discriminación, de derecho o, de hecho, directa o indirecta, contra las mujeres.

Este compromiso, expresa la voluntad política del Estado de hacer de la igualdad y la erradicación de la discriminación contra las mujeres, una exigencia fundamental de sus actuaciones en las iniciativas públicas y privadas, para que el principio constitucional se cumpla real y efectivamente en los hechos, como condición para el logro de una sociedad democrática, solidaria, justa, respetuosa de las diferencias y capaz de crear las condiciones de libre y pleno ejercicio de los derechos y de todas las capacidades jurídicas que confiere la ciudadanía salvadoreña en todos los ámbitos del quehacer colectivo.

Los administradores de la Educación deben garantizar que el comportamiento de la educación pública no esté, ni pueda estar, fuera de este planteamiento.

La garantía efectiva del Principio de Igualdad expresa que, para el Estado, mujeres y hombres son iguales ante la ley y equivalentes en sus condiciones humanas y

ciudadanas; por tanto, son legítimamente, merecedoras y merecedores de igual protección de sus derechos por las Instituciones competentes y no podrán ser objeto de ningún tipo de discriminación que impida el ejercicio de tales derechos.

Como Administradores de la Educación, se debe considerar que las instituciones educativas, también son parte de este enfoque del Principio de Igualdad.

En el Art. 16. De la referida Ley se encuentran los Principios Generales de la Política de Igualdad y No Discriminación en materia de educación y plantea que:

La promoción y protección de la igualdad en educación abarcará la adopción de normas explícitas, enfoques conceptuales y pedagógicos, criterios técnicos y métodos didácticos que garanticen la promoción de la igualdad, equidad y no discriminación entre mujeres y hombres en las siguientes esferas de la acción educativa:

- a) En los planes de estudio, en los contenidos curriculares y en los métodos de evaluación de todos los niveles, etapas, ciclos, grados y modalidades del sistema educativo.
- b) En la formación y en la práctica profesional del personal docente de todas las áreas.
- c) En los textos, publicaciones, recursos didácticos y material de apoyo docente.
- d) En los procedimientos que aseguran el acceso y permanencia adentro del sistema educativo.

2.9. Marco Normativo.

Para Botero, C. (2009) los Marcos Normativos son un conjunto de leyes, normas y reglamentos que son aplicables a las funciones o actividades que se planea llevar a cabo y que deben ser identificados para que las actividades se realicen de manera armónica, sin incurrir en riesgos de tipo legal.

El Gobierno de El Salvador tiene como función primordial fortalecer el sistema educativo público con programas y proyectos que garantizan un aprendizaje integral, digno y de calidad desde la Primera Infancia.

Los programas educativos son acciones que forman parte de la estrategia de continuidad educativa en nuestro país, a la vez son los que permiten dar un impulso de capacitación o beneficios tanto para docentes como estudiantes.

Los planes y programas educativos son los que vienen acompañados de las leyes y que son un complemento para buscar una educación de calidad, enfocados en diferentes áreas con aras de crear una mejora continua, la actualización de conocimientos la inclusión de nuevas herramientas para que la educación sea integral y se tenga un aprendizaje significativo.

Entre los planes y programas vinculados con la presente investigación se señalan los siguientes, sin ningún orden en particular:

- iv. Plan Cuscatlán en educación: este plan diseñado por el gobierno de El Salvador en el período de 2019 a 2023 establece una visión integral en el sistema educativo como innovación y a través de ello promover una cultura de valores, creencias y actitudes que promuevan una sociedad de cambio.

En el Plan Cuscatlán (2019), se pueden identificar los siguientes ejes prioritario: Profesionalización docente, Renovación de la formación docente (inicial y en servicio) para su actualización y especialización; reconociendo las buenas prácticas docentes y estableciendo un sistema de prestaciones con base a la experiencia, formación y vocación de servicio.

La actualización y capacitación del personal docente y equipo de trabajo fortalecen el cumplimiento de la misión y visión del centro escolar ya que, con una cultura organizacional fuerte, se puede lograr que el proceso enseñanza aprendizaje cede con calidad.

La página oficial del MINEDUCYT, reporta que, en el año 2020, la titular de la Cartera de Educación, la ministra de Educación, Carla Hananía, y el secretario de Innovación, Vladimir Hándal, certificaron a 30 mil docentes del sector público en formación para el uso de la plataforma Google Classroom (2020). A través de esta plataforma, el Gobierno de El Salvador busca digitalizar el sistema educativo en todos los niveles de forma gradual, lo que permitirá poner a disposición de estudiantes y docentes la tecnología y la innovación.

El Gobierno de El Salvador informa en el mismo sitio web que, con la Certificación en el uso de la plataforma Google Classroom, se busca digitalizar el sistema educativo en todos los niveles de forma gradual, lo que permitirá poner a disposición de estudiantes y docentes la tecnología y la innovación.

v. Entrega computadoras portátiles a estudiantes, son gratis, con acceso a internet y no son prestadas. Este es un recurso que los alumnos utilizarán para recibir sus clases, en este momento, a distancia por medio de distintas plataformas digitales.

En el portal de la presidencia de la república de El Salvador (2021) se informa de la entrega de computadoras portátiles a estudiantes, son gratis, con acceso a internet y no son prestadas. Este es un recurso que los alumnos utilizarán para recibir sus clases, en este momento, a distancia por medio de distintas plataformas digitales.

vi. Programa de Desarrollo Profesional Docente Formación Inicial y Formación Continua implementado por el gobierno de El Salvador publicado en el sitio web del MINEDUCITY (2020) se tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de la educación a partir del desarrollo articulado de procesos de formación inicial, actualización y especialización docente que, basados en las necesidades del sistema educativo y del profesorado, propicien mejores prácticas docentes en el centro educativo y en el aula.

La pandemia por coronavirus (COVID-19), originada, en El Salvador, a inicios del año 2020, ha provocado una crisis sin precedentes en todos los ámbitos. En el área de la educación, esta emergencia ha dado lugar al cierre masivo de las actividades presenciales de las instituciones educativas, a lo que gran parte de las medidas que los países de la región han adoptado ante la crisis se relacionan con la suspensión de las clases presenciales en todos los niveles, lo que ha dado origen a tres campos de acción principales:

1. El despliegue de modalidades de aprendizaje a distancia.
2. Mediante la utilización de una diversidad de formatos y plataformas como herramientas. Tecnológicas.
3. El proceso de incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación será más exitoso si se fomenta activamente un clima de colaboración y si las decisiones son consideradas por toda la comunidad educativa.

En este sentido, el equipo directivo de las instituciones educativas debe buscar la cooperación de toda la comunidad escolar y establecer responsabilidades coordinadas, delegando en otros líderes como lo es el coordinador de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), fomentando una cultura organizacional que pueda afrontar los cambios y nuevos retos que se presentan.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.

Toda investigación se desarrolla bajo la fundamentación de una metodología que permite determinar los métodos utilizados para la elaboración y estructuración de la investigación, es por ello el presente capítulo se constituye en describir de manera clara y precisa como la investigadora diseña de forma sistematizada el estudio de la investigación, para garantizar que los resultados sean válidos, fiables y que respondan a los objetivos de la investigación.

3.1. Método o Enfoque.

El enfoque que se utilizó en esta investigación es el enfoque mixto, ya que permitió interpretar con profundidad y detalle lo que está sucediendo, con el propósito de construir conocimiento sobre la realidad organizacional de la institución educativa participante en el estudio.

Hernández et al. (2014, p. 534), afirma que los métodos o enfoques mixtos representan un

Conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. Así mismo, los métodos mixtos utilizan evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias.

Sobre la base, del aporte del mismo autor, este estudio presenta hipótesis emergente que surgieron a medida se desarrolló la investigación y el levantamiento de información con los participantes del estudio. De igual manera, tuvo un diseño basado en prioridad de peso, donde se establece que el que tendrá mayor peso es el estudio cualitativo que se abreviara como **CUAL** y el de menor peso, que es el cuantitativo que se abreviara como **cuan**, esto para validar los resultados del método con mayor primacía.

Para el desarrollo de esta investigación “este enfoque considera que la realidad se modifica constantemente, y que el investigador, al interpretar la realidad, obtendrá

resultados subjetivos, el factor más importante es que en este enfoque no hay medición de variables o un sistema de hipótesis definido” (Bryman. A. 2006, p. 20).

Este enfoque permitió evaluar e interpretar la información obtenida del Centro Escolar Caserío Estanzuelas mediante la recopilación de información proveniente de los empleados administrativos, directivos y docentes participantes, con el propósito de investigar y analizar el contexto educativo en el momento en que se presenta el estudio, que parte de la realidad del Centro Escolar pero que su interpretación se hace de manera integral por parte del investigador, utilizando la estadística básica descriptiva, media y porcentaje para su interpretación, tal y como exponen Hernández et al. (2014).

Es así que, la elaboración de la presente investigación se desarrolló teniendo la participación del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, quien ha expresado total interés de participar y aportar a la presente.

En este sentido, Chetty, S. (1996) indica que este método de estudio es una metodología rigurosa porque es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren dichos fenómenos, permite estudiar un tema determinado, es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas y permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable, por lo que la aplicación del Modelo Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI) de los autores Cameron, K. y Quinn, R. (1983) referido a los cuatro cuadrantes de análisis que son, Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado, vendrán a fortalecer la interpretación de datos y el análisis de resultados, aplicado en el estudio del comportamiento educativo, del Centro Escolar participante.

3.2. Técnicas.

Las técnicas y las herramientas que se utilizaron para obtener los datos e información necesaria para garantizar que la investigación se llevara a cabo. Con las técnicas, se buscó observar, estudiar, analizar y presentar los hallazgos de la información que se ha encontrado y las herramientas fueron el apoyo para organizar la información.

3.2.1. Técnica para la selección de literatura.

La técnica aplicada para la selección de la literatura fue la búsqueda avanzada de información por Internet, que consiste en consultar diferentes fuentes confiables y obtener la bibliografía relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación, seleccionando, analizando y desechando los datos innecesarios y extrayendo la información precisa y concisa a construir el planteamiento del problema. Para esta técnica la herramienta que fue utilizada es el instrumento 1, que contiene los criterios técnicos, para seleccionar la literatura, véase tabla 3.

Tabla 3. Criterios técnicos para selección de literatura.

Temática de estudio	Año de publicación	Fuente de la información
<p>Las temáticas de estudio a considerar deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolución del concepto de Cultura Organizacional. • Concepto de cultura organizacional en el ámbito educativo. • Funciones de la cultura organizacional. • Dimensiones de la cultura organizacional. • Conceptualizaciones de comportamiento educativo • Gestión educativa y cultura organizacional: perspectiva de instituciones internacionales. • Modelos para evaluar La Cultura Organizacional. • Objetivos de la Educación Nacional. • Marco Legal de Igualdad y Equidad relacionado con el ámbito educativo. • Marco relacionado con el comportamiento educativo del Sistema Nacional de Educación. • Marco Legal vinculante y normativo con el sistema Nacional de educación. <p>Definición de conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional. • Institución educativa. • Valores institucionales. • Misión y Visión. • Liderazgo. • Acuerdos internacionales. 	<p>Década de los 70: definición de conceptos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura. • Cultura organizacional. • Cultura organizacional en la educación. • Década de los 80: <p>Postulados internacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • UNESCO. • OIT. • OEI. <p>Década de los 90:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teorías organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - A nivel internacional - A nivel europeo - A nivel Latinoamericano - A nivel nacional <p>Las cuales pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos. • Revistas indexadas. • Libros. • Tesis de Post grado. • Estudio de Casos.

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Técnica para determinar el Centro Escolar participante en el estudio.

Para la presente investigación, el estudio tuvo como fuente de información del contexto, un levantamiento de información de campo en el Centro Escolar Caserío Estanzuelas, por lo que, para completar el apartado CUAL, del enfoque mixto, se utilizó la técnica de la entrevista presencial con el director para saber si dentro de la

institución educativa se contaba con el interés y aprobación para participar. Para esta técnica la herramienta que se utilizó es el instrumento 2, que se detalla en este apartado.

La entrevista como procedimiento científico para la recolección de datos, hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde, la entrevista como técnica complementaria, permite tener acceso a información específica y concreta que no se encuentra contenida, o es inasible, en las fuentes de datos secundarios o la observación, triangulando el análisis del cuerpo de estudio (González Río, M. 1997, p.154).

El instrumento 2, tiene criterios de interés, los cuales se han vaciado en la tabla 4, que contiene los elementos de dicha entrevista.

Tabla 4. Elementos para la entrevista

<p>Presentación: Se agradece la participación en la presente entrevista, se plantea que el objetivo es: Determinar las características de la cultura organizacional del centro escolar y la influencia en el comportamiento de los servicios de educación pública que brindan. La información que se brinde será para uso académico para el desarrollo de la tesis de maestría con el tema: La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento de la educación pública.</p> <ul style="list-style-type: none">• Nombre de la persona que será Entrevistada: _____ Fecha: _____• Cargo: _____• Años dentro del cargo _____ desde que fecha: _____• Dirección del Centro Escolar: _____• Código de infraestructura: _____• Breve reseña histórica del Centro Escolar: _____ <p>Desarrollar las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuántas personas son por área dentro de la institución?: _____• Área de dirección: _____ Área administrativa: _____ Área docente: _____• ¿Cuántos grados atienden, por cada uno de los niveles?: _____• ¿Cuántos alumnos hay, por nivel?: _____• ¿Considera importante, participar en esta investigación?, porqué _____• ¿Cuál sería el método para poder obtener la información del personal? _____• ¿Consideran que los empleados de la institución están dispuestos participar en la investigación? _____
--

Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Técnica para recolección de la información de Estudio.

Siendo el Centro Escolar participante de sector público, la presente investigación, considero incluir en la consulta, a todo el personal que labora en dicho centro educativo, siendo la planilla laboral la siguiente:

- i. En el cargo de Dirección: 2 personas como director y subdirector.
- ii. En el cargo de docentes: 9 personas.
- iii. En los cargos administrativos: 4 personas.

Como eje teórico conceptual, la presente investigación, se estructuró con una herramienta que es el instrumento de consulta 3, basado en los criterios de los cuatro cuadrantes del Modelo Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI) de los autores Cameron, K. y Quinn, R. (1983) donde se identificaron las características de la Cultura organizacional y posteriormente, a partir de los resultados, se logró determinar la influencia en la educación pública partiendo del Centro Escolar participante del estudio en particular.

Si bien el modelo OCAI nace para medir la Cultura Organizacional en las empresas, para la presente investigación, se tomó la estructura de los 4 cuadrantes, como eje conceptual a fin de, dar respuesta a las preguntas y objetivos de investigación, basados en un ordenamiento teórico previamente probado de su funcionalidad y efectividad.

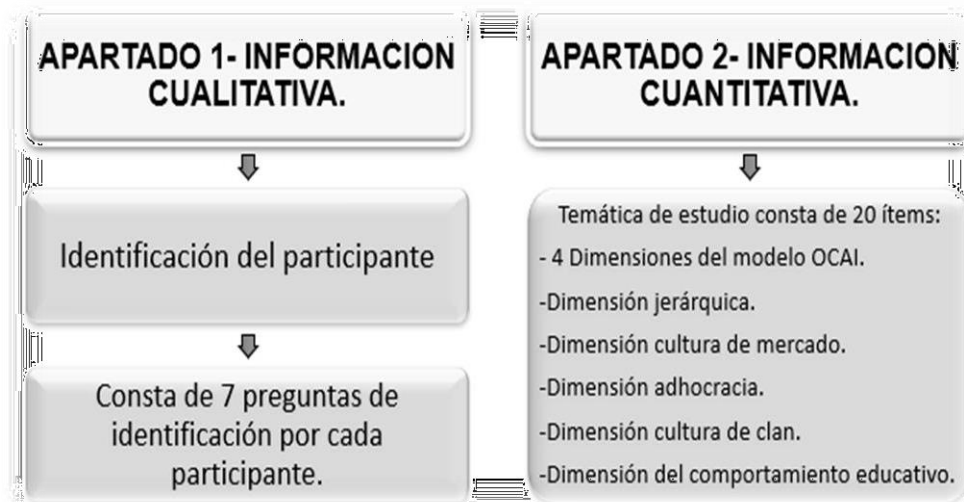
El instrumento 3, que representa gran parte del componente cuan del enfoque mixto, es un cuestionario estructurado, que contiene una serie de preguntas de tipo cerradas con categorías fijas que han sido delimitadas e incluye varias opciones de respuesta. Este tipo de preguntas permite la facilidad de codificar las respuestas de los encuestados de una forma fácil y rápida y que, de acuerdo con el enfoque mixto, se traducirá con el uso de la estadística básica antes citada.

Por su parte para Hernández, S. R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010) explican que “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (pág. 217), para el desarrollo de la presente investigación dicha herramienta fue aplicada de forma on-line a los participantes, mediado a través del grupo digital de Whatsapp que administra la dirección del Centro Escolar. El software para utilizar es Google forms, ya que dicha herramienta permite, que las respuestas de cada participante sean remitidas directamente al correo del propietario del

cuestionario, y que, en este caso, es la investigadora, evitando así la interferencia de terceras personas o intervención sobre las respuestas.

Este instrumento 3 está estructurado en los dos apartados del enfoque mixto, según se esquematiza en la figura 6.

Figura 6.Componentes del cuestionario estructurado.



Fuente: Elaboración propia. Basado en modelo Cameron, K. y Quinn, R. (1983)

El contenido de los apartados del cuestionario es el siguiente:

Apartado 1: INFORMACION CUALITATIVA, o componente CUAL

Identificación cualitativa del participante:

- i. Cargo dentro del Centro Escolar.
- ii. Años de trabajo en el Centro Escolar.
- iii. Edad.
- iv. Genero.
- v. Formación académica o grados de estudio que tiene.
- vi. Especialidad de formación docente o administrativa.
- vii. Niveles que imparte clases.

Apartado 2: INFORMACION CUANTITATIVA O COMPONENTE cuan.

Identificación cuantitativa de las respuestas de los participantes la cual tiene como eje central las 4 dimensiones, basadas en los cuatro cuadrantes del modelo teórico OCAI de Cameron y Quinn (1983):

- 1- Dimensión jerárquica.
- 2- Dimensión Cultura de mercado.
- 3- Dimensión Cultura Adhocracia.
- 4- Dimensión Cultura del Clan.

Y se crea una quinta Dimensión que corresponde a criterios relativos a la

- 5- Dimensión del comportamiento educativo.

Al interior del apartado 2, los cinco criterios o categorías de análisis, están representados por las Dimensiones que tienen la siguiente estructura:

- Cuatro ítems por Dimensión, que totalizan 20 ítems de tipo cerradas referidas a la temática en estudio y planteadas en formato positivos.

Para la presente investigación, se usaron los términos ítem o pregunta para referirse a lo mismo, quedando distribuido de la siguiente manera:

- 1- Dimensión jerárquica: ítems del 1 al 4
- 2- Dimensión Cultura de mercado: ítems del 5 al 8
- 3- Dimensión Cultura Adhocracia: ítems del 9 al 12
- 4- Dimensión Cultura del Clan: ítems del 13 al 16
- 5- Dimensión del comportamiento educativo ítems del 17 al 20.

- Cada ítem o pregunta tiene 4 alternativas de respuestas que son: SI- NO – NO SE y ABSTENCIÓN, conforme se amplía a seguir:

- SI: significa que el participante conoce del tema y se identifica con la pregunta o ítem.

- NO: significa que el participante no tiene conocimiento de la temática, o no se relaciona con la pregunta o ítem.
- NO SE: significa que el participante duda de la temática, o desconoce del ítem.
- ABSTENCIÓN: significa que deja la pregunta sin contestar, es decir, nulo y puede ser por cualquier motivo su acto de abstención.

Este segundo apartado del instrumento 3 queda estructurado conforme se muestra en la tabla 5 que recoge la temática de estudio.

Tabla 5. Temática de estudio.

No. ítems	Criterios o categorías de análisis (conceptos OCAI y comportamiento educativo)	Ítems o preguntas.	Alternativas de respuesta			
			SI	NO	NO SE	ABTS.
1	Dimensión jerárquica: Las culturas de jerarquíase caracterizan por un entorno de control, el ambiente es estable debido a que las tareas y funciones se integran y coordinan en líneas claras de autoridad. (Dome, M. 2015)	¿El Centro Escolar caserío Estanzuelas está bien organizado para desarrollar mi trabajo?				
2		¿En el Centro Escolar todos tenemos claras las líneas de autoridad o jefaturas de la institución?				
3		¿En el Centro escolar todos los procesos o tareas que hacemos cada uno, ya están bien definidos?				
4.		¿En el Centro Escolar, todos sabemos a quién debemos acudir para pedir autorizaciones relacionadas a nuestras tareas?				
5.	Dimensión Cultura de mercado. Una cultura de mercado debe ser un lugar de trabajo orientado a resultados y satisfacción del cliente exigente (Cameron, K. y Quinn, R. 2011).	¿Los comentarios y/o recomendaciones de los padres de familia conducen a introducir cambios dentro del Centro Escolar?				
6.		¿Los alumnos son tomados en cuenta como clientes, para la toma de las decisiones de la institución?				
7.		¿En la institución se da atención a las diversas necesidades inmediatas de los alumnos, sin poner en riesgo la visión de futuro que tiene el Centro Escolar?				
8.		¿El Centro Escolar, considera a los empleados como clientes internos?				
9.	Dimensión Cultura Adhocracia. "Un objetivo importante de una adhocracia es fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad si la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicas" (Dome, M. 2015. p. 27)	¿Dentro de la institución se fomenta que los empleados seamos flexibles y que nos adaptemos al cambio?				
10.		¿En el Centro Escolar se propicia que apliquemos la innovación en la realización del trabajo que cada uno hacemos?				
11.		¿En el Centro Escolar se responde positivamente ante los cambios que se dan en el entorno externo institucional?				
12.		¿La atención que se le brinda al estudiante también es para resolver sus necesidades dentro del recinto escolar?				

No. Ítems	Criterios o categorías de análisis (conceptos OCAI y comportamiento educativo)	Ítems o preguntas.	Alternativas de respuesta			
			SI	NO	NO SE	ABTS.
13.	Dimensión Cultura del Clan.	¿Todos Los empleados mantienen relaciones amistosas con los miembros de la institución?				
14.	La cultura del clan está tipificada por un lugar amigable para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismas. Es como una familia extendida. Los líderes son considerados como mentores y quizás incluso como figuras parentales. (Cameron, K. y Quinn, R. 2011, p. 64–65.)	¿Dentro de la institución se aplica el trabajo en equipo entre todos los empleados?				
15.		¿En la institución se fomenta activamente la cooperación voluntaria entre los diferentes empleados que conforman el Centro Escolar?				
16.		¿Ser empleado del Centro Escolar es lo mejor para su propio desarrollo como persona que trabaja en el campo de la educación?				
17.		¿ La institución educativa desarrolla actividades y/o proyectos que incluyen participación de la comunidad donde se encuentra ubicada?				
18.	Dimensión del comportamiento educativo Constitución de la República de El Salvador Decreto Legislativo número 38 del 15 de diciembre de 1983 contienen los fines de la educación nacional y las disposiciones fundamentales para la organización del sistema educativo.	¿El Centro Escolar actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales?				
19.		¿ Todos los empleados conocemos las acciones que se van a desarrollar para que la escuela siga sus clases presenciales?				
20.	Ley General de Educación, refiere en el CAPITULO III, conceptos y determinaciones referidos a los Centros Oficiales de Educación Ley de la Carrera Docente Decreto Legislativo número 635 del 7 de marzo de 1996 regula las relaciones del estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipalidades y de las privadas.	¿ Todos los empleados conocemos los objetivos trazados en la planificación de actividades académicas del Centro Escolar guardan relación con la visión y misión de la institución?				

La presentación del instrumento 3 está expresada ampliamente en el anexo 1 y se encuentra anidado en el siguiente enlace que será la vía de comunicación con los participantes informantes del Centro Escolar:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdgNK6ysjIP0IaUkIUXdMRO9daEVytqdJg9jWArFI9uX8lJjw/viewform?usp=sf_link

3.2.4. Técnica para análisis de resultados.

Se utilizó la estadística descriptiva básica, de frecuencia y porcentajes de respuestas de los participantes, analizando de la siguiente manera:

- El componente CUAL, se desglosa:
- Por cada grupo de participantes por individual, o sea, grupo de Dirección, grupo de docentes, grupo en los cargos administrativos y su interacción y
- Por todos los participantes juntos en un solo grupo, relacionando ambos, con literatura para lograr teoría fundamentada con hipótesis emergente, con eje teórico del modelo OCAI y con marco de referencia del comportamiento educativo.

El análisis del componente cuan se realizó de la siguiente manera:

- Al interior de cada grupo de participantes que son 3, se analizaron los resultados emitidos para las cuatro primeras dimensiones del instrumento 3, donde se identificaron qué elementos de la cultura organizacional tienen presencia en los servicios educativos.
- Todos los participantes juntos (que son 3 grupos), se analizaron los resultados emitidos para las cuatro primeras dimensiones del instrumento 3, donde se identificaron las características predominantes de la cultura organizacional
- Todos los participantes juntos (que son 3 grupos), se analizaron los resultados emitidos para la quinta dimensión del instrumento 3, por lo que se identificaron oportunidades de desarrollo y realización de una propuesta de mejora continua.

La técnica que se utilizó es la comparación de datos extremos de valores máximos y mínimos, entre grupos de participantes y todo el grupo de participantes en conjunto.

En cualquier análisis estadístico el objetivo último es extraer conclusiones sobre un colectivo de interés denominado población (Yanez, C. S., 2000).

Esta técnica, tiene soporte fundamental en Hernández et al., (2014) que describe los datos y posteriormente se efectúan los análisis estadísticos para lograr relacionar los criterios, específicamente utilizando la distribución de frecuencia y dato porcentual por grupo de participantes.

En esta investigación dichos análisis se desarrollaron con estadística descriptiva básica y consiste en la elaboración de tablas de frecuencias y la construcción de graficas utilizando porcentajes.

La herramienta utilizada en esta técnica es el instrumento 4, done se manejaron los resultados emitidos por áreas según el análisis a desarrollar y conforme se muestra en tabla 6, construida para tal fin.

Tabla 6. Resultados emitidos por área: (Se coloca nombre del área de análisis).

No. Ítems	Criterios o categorías de análisis (conceptos OCAI y comportamiento educativo)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por Dimensión				Suma de Frecuencia de respuestas	Total, de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
1	Dimensión jerárquica	¿El Centro Escolar caserío Estanzuelas está bien organizado para desarrollar mi trabajo?						
2		2- ¿En el Centro Escolar todos tenemos claras las líneas de autoridad o jefaturas de la institución?						
3		3- ¿En el Centro escolar todos los procesos que hacemos cada uno, ya están bien definidos?						
4		4- ¿En el Centro Escolar, todos sabemos a quién debemos acudir para pedir autorizaciones relacionadas a nuestras tareas?						
Frecuencias de respuesta por Dimensión								
Porcentaje de respuesta por Dimensión								
Porcentaje Válido de respuesta por Dimensión								
5	Dimensión Cultura de mercado.	1- ¿Los comentarios y/o recomendaciones de los padres de familia conducen a introducir cambios dentro del Centro Escolar?						
6		2- ¿Los alumnos son tomados en cuenta como clientes, para la toma de las decisiones de la institución?						
7		3- ¿En la institución se da atención a las diversas necesidades inmediatas de los alumnos, sin poner en riesgo la visión de futuro que tiene el Centro Escolar?						
8		4- ¿El Centro Escolar, considera a los empleados como clientes internos?						
Frecuencias de respuesta por Dimensión								
Porcentaje de respuesta por Dimensión								

No. Ítems	Criterios o categorías de análisis (conceptos OCAI y comportamiento educativo)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por Dimensión				Suma de Frecuencia de respuestas	Total, de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
Porcentaje Válido de respuesta por Dimensión								

Continuación Tabla 6. Resultados emitidos por área: (Se coloca nombre del área de análisis).

No. Ítems	Criterios o categorías de análisis (conceptos OCAI y comportamiento educativo)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por Dimensión				Suma de Frecuencia de respuestas	Total, de respuestas
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.		
9	Dimensión Cultura Adhocracia.	1- ¿Dentro de la institución se fomenta que los empleados seamos flexibles y que nos adaptemos al cambio?						
10		2- ¿En el Centro Escolar se propicia la innovación en la realización del trabajo que cada uno hacemos?						
11		3- ¿En el Centro Escolar se responde positivamente ante los cambios que se dan en el entorno institucional?						
12		4- ¿La atención que se le brinda al estudiante es dinámica para resolver sus necesidades?						
Frecuencias de respuesta por Dimensión								
Porcentaje de respuesta por Dimensión								
Porcentaje Válido de respuesta por Dimensión								
13	Dimensión Cultura del Clan.	1- ¿Todos Los empleados mantienen relaciones amistosas con los miembros de la institución?						
14		2- ¿Dentro de la institución se aplica el trabajo en equipo entre todos los empleados?						
15		3- ¿En la institución se fomenta activamente la cooperación voluntaria entre los diferentes miembros que conforman el Centro Escolar?						
16		4- ¿Ser empleado del Centro Escolar es lo mejor para su propio desarrollo como persona que trabaja en el campo de la educación?						
Frecuencias de respuesta por Dimensión								
Porcentaje de respuesta por Dimensión								
Porcentaje Válido de respuesta por Dimensión								
17	Dimensión del comportamiento educativo	1- ¿La institución educativa desarrolla actividades y/o proyectos que incluyen participación de la comunidad donde se encuentra ubicada?						
18		2- ¿El Centro Escolar actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales?						
19		3- ¿Todos los empleados conocen las acciones que se van a desarrollar para que la escuela siga sus clases presenciales?						
20		4- ¿Todos los empleados conocemos los objetivos trazados en la planificación de actividades académicas del Centro Escolar guardan relación con la visión y misión de la institución?						
Frecuencias de respuesta por Dimensión								
Porcentaje de respuesta por Dimensión								
Porcentaje Válido de respuesta por Dimensión								

3.3. Matriz de congruencia del proceso investigativo.

A efecto de facilitar el seguimiento y logro de objetivos de la presente investigación, en la tabla 7, se presenta la matriz de congruencia de los elementos que forman parte del proceso investigativo.

Tabla 7. Matriz de congruencia.

Nombre de la investigación	Tipo de investigación	Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis emergente	Temática de soporte	Criterios o categorías de análisis	Unidades de análisis o sujetos participantes	Ítems o preguntas para recolección de información
<p>La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento de la educación pública.</p>	<p>Cualitativa con participación de un caso de estudio.</p>	<p>Pregunta principal. ¿Cómo influye la cultura organizacional en el comportamiento de la educación pública en el centro escolar Caserío Estanzuelas?</p> <p>Preguntas específicas. - ¿Qué características predominantes presenta la cultura organizacional en el Centro Escolar caserío Estanzuelas? - ¿Qué elementos de la cultura organizacional del centro escolar en estudio, tienen presencia en el comportamiento de sus servicios de educación pública?</p>	<p>- Analizar la cultura organizacional y su influencia en el comportamiento de la educación pública en el centro escolar Caserío Estanzuelas.</p>	<p>- Enunciar las características de la cultura organizacional del Centro Escolar Caserío Estanzuelas. - Identificar los elementos de la cultura organizacional que se manifiestan en el comportamiento de los servicios de educación pública que brinda el Centro Escolar Caserío Estanzuelas. - Desarrollar propuesta de acciones para gestión de la cultura organizacional del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, como mejora continua en el comportamiento de la educación pública.</p>	<p>En el Centro Escolar Caserío Estanzuelas existe una cultura organizacional favorable de adaptación al cambio por parte de todos los empleados. En el Centro Escolar Caserío Estanzuelas todos los empleados tienen bien establecidas las líneas de autoridad. En el Centro Escolar Caserío Estanzuelas todos los empleados mantienen relaciones internas que se manifiestan en el comportamiento de la educación pública.</p>	<p>- Evolución del concepto de Cultura Organizacional. - Importancia de la cultura Organizacional. - Dimensiones de la cultura organizacional. - Modelos para evaluar la cultura organizacional. - Modelo OCAI. -Aportes teóricos sobre el concepto de Comportamiento Educativo - Gestión y liderazgo del comportamiento educativo, aportes de organismos s internacionales. - Marco legal vinculante al comportamiento del Sistema Nacional de Educación.</p>	<p>Dimensiones: - Jjerárquica - Cultura del mercado. - Cultura Adhocracia. - Cultura del clan. - Del comportamiento educativo</p>	<p>Empleados del centro escolar Caserío Estanzuelas: - En el cargo de Dirección: 2 personas como director y subdirector. - En el cargo de docentes: 12 personas. - En los cargos administrativos: 5 personas.</p>	<p>Ítems del 1 al 4</p> <hr/> <p>Ítems del 5 al 8.</p> <hr/> <p>Ítems del 9 al 12.</p> <hr/> <p>Ítems del 13 al 16.</p> <hr/> <p>Ítems del 17 al 20.</p>

Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados.

El presente capítulo da a conocer el análisis y discusión de resultados obtenidos con la aplicación de las diferentes técnicas utilizadas en el desarrollo de la presente investigación. Así mismo contiene el análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada, siendo presentados de una manera gráfica para su mayor comprensión.

4.1. Resultados de la aplicación del método o enfoque.

En esta investigación el método seleccionado fue el enfoque mixto, ya que Hernández et al. (2014, p. 534), afirman que los métodos o enfoques mixtos representan un “Conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos”, por lo que fue considerado adecuado para la presente investigación. La aplicación del método mixto ha facilitado la participación del Centro Escolar caserío Estanzuelas, ya que es una metodología rigurosa, lo cual permitió delimitar el tamaño del grupo de sujetos participantes miembros de la institución, porque es adecuada para investigar los hechos que acontecen en la institución educativa participante del estudio y sus miembros, y porque se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren los hechos dentro de la institución, y desde múltiples perspectivas, que son los sujetos participantes.

La descripción e interpretación de los resultados que han sido emitidos por los sujetos miembros de la institución se hizo sobre la base de los hallazgos identificados a partir de las respuestas emitidas por cada grupo, a fin de responder tanto las preguntas de la investigación, como a los objetivos planteados desde el inicio.

El enfoque resultó ser idóneo para realizar este tipo de investigaciones, ya que se tuvo la participación de sujetos que pertenecen a una misma institución y que comparten y conocen la situación y/o contexto de estudio. El manejo de las preguntas referidas al componente **CUAL**, no representó dificultad para los participantes, en virtud que todos respondieron el 100% de los ítems planteados.

Así mismo, el componente **cuan**, asociado a los cuatro cuadrantes del Modelo Organizacional Culture Assessment Instrument (OCAI) de los autores Cameron, K. y Quinn, R. (1983) ha facilitado la interpretación de los resultados, tanto por cada uno de los 3 grupos de participantes (empleados administrativos, directivos y docentes participantes), como para todo el grupo de la institución, ya que la interpretación se hizo de manera integral por parte del investigador, utilizando la estadística básica descriptiva y porcentaje (Hernández et al.2014), por cada grupo y por todo el grupo en general.

4.2. Resultados de la aplicación de las técnicas.

La aplicación de las técnicas permitió obtener, observar, recopilar y analizar los datos e información en el proceso de la investigación.

Para Hernández et al., (2014) las técnicas son diversos métodos que se pueden aplicar en el estudio y así presentar los hallazgos de la información que se ha encontrado y las herramientas son el apoyo para organizar la información. En este caso se utilizaron las técnicas para selección de la literatura, para determinación del Centro Escolar participante y la técnica para la recolección de la información de estudio.

4.2.1. Resultados de la técnica para la selección de la literatura.

Una vez se tuvo la literatura seleccionada, se logró sustentar teóricamente el problema ya planteado, por lo cual fue un elemento de mucha importancia en el proceso investigativo. Se pudo obtener el acercamiento al objeto de estudio, recopilar información relevante y necesaria para el problema de investigación (Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P.2018) lo que, permitió conceptualizar los elementos de la cultura organizacional dentro de una institución educativa y así poder dimensionar su influencia dentro del Centro Escolar caserío Estanzuelas. Y sustentar el análisis cuan.

Siendo que, está técnica, tuvo el uso del instrumento 1, para seleccionar la literatura, en la tabla 8, se muestra la clasificación de dicha literatura, haciendo uso de este instrumento.

Tabla 8. Resultados obtenidos en la selección de literatura.

Temática de estudio	Año de publicación	Autores internacionales	Aporte a la investigación
Evolución del concepto de cultura organizacional y su implementación en el ámbito educativo.	1871	Tylor, E.	En la antropología social se ubican los orígenes del término cultura organizacional, siendo definida como un todo que incluye los conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbre y cualquier capacidad o hábito adquirido por un individuo como miembro de la sociedad, se ha sintetizado en que la cultura comprende toda clase de comportamientos aprendidos. El rasgo distintivo del enfoque de Tylor son las costumbres y los modos de vida.
	2005	Calmet R.	Una organización educativa responde a un proceso histórico a través del cual se va consolidando en un contexto social educativo, donde los actores y componentes organizacionales confluyen para dar vida a la institución, trabajando con una misión y visión por la que fue creada.
Funciones y dimensiones de la cultura organizacional.	1991	Robbins, S.	La cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. La cultura organizacional es la que mantiene unida a la institución al darle los criterios apropiados sobre lo que los docentes deben hacer. Sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de la planta docente y todo el equipo de trabajo que conforman dicha organización.
	1997	Ludlow, R. & Pantón, F.	La cultura organizacional es una fuerza invisible que guía el comportamiento de las personas en la organización. Una organización orientada a las personas que la integran y a aquellas del entorno con las cuales interactúa y que destaca el valor de la aportación interna, la individualidad abre pasos a los beneficios del compartir. Por lo cual se plantean las siguientes dimensiones: -Dimensión de la comunicación. -Dimensión de los Equipos de trabajo. -Dimensión de las Relaciones interpersonales. - Dimensión de la Integración.
Gestión educativa y cultura organizacional: perspectiva de instituciones internacionales.	2007	OEI	El líder educativo transforma la realidad del entorno de una manera creativa e innovadora, donde la autonomía desempeña un papel preponderante de madurez intelectual y personal cuando lideran los proyectos con visión ética, proactiva, orientada a logros y al

Temática de estudio	Año de publicación	Autores internacionales	Aporte a la investigación
			desarrollo de productos con visión diferenciadora. Así, se contempla la solución de problemas desde el marco estratégico del pensamiento, lo que genera impacto en los ámbitos sociales, económicos y ambientales.
	2010	UNESCO	La organización escolar requiere de directores que ejerzan un liderazgo comprometido con las estrategias nacionales educativas, que comprometan a los integrantes del plantel a realizar la óptima gestión de los recursos académicos de tal manera que las escuelas oferten la educación de calidad.
Modelos para evaluar La Cultura Organizacional.	1988	Schein, E.	La cultura, al ser una construcción social de la realidad, presenta inconvenientes para ser medida a través de cuestionarios y por tanto sugiere que la mejor forma de abordarla es mediante el desarrollo de estudios etnográficos.
Valores institucionales. Misión y Visión. Liderazgo.	1988	Cameron & Quinn	El FOCUS es una escala de carácter descriptivo evaluativo que se compone de 75 afirmaciones 40 que describen el clima organizacional y 35 que evalúan la cultura. El cuestionario FOCUS mide el grado en que los individuos consideran que determinadas características están presentes en sus organizaciones y fundamentalmente permite identificar cuatro tipos de cultura: de apoyo, de innovación, cultura de reglas o cultura de objetivos. Se han desarrollado instrumentos de medida con dimensiones o factores que oscilan entre 4 y 20; lo representativo de estas escalas es la variabilidad de las dimensiones evaluadas, el formato o el estilo empleado en su diseño. Frente a tal diversidad en las escalas de medida Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) señalan que, a pesar de estas condiciones, pueden ser clasificadas en dos grandes categorías: escalas de medida de patrones de comportamiento y escalas de medida de valores y creencias.
	1990	Rousseau, D.	La perspectiva organizacional pone en foco el significado funcional de la cultura organizacional y la forma en que ésta puede ser manejada para mejorar la productividad. En ella, el sentido de identidad de sus miembros facilita la generación de compromisos, los que a la vez van a converger en una filosofía de la administración, que legitima las actividades y compromete al personal.
	2009	OIT	La cultura organizacional que imprime normas éticas altas es aquella con una gran tolerancia a los riesgos, poca o moderada agresividad y que se centra tanto en los medios como en los resultados, por ello es de gran relevancia la puesta en práctica una cultura organizacional en el contexto educativo, porque permite desarrollar valores institucionales, que llevan a sus miembros a identificarse con la política o filosofía para promover el trabajo interdisciplinario, orientado a la consecución de
	2011	Pino, Y. A.	

Temática de estudio	Año de publicación	Autores internacionales	Aporte a la investigación
			metas, la cultura organizacional, es el componente crítico para el entorno de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia.

La técnica aplicada para la selección de la literatura como resultado de esta metodología fue pertinente para la obtención de información basándose en la búsqueda avanzada de información por Internet, que consiste en consultar diferentes fuentes confiables y obtener la bibliografía relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación, seleccionando, analizando y desechando los datos innecesarios y extrayendo la información precisa y concisa.

La literatura seleccionada, permitió visualizar el recorrido histórico de los conceptos del modelo OCAI y cómo sienta las bases, para realizar adaptaciones al contexto educativo para establecer la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento de la educación pública referida al Centro Escolar participantes en el estudio.

4.2.3. Resultados de la técnica para la determinación del Centro Escolar participante.

Para completar el apartado CUAL, del enfoque mixto la investigación tuvo como fuente de información del contexto, levantamiento de información de campo en el Centro Escolar Caserío Estanzuelas, por lo que, se utilizó la técnica de la entrevista presencial con el director para saber si dentro de la institución educativa se tenía el interés y aprobación para participar, así como, levantar información que sustentan el análisis del apartado cuan.

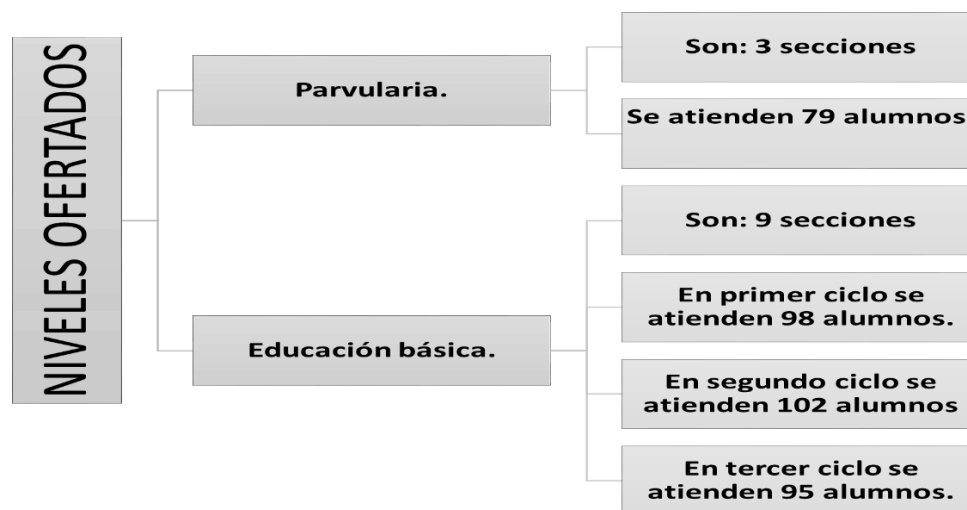
De acuerdo a la entrevista realizada, la Profa. Rodríguez con el cargo de director desde hace 3 años, expresó que el Centro Escolar se encuentra debidamente registrado en el MINEDUCYT, con número de estructura 68089 donde se sirven los niveles de educación de parvularia hasta educación básica, son 12 secciones 3 de parvularia y 9 de básica, en parvularia se atienden 79 alumnos, en primer ciclo 98

alumnos, segundo ciclo 102 alumnos y en tercer ciclo 95, sumando un total de 374 estudiantes, tal como se muestra en la figura 7.

Esta organización, es con base en la Ley General de Educación Decreto Legislativo número 917 del 19 de diciembre de 1996, que determina en Art. 8.- El sistema educativo nacional se divide en dos modalidades que son: la educación formal y la educación no formal.

Art. 9.- En donde la educación formal es la que se imparte en establecimientos educativos autorizados, en una secuencia regular de años o ciclos lectivos, con sujeción a pautas, curriculares progresivas y conducentes a grados y títulos. La educación formal corresponde a los niveles inicial, parvularia, básico, medio y superior.

Figura 7. Niveles académicos ofertados.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la entrevista a Profa. Rodríguez con el cargo de director Centro Escolar Caserío Estanzuelas en Noviembre 2022.

La Directora expresa que, dentro de la institución educativa se encuentran laborando 2 docentes en los cargos de dirección desglosándose en 1 director y 1 subdirector, planta docente son 9 y cuenta con 4 personas en el área administrativa.

En cuanto a la reseña histórica dicho Centro Escolar se encuentra ubicado en la colonia Estanzuelas en el cantón el puente municipio de Quezaltepeque,

departamento la Libertad, que fue construida por la alcaldía de dicho municipio a principios de 1992, en sus inicios solo existían dos aulas y los niveles de estudios eran de parvularia a sexto grado, posteriormente se incrementó la oferta académica en el año 1996, el Estado absorbe la administración de dicho centro escolar con el programa la Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO) donde se incrementa la planta docente. Posteriormente el Centro Escolar fue ampliando la infraestructura de la siguiente manera:

- En el año 1999 con ayuda de una cooperativa se logró construir un aula más,
- En el 2000 con la ayuda del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) un pabellón con dos aulas más.
- Para el 2007 con ayuda de padres de familia se construyeron dos aulas más.
- En el 2015 la asociación de amigos en el extranjero con sede en Los Ángeles California se instaló un centro de informática equipada con 20 computadoras.
- En el mismo año 2015, el comando sur nuevos horizontes que forman parte de la fuerza armada de Estados Unidos construyeron 6 aulas más, en la actualidad se cuenta con 13 aulas y una bodega.

Esto refleja que, la institución tiene los registros de pertenecer a sector publico debidamente identificados y que si bien, la persona que ejerce el cargo de director escolar tiene pocos años al frente de dicha institución, se visualiza la trayectoria del Centro Escolar, en la medida que ha crecido en el componente infraestructura con lo cual, le ha permitido, ampliar su oferta académica a la comunidad.

En cuanto a la pregunta referida a la importancia de participar en la investigación la directora indica que el comportamiento organizacional permite mejoras significativas en la gestión educativa, debido a que la correcta aplicación de la organización y el trabajo en equipo de todos los elementos participantes facilita el desarrollo y cumplimiento de objetivos institucionales a través de métodos innovadores.

Este criterio de la dirección, se fortalece con el autor Robbins (1991) ya que expresa que en la cultura organizacional es importante transmitir un sentido de identidad a sus miembros facilitar la creación de un compromiso por lo cual la directora ha logrado incorporar todo su personal.

Es por ello que se considera que cada uno de los miembros que conforman el equipo de trabajo dentro de la institución está dispuestos en participar en la investigación considerando que el método para obtener la información sería de carácter virtual.

En línea con este planteamiento, el autor Pajuelo, J. D. (2018) expresa la importancia que reviste el liderazgo y participación de la alta dirección para mantener un clima organizacional enfocado en objetivos, metas. La organización escolar requiere de directores que ejerzan un liderazgo comprometido con las estrategias nacionales educativas, que comprometan a los integrantes del plantel a realizar la óptima gestión de los recursos académicos de tal manera que las escuelas oferten la educación de calidad

4.2.5. Resultados de la técnica para recolección de información del componente CUAL.

La muestra conforme los resultados emitidos por los participantes, se identifica que está compuesta por:

- En el cargo de dirección: 2 personas.
- En el cargo de docentes: 9 personas.
- En el cargo de administración: 4 personas.

En el caso del área de dirección que son 2 personas la información cualitativa recolectada es la siguiente:

- Cargo dentro del Centro Escolar: Directora.
- Años de trabajo en el Centro Escolar. 17.
- Edad: 44
- Género: femenino.
- Formación académica o grados de estudio que tiene: profesorado
- Especialidad de formación docente o administrativa: matemáticas.
- Niveles que imparte clases: tercer ciclo.
- Subdirección:
- Cargo dentro del Centro Escolar: subdirección.
- Años de trabajo en el Centro Escolar: 25.
- Edad: 50
- Género: femenino
- Formación académica o grados de estudio que tiene: licenciatura.

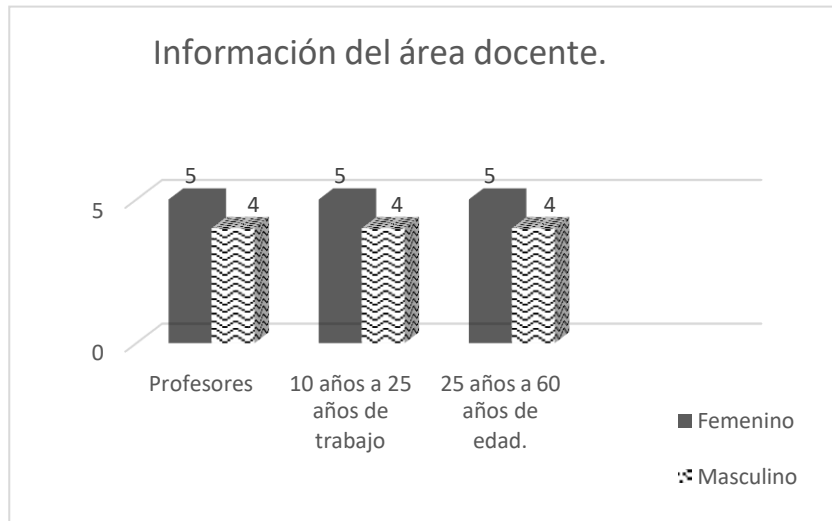
- Especialidad de formación docente o administrativa: lenguaje y literatura.
- Niveles que imparte clases: I y III ciclo.

Estos resultados indican, que desde la dirección, hay concomitamiento de la operatividad de la institución, en virtud de los años de trabajo de cada una de ellas dentro del Centro Escolar, así como también, experiencia de trabajo, por los años de edad cronológica de ambas personas y el Centro Escolar, puede beneficiarse de la experiencia profesional sumada de ambos directivos.

Estos aspectos de dirección, ya han sido presentados por la Organización de los Estados Iberoamericanos (OEI, 2007) expresando que el liderazgo educativo promueve el emprendimiento sostenible no solo para crear empresas, sino para promover y persuadir el cambio frente a los mapas mentales de las personas. Este liderazgo se pone de manifiesto en el comportamiento de la educación pública, en la medida, que el centro Escolar, ha mostrado un crecimiento sostenido tanto de la oferta académica que brinda, como de la población estudiantil que tiene.

En el área de docentes el cual consta de 9 personas se obtuvo la siguiente información cualitativa: indican que los años de experiencia de los docentes oscilan desde 10 hasta 25 años sin embargo, el rango de edades es bastante ampliando, que va desde los 32 años hasta los 57 años. En la distribución de género, los resultados indican que de femenino son 5 personas y 4 personas son masculino, conforme se resume en figura 8.

Figura 8. Información CUAL- cuan, del área docente.



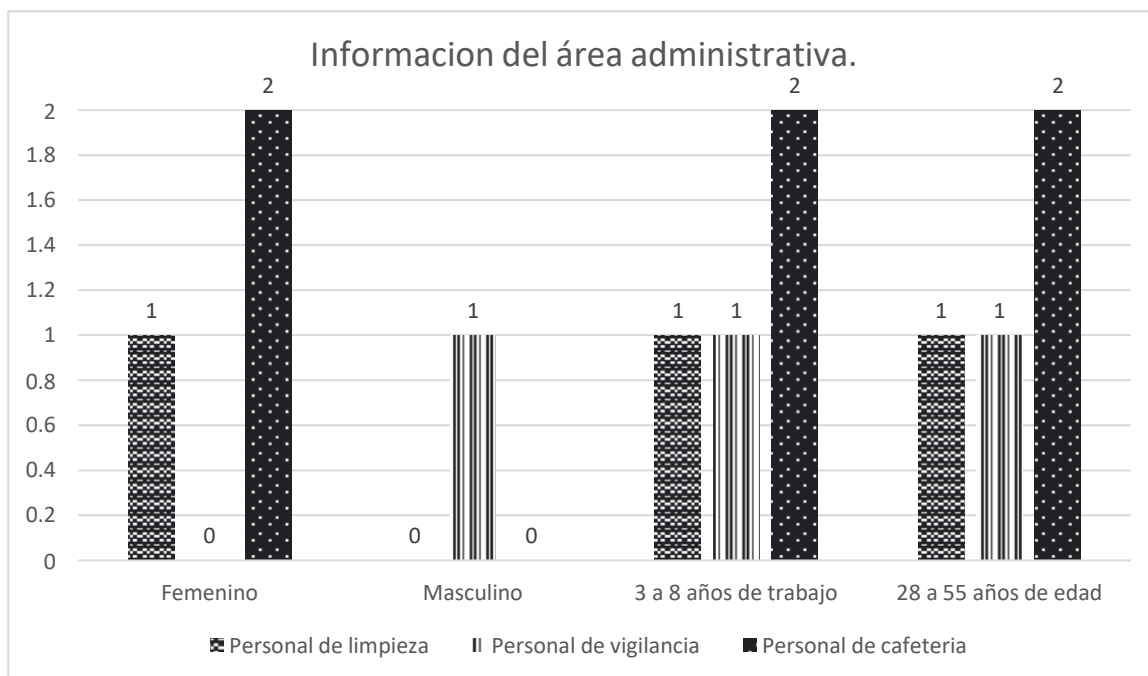
Fuente: Elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes.

Esto indica que el grupo de docentes tiene experiencia en el ejercicio de la profesión, dado que la persona que menos tiempo reporta, son 10 años de trabajo docente, lo cual muestra solidez y complementariedad en cuanto al tiempo del ejercicio docente, sin embargo, la franja de edades es bastante amplia, porque reportan que va desde 32 a 57 años, lo cual podría ser considerada una ventaja competitiva para el aprendizaje interno.

Esta cohesión que se puede lograr en los equipos docentes, está referida al aporte de Coulon, A. (1988) quien ha mencionado que cada organización posee un entorno y una historia, es decir una cultura organizacional única y particular que puede ser abordada desde los enfoques de las múltiples dimensiones prácticas, definidas y validadas.

En el área de administrativos, se expresa que los rangos de edades de los administrativos va de 28 a 55 años distribuidos en las áreas operativas de limpieza, cafetería y vigilancia sin embargo, la experiencia en años laborados, a diferencia del grupo docente, se reduce de 3 a 8 años, conforme se muestra en la figura 9.

Figura 9. Información CUAL- cuan del área administrativa.



Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes .

La experiencia del personal de áreas administrativas también es favorable para la institución, en virtud que se complementan entre sí desde 3 a 10 años de experiencia, para brindar sus servicios a todos los miembros de la institución.

En forma de resumen, toda la institución tiene experiencia de trabajo desde los 3 años hasta los 25 años y las edades se complementan desde 28 años hasta los 57 años siendo distribuida la planta laboral en 67% de mujeres y 33% de hombres, mostrando mayores edades en el género masculino y mayor experiencia en tiempo de trabajo en el género femenino.

Los autores, Bennis y Nanus (1985) expresan la importancia de la complementariedad de los equipos de trabajo en el establecimiento del clima organizacional y plantean que para que el líder ejerza influencia deben estar presentes tres conceptos principales: compromiso, complejidad y credibilidad, Esto se puede lograr con el aumento de la edad y la experiencia en años de trabajo, en este caso, trabajo en el ambiente educativo. Los líderes educativos, deben saber comunicar una visión, significado y empuje, lo cual repercute y se pone de

manifiesto en el comportamiento de la educación, en este caso, la educación pública.

Es decir que el liderazgo eficaz mueve organizaciones de estados actuales a futuros, como ha sido el crecimiento sostenido de este Centro Escolar; crea visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, inculca a los empleados el compromiso.

Cada organización posee un entorno y una historia, es decir una cultura organizacional única y particular que puede ser abordada desde los enfoques de las múltiples dimensiones prácticas, definidas y validadas. En el caso del Centro Escolar participante, se expresa en el comportamiento de la educación que ha identificado necesidades de formación en la comunidad, a lo cual ha dado respuesta, ampliando la oferta académica y capacidad de recibir más estudiantes.

En las instituciones educativas, la gestión directiva es la forma como los directivos cumplen con la función de gestión de liderazgo en la institución, implicando la toma y ejecución de decisiones en forma ética y bajo los valores y normas institucionales que se transmiten a todo el equipo de trabajo.

Para Sánchez.M. (2015), es necesario contar con el equipo y con las personas con conocimientos y habilidades particulares para ser capaz de dar respuesta, en este caso a las necesidades de los alumnos, que por la naturaleza de la institución, se expresa en el comportamiento de la educación pública, los servicios que ofrece, la amplitud de cupos que ofrece y la experiencia del personal que brinda los servicios educativos.

4.3. Resultados de la técnica para la recolección de información del componente *cuan*.

Los resultados se analizan, inicialmente al interior de cada sub grupo participante, y luego todo el grupo junto, según se amplía a seguir:

Sub grupo Directores:

El grupo de dirección que son 2 personas, ha expresado que en la Dimensión jerárquica, en la Dimensión Cultura Adhocracia y en la Dimensión del

comportamiento educativo, hay unanimidad en cuanto a resultados numéricos en la frecuencia de respuestas Sí. Los resultados emitidos son mostrados en la tabla 9.

Es decir, este grupo ha respondido que están 100% de acuerdo, en los planteamientos referidos a que el trabajo en la institución está orientado a resultados porque se integran y coordinan en líneas claras de autoridad, y el equipo tiene capacidad de adaptarse, porque son flexibles, conforme a la definición de estas dos primeras dimensiones aportada por Cameron, K. y Quinn, R. (2011). Las culturas de jerarquía se caracterizan por un entorno de control, el ambiente es estable debido a que las tareas y funciones se integran y coordinan en líneas claras de autoridad. (Dome, M. 2015).

Un objetivo importante de una Adhocracia es fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad si la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicas, según aporte de Dome, M. (2015).

Tabla 9. Resultados obtenidos del grupo de directores en las Dimensiones Jerárquica, Cultura Adhocracia y Componente Educativo.

Dimensiones	Fr y % de respuestas 1. SI
A. Preguntas de la Dimensión jerárquica	
1. ¿El Centro Escolar caserío Estanzuelas está bien organizado para desarrollar mi trabajo?	2 = 100%
2. ¿En el Centro Escolar todos tenemos claras las líneas de autoridad o jefaturas de la institución?	2 = 100%
3. ¿En el Centro escolar todos los procesos que hacemos cada uno, ya están bien definidos?	2 = 100%
4. ¿En el Centro Escolar, todos sabemos a quién debemos acudir para pedir autorizaciones relacionadas a nuestras tareas?	2 = 100%
B. Preguntas de la Dimensión Cultura Adhocracia.	
1. ¿Dentro de la institución se fomenta que los empleados seamos flexibles y que nos adaptemos al cambio?	2 = 100%
2. ¿En el Centro Escolar se propicia la innovación en la realización del trabajo que cada uno hacemos?	2 = 100%
3. ¿En el Centro Escolar se responde positivamente ante los cambios que se dan en el entorno institucional?	2 = 100%
4. ¿La atención que se le brinda al estudiante es dinámica para resolver sus necesidades?	2 = 100%
C. Preguntas de la Dimensión del Comportamiento Educativo	

1. ¿La institución educativa desarrolla actividades y/o proyectos que incluyen participación de la comunidad donde se encuentra ubicada?	2 = 100%
2. ¿El Centro Escolar actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales?	2 = 100%
3. ¿Todos los empleados conocen las acciones que se van a desarrollar para que la escuela siga sus clases presenciales?	2 = 100%
4. ¿Todos los empleados conocemos los objetivos trazados en la planificación de actividades académicas del Centro Escolar guardan relación con la visión y misión de la institución?	2 = 100%

Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes.

Esto indica, que desde la perspectiva de los directores, consideran que su esfuerzo está en línea hacia una reestructuración a largo plazo, por alcanzar los objetivos educativos del Centro Escolar, sustentado, con los aportes de Cameron, K. y Quinn, R. (2011), el Centro Escolar participante, tiene el liderazgo por los directores y que se manifiesta en el comportamiento educativo de adaptación al cambio.

Sin embargo, hay que destacar, que el ítem referido a ¿El Centro Escolar, considera a los empleados como clientes internos?, es el único que dentro de la dimensión de Mercado, no tuvo unanimidad de respuestas en el grupo de directores porque hay 50% en respuesta SI y 50% en respuesta NO. Esto es un criterio a considerar de mucha relevancia, dado que los docentes y personal administrativos, debe ser considerado como cliente interno, al igual que los clientes externos. Su aceptación como clientes, se verá determinado en los servicios educativos que brindan y determinan el comportamiento de la educación pública, conforme los resultados emitidos, para este enunciado que son:

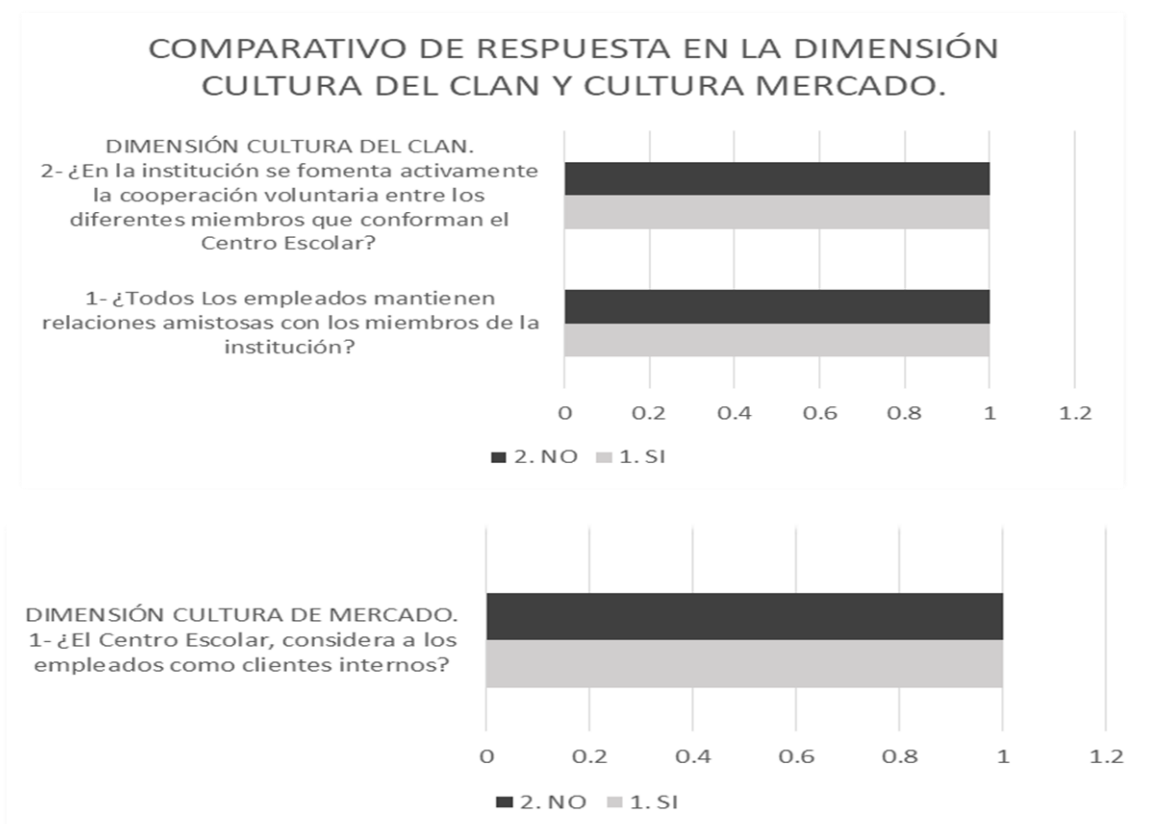
<u>Pregunta Cultura de mercado.</u>	<u>Fr. y % de respuestas</u>	
	1. SI	2. NO
4. ¿El Centro Escolar, considera a los empleados como clientes internos?	1 = 50%	1 = 50%

También hay que señalar, que en las respuestas emitidas por el grupo de directores en, la Dimensión Cultura del Clan, tampoco no hay unanimidad de respuesta y reflejan valores importantes a destacar, lo cuales están referidos a dos enunciados que son: ¿Todos Los empleados mantienen relaciones amistosas con los miembros de la institución?, y en la Dimensión Cultura de Mercado en el ítems ¿En la institución se fomenta activamente la cooperación voluntaria entre los diferentes

miembros que conforman el Centro Escolar? para los cuales, las respuestas están divididas en 50% opina que SI y la otra persona opina que NO, Véase figura 10, en la que se muestran los ítems, planteados a cada una de estas dimensiones.

En el análisis de estos resultados, respecto a que los empleados no mantienen relaciones amistosas con los miembros de la institución y que no se fomenta activamente la cooperación voluntaria entre los diferentes miembros que conforman el Centro Escolar, se identifica que es una enorme oportunidad de mejora para la institución, porque se verá reflejado en el comportamiento de la educación, por ejemplo, cuando la institución educativa tenga que desarrollar actividades y/o proyectos que incluyan participación de la comunidad donde se encuentra ubicada, porque podría no haber cooperación al interior de la institución.

Figura 10.Comparativo de tres respuestas de la Dimensión Cultura del Clan y Cultura Mercado del grupo de directores.



Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes.

Sub grupo Administrativos:

En cuanto al grupo de administrativos, ha expresado que en la Dimensión Jerárquica y la Dimensión de Mercado, hay unanimidad en cuanto a resultados numéricos, o sea 100% en la frecuencia de respuestas SI evidenciando (con base en los resultados emitidos) que dentro del Centro Escolar este grupo de empleados, tiene clara las líneas de autoridad para la toma de decisiones, procedimientos y mecanismos de control y que sean enfocados en el servicio al cliente, sustentado con los aportes de Dome, M. (2015) y Cameron, K. y Quinn, R. (2011). Estos resultados se fortalecen también, porque el 100% de los participantes ha respondido el instrumento compartido.

Esto es, que la cultura de jerarquía se caracteriza por un entorno de control, el ambiente es estable debido a que las tareas y funciones se integran y coordinan en líneas claras de autoridad, sin perder de vista el enfoque al cliente que en este caso,

es la comunidad educativa, como receptora del comportamiento de la educación en su beneficio.

Es importante mencionar que en la Dimensión Cultura Adhocracia, hay 3 de los 4 ítems, que han generado resultados en la columna NO SE, los cuales corresponden a 4 frecuencias y son:

- En el ítem ¿En el Centro Escolar se propicia la innovación en la realización del trabajo que cada uno hacemos?, uno de los participantes duda de la temática, o desconoce del ítem lo cual es importante señalarlo ya que uno de los objetivos de los directivos es fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad si la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicas, (Dome, M. 2015. p. 27).
- En el ítem ¿En el Centro Escolar se responde positivamente ante los cambios que se dan en el entorno institucional? Hay 2 de los participantes expresaron que duda de la temática, o desconoce del ítem.
- En el ítem ¿La atención que se le brinda al estudiante es dinámica para resolver sus necesidades? Una persona expresó duda o desconocimiento por lo cual es de mucha importancia ya que sustentado con los aportes de Dome, M. (2015), el énfasis está en estar a la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios. La preparación para el cambio y enfrentar nuevos desafíos son importantes. El éxito significa producir servicios específicos para cubrir las necesidades del cliente en este caso de los estudiantes que esperan del sistema educativo, un comportamiento de atención hacia sus necesidades

Al comparar estos resultados pasados a porcentajes en la opción NO SE, con las demás opciones, estos fueron los resultados obtenidos ver tabla 10.

Tabla 10. Resultados porcentuales obtenidos del grupo de administrativos en tres ítems de la dimensión Cultura Adhocracia.

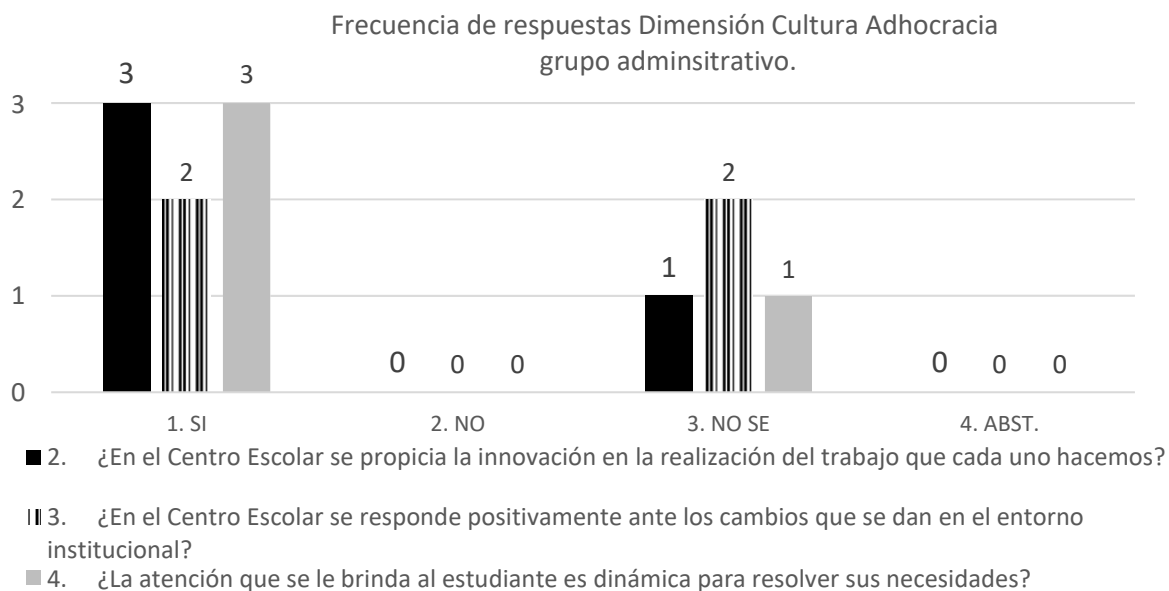
Preguntas de la Dimensión Cultura Adhocracia	% de respuestas
--	-----------------

	1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.
2. ¿En el Centro Escolar se propicia la innovación en la realización del trabajo que cada uno hacemos?	75%	0 %	25%	0 %
3. ¿En el Centro Escolar se responde positivamente ante los cambios que se dan en el entorno institucional?	50%	0 %	50%	0 %
4. ¿La atención que se le brinda al estudiante es dinámica para resolver sus necesidades?	75%	0 %	25%	0 %

Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes.

De forma esquemática, por la frecuencia de respuestas este grupo administrativo, reporta resultados muy dispersos, como se puede observar en la figura 11.

Figura 11. Frecuencia de respuestas en tres preguntas de la Dimensión Cultura Adhocracia grupo administrativo.



Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes.

En cuanto en la Dimensión Cultura del Clan, en la cual el Centro Escolar podría ser un “lugar amigable para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismas. Es como una familia extendida. Los líderes son considerados como

mentores y quizás incluso como figuras parentales” (Cameron, K. y Quinn, R. 2011, p. 64–65.) los resultados del mismo grupo administrativo reflejan que no hay 100% de unanimidad que exista esta cultura en la institución, dado que los resultados están dispersos y reflejan los siguientes hallazgos:

En el ítem ¿Todos Los empleados mantienen relaciones amistosas con los miembros de la institución? son 3 personas las que expresaron que no tienen conocimiento de la temática, o no se relaciona con la pregunta o ítem, en cuanto a si dentro del Centro Escolar se aplica el trabajo en equipo, es decir su respuesta es NO, sin embargo, 1 persona manifestó la opción SI.

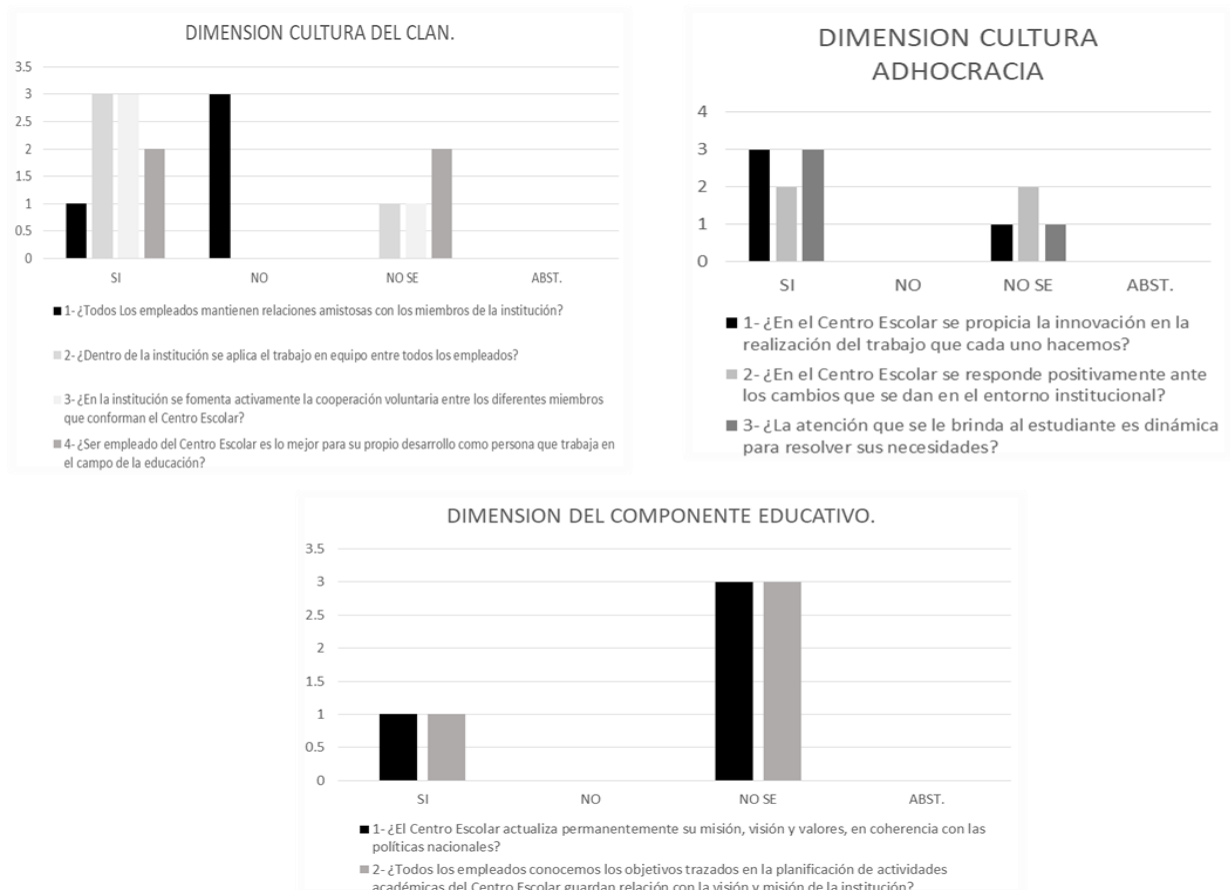
Sin embargo, ante los ítems, ¿Dentro de la institución se aplica el trabajo en equipo entre todos los empleados? y ¿En la institución se fomenta activamente la cooperación voluntaria entre los diferentes miembros que conforman el Centro Escolar? Solamente se tiene 1 participante que manifestó la opción NO, en ambos ítems, y 3 han respondido que SI, en ambos ítems.

Estos resultados ponen de manifiesto, oportunidades de mejora para el Centro Escolar, porque en el caso de las instituciones educativas por ser una organización orientada a las personas que la integran y a aquellas del entorno con las cuales interactúa y que destaca el valor de la aportación interna, el trabajo en equipo y las buenas relaciones interpersonales abren pasos a los beneficios del compartir la misión, visión y objetivos en común, sustentado con los aportes de Dome, M. (2015).

Siempre con el mismo grupo administrativo y referido al ítem ¿Ser empleado del Centro Escolar es lo mejor para su propio desarrollo como persona que trabaja en el campo de la educación? Las respuestas son 50% divididas, porque dos personas expresaron que SI y dos personas respondieron que no tienen conocimiento de la temática, o no se relaciona con la pregunta o ítem. Es decir, la sensación o percepción de que ser empleado del Centro Escolar, es lo mejor, no está 100% consolidado en el grupo administrativo, dejando de manifiesto oportunidades de mejora.

Estas respuestas 50 % divididas, son importantes destacarlas, porque en las instituciones educativas, la gestión directiva es la forma como los directivos cumplen con la función de gestión de liderazgo en la institución, es decir que el liderazgo eficaz mueve organizaciones de estados actuales a futuros, crea visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, inculca a los empleados el compromiso para el cambio y como tal, el comportamiento de la educación deberá generar esos cambios institucionales. Véase figura 12, en la que se muestran los ítems planteados.

Figura 12. Comparativo de preguntas específicas de las Dimensiones Cultura Adhocrática, Cultura Clan y Componente Educativo.



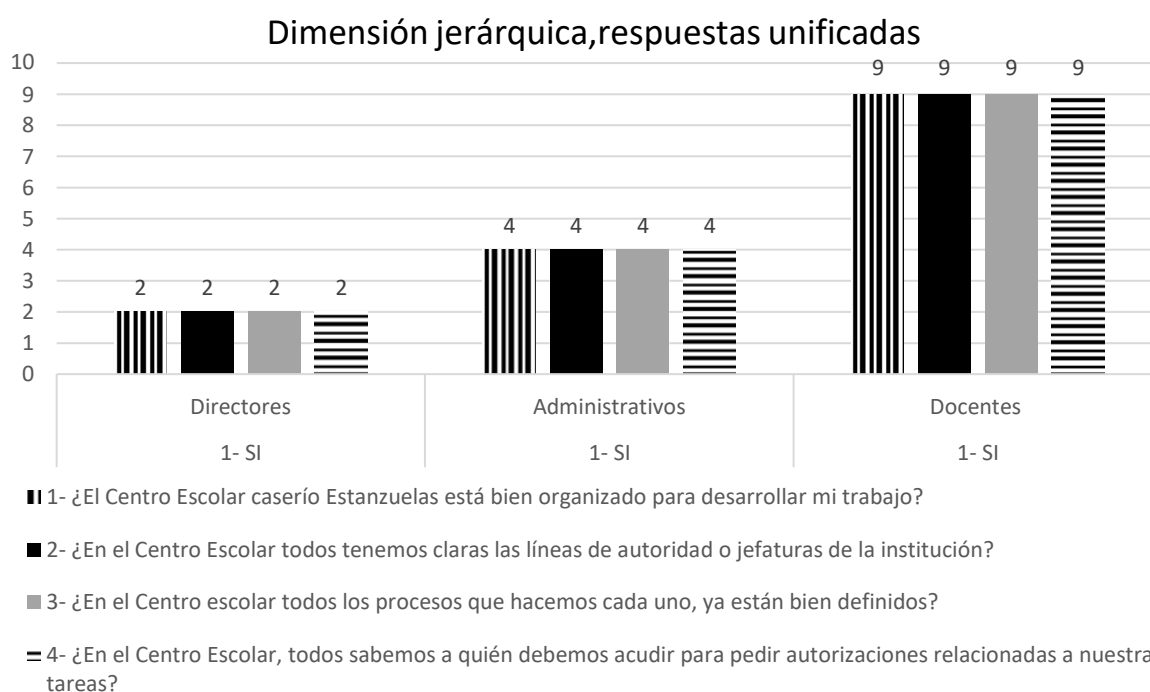
Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes en cuestados.

Sub grupo Docentes:

El grupo de docentes, ha expresado que en la Dimensión Jerárquica, hay unanimidad en cuanto a resultados numéricos en la frecuencia de respuestas, o sea 100% respondieron SI, es decir, este grupo ha respondido que están de acuerdo, en los planteamientos referidos a que en la institución se posee líneas claras de autoridad. Esto tiene relación directa e igualitaria con los resultados emitidos por el grupo de directores y grupo administrativo, que en ambos grupos, el 100% ha respondido SI, ante el los planteamientos presentados, y que dejan de manifiesto el enfoque que las culturas de jerarquía se caracterizan por un entorno de control, el ambiente es estable debido a que las tareas y funciones se integran y coordinan en líneas claras de autoridad. (Dome, M. 2015)

Esta unanimidad de respuestas, se muestra en figura 13, construida para tal fin.

Figura 13. Frecuencia de respuestas en la Dimensión Jerárquica, de todo el grupo participante.



Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes.

En cuanto a la Dimensión Cultura de Mercado y específicamente al ítem los comentarios y/o recomendaciones de los padres de familia conducen a introducir cambios dentro del Centro Escolar, hay bastante unanimidad, porque 8 (89%)

personas expresaron que SI y 1 (11%) persona expresó que no tiene conocimiento de la temática,

Siempre dentro de la misma dimensión, en el ítem, los alumnos son tomados en cuenta como clientes, para la toma de las decisiones de la institución, se tienen respuestas que 7 (78%) personas expresaron SI, pero 1 (11%) responde que NO y 1 (11%) se abstuvo lo cual es importante señalar ya que en este sentido, se requiere que estas instituciones formadoras, mantengan una cultura organizacional que garantice el aprendizaje y su adaptación a los cambios, para incrementar la calidad de la enseñanza y lograr cubrir las necesidades de los alumnos, sustentado con los aportes de Cameron, K. y Quinn, R.(2011), lo cual expresa comportamiento de la educación, enfocada al cliente, que son los estudiantes.

Es importante que se tome en cuenta las recomendaciones de los padres de familia ya que para la institución educativa depende de las personas, sus resultados, comportamiento y trabajo en equipo. Sin embargo, para lograr resultados eficientes se requiere del comportamiento educativo basado en procesos de comunicación efectivos y en el caso de las instituciones educativas, se relaciona con los docentes, directores, personal administrativo, padres de familia y estudiantes.

Siempre en el grupo de docentes, en cuanto a los ítems, referidos ¿En la institución se da atención a las diversas necesidades inmediatas de los alumnos, sin poner en riesgo la visión de futuro que tiene el Centro Escolar?, y ¿El Centro Escolar, considera a los empleados como clientes internos? los resultados indican que 8 (89%) docentes expresaron que SI y una (11%) persona se abstuvo en ambos, lo cual se debe señalar ya que los sistemas educativos se materializan como organizaciones dinámicas cuya misión es dar respuesta a las necesidades de formación de la población, sustentado por aportes de Botero (2009). Y hay que destacar que, para lograr esta dinámica institucional, se debe considerar que los empleados son parte fundamental de las instituciones educativas, porque forman el grupo de clientes internos. Ver resultados en tabla 11.

Tabla 11. Resultados obtenidos del grupo de docentes en la dimensión Cultura de Mercado.

Preguntas de la Dimensión Cultura de Mercado	% de respuestas			
	1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.
1. ¿Los comentarios y/o recomendaciones de los padres de familia conducen a introducir cambios dentro del Centro Escolar?	89%	11 %	0%	0 %
2. ¿Los alumnos son tomados en cuenta como clientes, para la toma de las decisiones de la institución?	78%	11%	0%	11%
3. ¿En la institución se da atención a las diversas necesidades inmediatas de los alumnos, sin poner en riesgo la visión de futuro que tiene el Centro Escolar?	89%	0%	0%	11%
4. ¿El Centro Escolar, considera a los empleados como clientes internos?	89%	0%	0%	11%

Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes.

Estos datos, guardan cierta relación con los resultados porcentuales del grupo de directores, quienes respondieron 50% que SI y 50% que NO, siendo al contrario del grupo administrativo que el 100% ha respondido que SI, pero el grupo de docentes, casi, ha logrado la unanimidad respondiendo 8 de 9, en la categoría SI.

En la Dimensión Cultura Adhocracia los ítems ¿Dentro de la institución se fomenta que los empleados seamos flexibles y que nos adaptemos al cambio? y ¿La atención que se le brinda al estudiante es dinámica para resolver sus necesidades? los resultados indican que todos los docentes expresaron unanimidad (100%) en la opción SI lo que indica que el Centro Escolar es un lugar trabajo dinámico y creativo.

Estos resultados emitidos por los docentes, son iguales a los emitidos por los directores, sin embargo, el grupo administrativo discrepa en 1 persona, dentro del segundo ítem que respondió no saber del enunciado.

En el ítem ¿En el Centro Escolar se propicia la innovación en la realización del trabajo que cada uno hacemos?, 8 docentes expresaron que SI conoce del tema y se identifica con la pregunta y un docente se abstuvo, en la institución educativa la gestión directiva es la forma como los directivos cumplen con la función de gestión

de liderazgo, implicando la toma y ejecución de decisiones en forma ética y bajo los valores y normas institucionales que se transmiten a todo el equipo de trabajo.

Con sustento en aportes de Bennis y Nanus (1985) es que el líder ejerza influencia para propiciar la innovación.

En el mismo sentido, para el ítem ¿En el Centro Escolar se responde positivamente ante los cambios que se dan en el entorno institucional?, las respuestas indican que 4 docentes expresaron que SI, pero hay 3 docentes expresaron que NO y, aún más, 2 docentes que se abstuvieron de responder. Es por ello la importancia de señalar que dentro de la institución educativa se deben diseñar estructuras flexibles los responsables de conducir la innovación han de aceptar que el cambio es inevitable y, por consiguiente, debe entenderse que la resistencia también lo es.

Estos cambios van desde su microambiente de salón de clases conocido, hasta nuevas situaciones institucionales que no se conocen y que conforman el comportamiento de la institución como prestador de servicios educativos, con sustento en aportes de Kezar, A. (2001) y como ya se ha indicado, esta situación se pone de manifiesto en el comportamiento educativo de la educación pública, que requiere actitudes positivas, de parte del personal. Ver resultados en la tabla 12.

Tabla 12. Resultados de dos respuestas obtenidas del grupo de docentes en la Dimensión Cultura Adhocracia.

Preguntas de la Dimensión Cultura Adhocracia.	Fr y % de respuestas			
	1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.
1. ¿En el Centro Escolar se propicia la innovación en la realización del trabajo que cada uno hacemos?	8 (89%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (11 %)
2. ¿En el Centro Escolar se responde positivamente ante los cambios que se dan en el entorno institucional?	4 (45%)	3 (33%)	0 (0%)	2 (22%)

Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes.

Para la Dimensión Cultura del Clan en el ítem ¿En la institución se fomenta activamente la cooperación voluntaria entre los diferentes miembros que conforman

el Centro Escolar?, los 9 docentes de manera unánime expresaron SI, lo que indica que el 100% de los docentes perciben esta situación de cooperación voluntaria y que por supuesto, se espera el efecto en el comportamiento de la educación.

Siempre dentro de la misma Dimensión, pero en el ítem ¿Ser empleado del Centro Escolar es lo mejor para su propio desarrollo como persona que trabaja en el campo de la educación?, 7 docentes expresaron SI, siendo que 2 docentes se abstuvieron, por lo que es importante resaltar que el buen trabajo del personal en la institución ayudará a un progreso no sólo del espacio laboral y comportamiento de la educación, sino además del desarrollo personal y profesional de los miembros de este. Estos resultados, se relaciona un poco, con los resultados emitidos por el grupo administrativo, porque el 50% de ellos (2 personas) dijo que SI, y el otro 50% dijo que NO. Sin embargo, hay que señalar que en el grupo de Directores, hubo 100% de respuestas en categoría SI.

Teniendo conocimiento que la cultura de la organización es notable en el comportamiento del personal de las instituciones educativas y como tal, del comportamiento educativo, se destaca que estos elementos son importantes para la eficiencia organizacional, (Esteve, J. M.2009).

Para el ítem ¿Dentro de la institución se aplica el trabajo en equipo entre todos los empleados?, 8 docentes expresaron SI y 1 docente expresó NO, por lo que es importante enmarcar que el trabajo en equipo de todos los elementos participantes facilita el desarrollo y cumplimiento de objetivos institucionales a través de métodos innovadores que se corresponden con el comportamiento de la educación, en este caso educación pública. Este criterio de la dirección, se fortalece con el autor Robbins (1991) ya que expresa que en la cultura organizacional es importante transmitir un sentido de identidad de grupo a sus miembros.

Finalmente, en la Dimensión de Cultura del Clan, y para el ítem ¿Todos los empleados mantienen relaciones amistosas con los miembros de la institución? las respuestas indican que 5 docentes expresaron que SI y 4 docentes respondieron que NO, por lo cual se señala que el desempeño docente implica la transmisión de la cultura organizacional a través de la acción pedagógica y las relaciones

interpersonales con los colegas y los demás miembros de la comunidad educativa, ver resultados en tabla 13 construida para tal fin.

Tabla 13. Resultados obtenidos en tres respuestas del grupo de docentes en la Dimensión Cultura del Clan

Preguntas de la Dimensión Cultura del Clan.	Fr y % de respuestas			
	1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.
1. ¿Ser empleado del Centro Escolar es lo mejor para su propio desarrollo como persona que trabaja en el campo de la educación?	7 (78%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (22%)
2. ¿Dentro de la institución se aplica el trabajo en equipo entre todos los empleados?	8 (89%)	1 (11%)	0 (0%)	0 (0%)
3. ¿Todos los empleados mantienen relaciones amistosas con los miembros de la institución?	5 (56%)	4 (44%)	0 (0%)	0 (0%)

Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes.

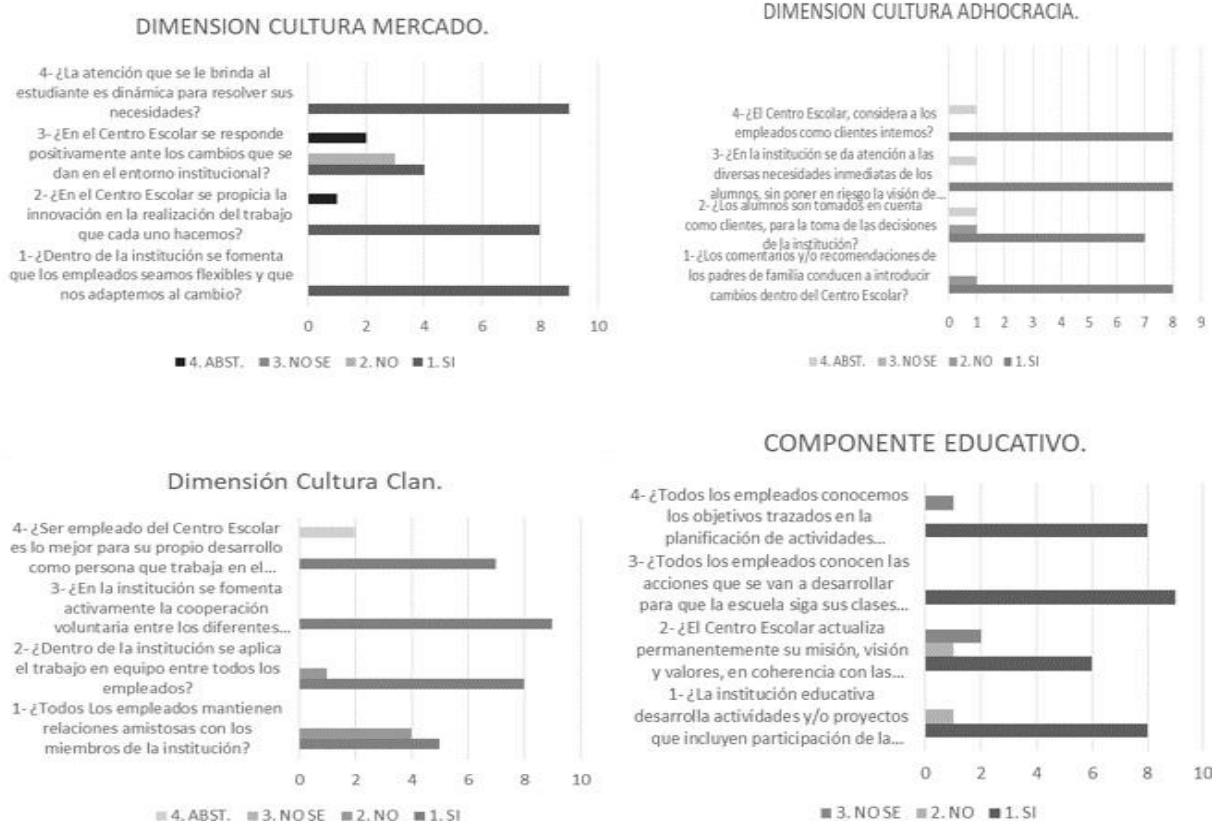
En cuanto a la Dimensión del comportamiento educativo en el ítem ¿Todos los empleados conocen las acciones que se van a desarrollar para que la escuela siga sus clases presenciales?, los docentes expresaron con unanimidad la opción SI y en el ítem ¿La institución educativa desarrolla actividades y/o proyectos que incluyen participación de la comunidad donde se encuentra ubicada?, 8 docentes afirmaron que SI y uno que NO, por ello es importante que el líder educativo transforme la realidad del entorno de manera creativa e innovadora, donde la autonomía desempeña un papel preponderante de madurez intelectual y personal cuando lideran los proyectos implicados en la comunidad.

Para el ítem ¿El Centro Escolar actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales?, 6 docentes expresaron SI, siendo que 1 docente expresó NO y 2 se abstuvieron.

El liderazgo eficaz expresa la importancia que reviste el liderazgo y participación de la alta dirección para mantener un clima organizacional enfocado en objetivos, metas, transmitiendo un sentido de identidad a los miembros de la institución educativa, ayuda a generar compromisos y esto aumentando la estabilidad de la

institución, sustento con aportes de Pino, Y. A. (2011). Veáse figura 14, en la que se muestran los ítems planteados, y comparados con otras dimensiones.

Figura 14. Comparativo de Dimensiones Cultura Mercado, Adhocracia, Clan y Componente Educativo.



Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes encuestados.

4.4. Resultados que responden a las preguntas de investigación.

Con relación a la pregunta principal o enunciado de la investigación, referida a ¿Cómo influye la cultura organizacional en el comportamiento de la educación pública en el centro escolar Caserío Estanzuelas?, se destaca que es de gran relevancia la influencia de la cultura organizacional dentro de dicho centro escolar ya que permite desarrollar una serie de valores institucionales, que llevan a sus miembros a identificarse con la organización y así se promueve un trabajo interdisciplinario orientado a la consecución de objetivos institucionales educativos.

Los resultados se observan desde los 5 Criterios o categorías de análisis de la investigación:

1. En los resultados obtenidos en la dimensión Jerárquica se puede detallar que existe unanimidad en cuanto a las líneas de autoridad ya que todos los empleados tienen claro las actividades que se deben realizar según su área y reflejan los resultados contenidos en la tabla 14.

Tabla 14. Resultados emitidos por todo el grupo de participantes para la Dimensión Jerárquica.

No. Ítems	Criterios o categorías de análisis (conceptos OCAI y comportamiento educativo)	Pregunta	Frecuencia de respuestas por Dimensión			
			1. SI	2. NO	3. NO SE	4. ABST.
1	Dimensión Jerárquica	¿El Centro Escolar caserío Estanzuelas está bien organizado para desarrollar mi trabajo?	15	0	0	0
2		2- ¿En el Centro Escolar todos tenemos claras las líneas de autoridad o jefaturas de la institución?	15	0	0	0
3		3- ¿En el Centro escolar todos los procesos que hacemos cada uno, ya están bien definidos?	15	0	0	0
4		4- ¿En el Centro Escolar, todos sabemos a quién debemos acudir para pedir autorizaciones relacionadas a nuestras tareas?	15	0	0	0
Frecuencias de respuesta por Dimensión			60	0	0	0
Porcentaje de respuesta por Dimensión			100%	0%	0%	0%

2. En cuanto a la dimensión de Cultura de Mercado, solamente, 1 empleado percibe que las recomendaciones de los padres de familia no son tomadas en cuenta para generar cambios dentro de la institución y que deberían verse reflejados los cambios en el comportamiento de la educación pública. Así también, dentro de

este comportamiento de la educación pública, se identifica que 1 empleado ha respondido que los alumnos no son tomados en cuenta como clientes, para la toma de las decisiones de la institución y otro empleado deja ítems sin contestar.

3. En la dimensión Cultura Adhocracia para el ítem donde se preguntó sobre si en el Centro Escolar se propicia la innovación en la realización del trabajo que cada uno de los empleados realiza, se tiene respuesta que 1 persona expresó no saber y 1 se abstuvo de emitir respuesta, esto repercute en que los docentes pueden tener serias limitaciones para poder desempeñarse con calidad. Este aspecto es parte esencial en el comportamiento de la educación pública, dado que según Caruth, G. y Caruth, D. (2013) la innovación dentro de la docencia tiene como propósito el aprendizaje de los estudiantes por medio de la implementación de cambios en la forma de pensar y actuar en los procesos didácticos.

En cuanto si en el Centro Escolar se responde positivamente ante los cambios que se dan en el entorno institucional 8 empleados expresaron que si, 3 respondieron que no, 2 respondieron que no sabía y 2 empleados se abstuvieron de responder.

Este escenario de respuestas impacta ya que, según el Boyce, E. (2003), los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas. En lo externo, suele suceder como consecuencia de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad y las relaciones producto del comportamiento de la educación en el contexto.

Para el ítem en el cual se pregunta sobre si la atención que se le brinda al estudiante es dinámica para resolver sus necesidades, se tiene respuesta de 1 empleado que manifiesta no saber sobre la temática planteada por lo cual esto repercute en el comportamiento de la educación ya que la relación entre profesor y alumno es un vínculo inspirador según Maier, H. (2007) que puede orientar, reforzar y sacar lo mejor de cada estudiante al escuchar las necesidades de los alumnos, se crea un buen ambiente y, en definitiva, motivaba a los estudiantes. La relación entre ambas partes debe ser tan buena que, incluso, repercuta en los

resultados y así, las posibilidades de aprendizaje se multiplican, como efecto del comportamiento de la educación.

4. En la Dimensión Cultura del Clan, se tiene que 8 participantes perciben que no todos los empleados mantienen relaciones amistosas con todos los miembros de la institución aun cuando, contar con buenas relaciones ayuda a la motivación y el rendimiento de los empleados.

A criterio de la investigadora, cuando hay lazos que unen entre compañeros se genera un mayor vínculo con la institución educativa, cuando una persona no se siente cómoda en su entorno de trabajo, rinde menos y es más propensa al conflicto, mientras que si siente el apoyo y comprensión ante eventuales problemas su confianza se ve reforzada y se pone de manifiesto en el comportamiento de la educación, en este caso, educación pública.

En cuanto al ítem donde se pregunta si dentro de la institución se aplica el trabajo en equipo entre todos los empleados, se tienen resultados que 1 empleado respondió no saber y 1 se abstuvo. El trabajo en equipo facilita el cumplimiento de objetivos, incrementa la motivación y la creatividad, y favorece las habilidades sociales de cada uno Bennis y Nanus (1985) e influye en el comportamiento de la institución educativa. A criterio de la investigadora la falta de compañerismo genera tensión, lo que ocasiona un menor rendimiento laboral. Cuando una persona no está a gusto en su lugar de trabajo y siente que no está alineada con sus compañeros de equipo, está desmotivada y no es todo lo productiva que podría ser.

En el caso de, si en la institución se fomenta activamente la cooperación voluntaria entre los diferentes miembros que conforman el Centro Escolar 1 empleado expreso que no y 1 empleado se abstuvo de emitir respuesta.

Bennis y Nanus (1985) comparten que los equipos directivos deben tener como característica el liderazgo y la capacidad para promover la participación de toda la comunidad educativa en el proceso de una enseñanza de calidad. Las prácticas deben apuntar hacia la innovación buscando el apoyo del entorno e instando a los profesores a asumir roles de liderazgo dentro de su

comportamiento en la institución educativa, y como tal, del servicio educativo en general.

Al preguntar si al ser empleado del Centro Escolar es lo mejor para su propio desarrollo como persona que trabaja en el campo de la educación, los resultados indican que 2 empleados percibe que no y 2 se abstuvieron de responder. El desarrollo personal en la institución tiene incidencias en la satisfacción de las personas en factores como el espacio físico, entorno, infraestructura, iluminación, las remuneraciones que perciben por el servicio prestado. Estos son elementos de mucha influencia en el que hacer laboral de las personas Daft, R. (2011) y en este caso, del comportamiento de la educación como finalidad de la institución educativa participante de la investigación.

En la institución educativa se debe asumir el trabajo en equipo, incorporando innovaciones, motivación y estímulo, a través de una adecuada definición de políticas creando una atmósfera de valoración y reconocimiento a la labor brindada a criterio de la investigadora.

5. En cuanto la Dimensión del comportamiento educativo al preguntar sobre si la institución educativa desarrolla actividades y/o proyectos que incluyen participación de la comunidad donde se encuentra ubicada, se tienen respuestas que 1 empleado percibe que no.

Para el caso si el Centro Escolar actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales, los resultados indican que 1 empleado percibe que no y 5 expresaron que no saben del tema planteado.

La misión y visión configuran la personalidad de un centro educativo facilitando el posicionamiento y diferenciación con el resto de instituciones educativas que desempeñan una labor semejante, si no se posee una misión y visión actualizada que este a la vanguardia no se logra fijar un posicionamiento (Cameron y Quinn 2011).

En cuanto a la pregunta, si todos los empleados conocen los objetivos trazados en la planificación de actividades académicas del Centro Escolar guardan relación con la visión y misión de la institución los resultados indican que 4

empleados expresaron no saber sobre el tema, La misión y visión dentro de la institución educativa ayuda a comunicar los propósitos y objetivos de la organización y la forma en la que los va a lograr.

Con relación a las preguntas específicas y con base en los resultados obtenidos, el análisis se presenta por cada una de las preguntas, conforme se expresa a seguir:

Pregunta específica 1: ¿Qué características predominantes presenta la cultura organizacional en el Centro Escolar caserío Estanzuelas?

Los resultados emitidos por todo el grupo de participantes indican que por unanimidad, el Centro Escolar presenta las características referidas a las culturas de jerarquía, ya que se caracterizan por un entorno de control, el ambiente es estable debido a que las tareas y funciones se integran y coordinan en líneas claras de autoridad. (Ver Tabla 14). Esta unanimidad de respuestas en la categoría SI, únicamente se puso de manifiesto en este Criterio o categorías de análisis. (Ver Figura 15)

Pregunta específica 2: ¿Qué elementos de la cultura organizacional del Centro Escolar en estudio, tienen presencia en el comportamiento o desarrollo de sus servicios de educación pública?

Los elementos a destacar por unanimidad de respuestas en la categoría SI, están referidos a la Dimensión Jerárquica, a la Dimensión Cultura Adhocracia y a la Dimensión del comportamiento educativo. Específicamente destacan elementos relacionados con la organización, líneas de autoridad, diseño de procesos, adaptación al cambio y comportamiento educativo en la presencialidad, lo cual se amplía a seguir:

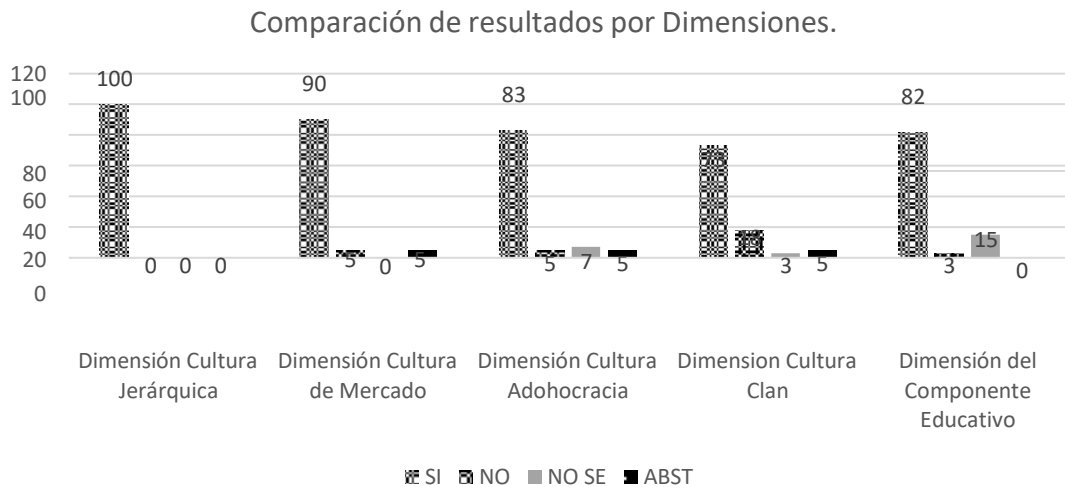
- El Centro Escolar caserío Estanzuelas está bien organizado para desarrollar el trabajo,
- Los empleados tienen claras las líneas de autoridad o jefaturas.
- Todos los procesos y actividades que tienen que realizar cada empleado ya está bien establecido.

- Todos los empleados saben a quién acudir para pedir autorizaciones relacionadas a sus tareas.
- Se fomenta que los empleados sean flexibles y que se adapten al cambio y finalmente, los elementos referidos a que
- Todos los empleados conocen las acciones que se van a desarrollar para que la escuela siga sus clases presenciales.

4.5. Resultados que responden a los objetivos.

En relación con el objetivo específico número uno que se refiere a identificar las características de la cultura organizacional dentro del Centro Escolar Estanzuelas, los resultados indican que son las características de la dimensión Jerárquica las que tienen mayor predominancia, en contraste con la dimensión de Cultura Clan que tiene menos prevalencia, conforme se muestra en figura 15, en la cual se comparan los resultados emitidos por todos los participantes en los 4 criterios de la cultura Organizacional, y los resultados de la Dimensión Comportamiento Educativo.

Figura 15: Resultados comparados de respuestas emitidas por todos los participantes en las 4 Dimensiones de la Cultura Organizacional.



Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes encuestados.

Estos resultados muestran que todos los participantes en forma unánime han respondido en la columna de opción SI, es decir que todos están de acuerdo que las características, de la Dimensión Jerárquica que menciona el autor Dome, M. (2015) se presentan dentro de la institución.

Para Dome, M. (2015) las culturas de jerarquía se caracterizan por un entorno de control, el ambiente es estable debido a que las tareas y funciones se integran y coordinan en líneas claras de autoridad. Las líneas claras de autoridad para la toma de decisiones, las normas y procedimientos estandarizados, y los mecanismos de control y responsabilidad son valoradas como las claves del éxito.

Con la relación al objetivo específico número dos en cuanto enunciar los elementos de la cultura organizacional que se manifiestan en el comportamiento de los servicios de educación pública que brinda el Centro Escolar Caserío Estanzuelas.

Los resultados indican que, para el caso de la Dimensión Jerárquica se identifican unanimidad en todos los elementos como lo plantea Dome, M. (2015), organización, líneas de autoridad y procesos definidos, entre otros.

En la dimensión Cultura mercado, los resultados indican que se presentan los elementos que menciona los autores Cameron, K. y Quinn, R. (2011) entre los cuales está un propósito claro y una estrategia dirigida a las necesidades del cliente conducen a la productividad y la rentabilidad. Por lo tanto, una cultura de mercado debe ser un lugar de trabajo orientado a resultados.

Esto es porque, ante los ítems referidos a que los comentarios y/o recomendaciones de los padres de familia conducen a introducir cambios dentro del Centro Escolar y a en la institución se da atención a las diversas necesidades inmediatas de los alumnos, sin poner en riesgo la visión de futuro que tiene el Centro Escolar, se presentan con mayor frecuencia de respuesta en la categoría SI, teniendo 14 cada uno.

Para la Dimensión Cultura Adhocracia, los elementos están relacionados con los aportes de Dome, M. (2015) referido a que uno de los objetivos importantes de una Adhocracia es fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad, se

caracteriza por un lugar de trabajo dinámico, empresarial y creativo. El pegamento que mantiene unida a la organización con Cultura Adhocrática es el compromiso con la experimentación y la innovación.

Esto es porque en cuanto al ítem si dentro de la institución se fomenta que los empleados sean flexibles y que se adapten al cambio y si la atención que se le brinda al estudiante es dinámica para resolver sus necesidades se presenta con mayor frecuencia de respuesta en categoría SI, teniendo 15 y 14 de frecuencia respectivamente.

En la dimensión Cultura del Clan en cuanto a los ítems, si en la institución se fomenta activamente la cooperación voluntaria entre los diferentes miembros que conforman el Centro Escolar y si dentro de la institución se aplica el trabajo en equipo entre todos los empleados hacen denotación con mayor frecuencia en respuesta SI, presentando frecuencia de 13 cada uno.

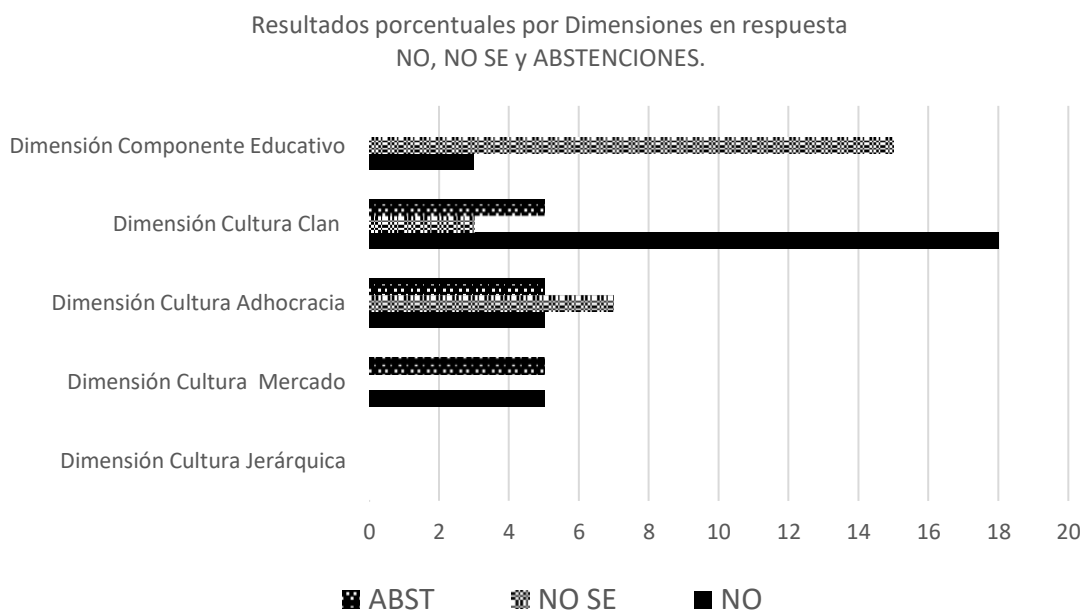
Señalando que los elementos presentados, guardan relación con el aporte de los autores Cameron, K. y Quinn, R. (2011) donde destacan que la organización orientada al trabajo en equipo, la participación y el consenso los líderes son considerados como mentores, y son los elementos que se encuentran presentes dentro de la institución educativa.

En cuanto a la dimensión del Comportamiento Educativo referente a los ítems, si en la institución educativa desarrolla actividades y/o proyectos que incluyen participación de la comunidad donde se encuentra ubicada y si todos los empleados conocen las acciones que se van a desarrollar para que la escuela siga sus clases presenciales los empleados hacen referencia con mayor frecuencia en respuesta Sí, presentando 15 y 14 de frecuencia respectivamente.

Esto está en consonancia con la UNESCO, (2010) porque hace una clara referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la institución, se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria.

En relación con el objetivo específico número tres, la propuesta de acciones a desarrollar para gestión de la cultura organizacional del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, como mejora continua en el comportamiento de la educación pública, tiene su fundamento de análisis, en los resultados emitidos por todo el grupo de participantes y que dejan en evidencia las oportunidades de mejora, lo cual se plantean en figura 16, que muestra los resultados (porcentaje), obtenidos en las opciones de respuesta NO, NO LO SÉ y ABSTENCIÓN, por cada Dimensión.

Figura 16: Resultados porcentuales por Dimensiones en categorías con oportunidad de mejora



Fuente: elaboración propia con base en resultados emitidos por los participantes en cuestionarios.

La Dimensión Cultura Clan con un porcentaje del 18% en la opción NO, la Dimensión Componente Educativo con un porcentaje de 15% en el valor NO SE, dan la pauta para desarrollar una propuesta de acciones para gestión de la cultura organizacional del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, como mejora continua en el comportamiento de la educación pública.

No obstante cabe mencionar que en las Dimensiones Cultura Mercado y Adhocracia el porcentaje reflejado es 5% en la opción de respuesta ABST por lo cual también serán incluidas acciones para la realización del plan de mejora.

4.6. Resultados que generan la hipótesis emergente.

A partir de los resultados emitidos por todo el grupo de participantes, se aceptan las siguientes hipótesis emergentes:

- En el Centro Escolar Caserío Estanzuelas existe una cultura organizacional favorable de adaptación al cambio por parte de todos los empleados.
Lo cual queda en
- En el Centro Escolar Caserío Estanzuelas todos los empleados tienen bien establecidas las líneas de autoridad.
- En el Centro Escolar Caserío Estanzuelas todos los empleados mantienen relaciones internas que se manifiestan en el comportamiento de la educación pública.

Capítulo 5: Conclusiones y propuesta de mejora.

A partir de los datos vertidos en toda la investigación, y haciendo uso del concepto medular del Modelo OCAI de los autores Cameron, K. y Quinn, R. (1983) como parámetro teórico de identificación de características por cuadrantes, se generan las conclusiones de la investigación que sirven de base, para elaborar una propuesta de mejora.

5.1. Conclusiones.

Algunas de las conclusiones que se pueden generar son:

- Las características de la cultura organizacional del Centro Escolar Caserío Estanzuelas son las que se identifican con la cultura de jerarquía que se manifiestan por un entorno de control, el ambiente es estable debido a que las tareas y funciones se integran y coordinan en líneas claras de autoridad.
- Los elementos de la cultura organizacional que se manifiestan en el comportamiento de los servicios de educación pública que brinda el Centro Escolar Caserío Estanzuelas se manifiestan en que está bien organizado para desarrollar el trabajo, todos tienen claras las líneas de autoridad y a quien deben acudir para solicitar los permisos, los procesos ya están definidos, los comentarios de los padres de familia y los alumnos son tomados en cuenta para realizar cambios en la institución.

Así mismo, en el Centro Escolar los empleados son considerados como clientes internos, se fomentan que los empleados se adapten al cambio, se realizan proyectos en la comunidad y en la institución educativa todos los empleados conocen las acciones que se van a desarrollar para que la escuela siga sus clases presenciales.

- La aplicación del método con enfoque mixto, es idóneo para este tipo de investigaciones porque permitió interpretar con profundidad y detalle lo que está sucediendo, con el propósito de construir conocimiento sobre la realidad organizacional de la institución educativa participante en el estudio.
- La aplicación de las técnicas de selección de literatura son apropiadas para este tipo de investigaciones para garantizar que la investigación se llevara a cabo, se buscó observar, estudiar, analizar y presentar los hallazgos de la información que se ha encontrado y las herramientas fueron el apoyo para organizar la información.
- La participación del personal del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, fue determinante, provechosa, importantes porque se logró tener el 100% de participación, en el total de los ítems planteados.
- Al aplicación del modelo OCAI de los autores Cameron, K. y Quinn, R. (1983), si puede ser aplicado, como parámetro teórico para identificar características de la cultura organizacional, en instituciones educativas y relacionarlo con la influencia en el comportamiento de la educación pública
- Los elementos de la Cultura organizacional del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, que deben fortalecerse para mejorar su influencia en el comportamiento de la educación pública son:
 - En el Centro Escolar no se responde positivamente ante los cambios que se dan en el entorno institucional.
 - No todos los empleados mantienen relaciones amistosas con los miembros de la institución.
 - En el Centro Escolar no se actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales.

- No todos los empleados conocen los objetivos trazados en la planificación de actividades académicas del Centro Escolar guardan relación con la visión y misión de la institución.
- La cultura organizacional de un centro educativo influye en el comportamiento de la educación porque permite desarrollar una serie de valores institucionales, que llevan a sus miembros a identificarse con una política o filosofía para promover un trabajo interdisciplinario, orientado a la consecución de objetivos o metas en común y así poder brindar una educación de calidad.
- Se identifica que desarrollar una propuesta de acciones para gestión de la cultura organizacional del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, como mejora continua en el comportamiento de la educación pública, puede ayudar al Centro Escolar, a trabajar en la cultura organizacional y favorecer la influencia en el comportamiento de la educación pública que brinda el Centro Escolar participante del estudio.

5.2. Propuesta de implementación.

La propuesta tiene como objetivo principal, brindar al Centro Escolar Caserío Estanzuelas una herramienta administrativa que permita mejorar el comportamiento de la educación pública en la prestación de servicios a la comunidad estudiantil y el mejoramiento de la cultura organizacional entre su personal.

5.2.1. Descripción

La propuesta se describe como una acción de dos componentes según se amplía a seguir:

- Componente de Capacitación: son acciones dirigidas a ampliar o mejorar las competencias cognitivas o del SABER de los participantes, siendo que será acerca de las áreas de mejora identificadas en la investigación, a fin de, sentar las bases teóricas o conceptuales de los temas a desarrollar. Implica unificación de conceptos.

- Componente de Sensibilización: son acciones dirigidas a fortalecer las competencias actitudinales o del SABER SER, mediante el desarrollo de temas para favorecer el ambiente de trabajo, generar disponibilidad de aprendizaje en los participantes, provocar actitudes de apertura al cambio y que no implican, unificación de conceptos, sino, creación de ambientes favorecedores al comportamiento de la educación pública. Estos temas de abordaje, pueden ser desarrollados de forma cíclica como parte de la mejora continua.

De manera que, el éxito de la propuesta, dependerá en gran medida del apoyo de las autoridades de la misma, la asignación de recursos al presupuesto y como un hecho la buena disponibilidad de los 15 empleados.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
COMPORTAMIENTO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA.**

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PRESENTADO POR:

STEFANIE LISSETH LÓPEZ SÁNCHEZ.

ASESOR:

MAESTRA Ph D. DORIS GUADALUPE CORNEJO CABRERA

ABRIL 2023

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

Justificación.

Identificar los elementos presentes de la cultura organizacional es esencial para tomar decisiones dentro del Centro Escolar Caserío Estanzuelas ya que promueven los cambios necesarios para un mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad y que se ponen de manifiesto en el comportamiento de la educación pública.

Al conocer la dimensión de cultura organizacional dominante en este caso dimensión Jerárquica de la institución educativa, permite identificar y asociar las características deseables del estilo de liderazgo y conocer los criterios de eficacia y los modelos de gestión que la institución establece como válidos.

Sin embargo, las áreas de mejora identificadas son:

- Unos de los principales hallazgos es que en el Centro Escolar no se responde positivamente ante los cambios que se dan en el entorno institucional.
- No todos los empleados mantienen relaciones amistosas con los miembros de la institución.
- En el Centro Escolar no se actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales.
- No todos los empleados conocen los objetivos trazados en la planificación de actividades académicas del Centro Escolar guardan relación con la visión y misión de la institución.

En este sentido se hace énfasis de mejora, en las dimensiones Cultura Clan y Componente Educativo que presentaron porcentajes altos en las opciones NO y NO SE, por lo que dan la pauta para desarrollar una propuesta de acciones para gestión de la cultura organizacional del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, como mejora continua en el comportamiento de la educación pública.

Sumando a estas áreas de mejora y habiendo tenido la participación voluntaria del Centro Escolar en la presente investigación, se identifica la necesidad y apertura que existe para mejorar la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento de la educación pública que ofrece dicho centro educativo.

5.2.2. Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan de acción que ayude a fortalecer los elementos de la Cultura organizacional del Centro Escolar Caserío Estanzuelas para mejorar su influencia en el comportamiento de la educación pública.

Objetivos Específicos Estratégicos:

- Dotar de nuevos conocimientos, al personal del Centro Escolar Caserío Estanzuelas para el buen ejercicio de sus funciones en los servicios educativos dentro de la institución.
- Sensibilizar sobre las acciones de fomentar el trabajo en equipo, habilidades y destrezas sociales, optimizando la eficiencia en las diferentes áreas donde se desenvuelvan los empleados dentro del Centro Escolar Caserío Estanzuelas.

5.2.3. Estructura didáctica del Plan de acción

La estructura didáctica del plan de acción, se presenta en la tabla 15, al cual contiene la información de organización didáctica para su implementación.

Tabla 15 Estructura didáctica del Plan de Acción.

Ejes Estratégicos	Objetivos	Temas.	Tiempo	Responsables	Materiales
Desarrollo de la Dimensión Clan	Brindar nuevos conocimientos y fortalecer los canales de comunicación existentes en el Centro Escolar Caserío Estanzuelas.	Bienvenida - Apertura o inicio Presentación del proyecto Módulo -I- La Comunicación: "Comuniquémonos efectivamente". CAPACITACIÓN: 1. Naturaleza de la comunicación humana y definición de la comunicación. 2. Lenguaje y costumbres.	1 hora	- Director de la institución. - Facilitador. - Participantes.	- Cartelera - Laptop - Proyector
	Fomentar las relaciones amistosas para que los empleados puedan desempeñarse eficientemente y mejorar la Cultura organizacional.	SENSIBILIZACIÓN: 3. Factores que influyen en la comunicación. 4. Sugerencias para mejorar la comunicación.	1 hora		
	Brindar nuevos conocimientos enfocados a las relaciones interpersonales.	Módulo -II- Relaciones Interpersonales: Capacidad de relacionarnos de forma saludable y grata. CAPACITACIÓN: 1. Tipos, estilos y niveles de la comunicación interpersonal.	1 hora	- Facilitador. - Director de la institución.	- folletos, lápiz, bolígrafos, folders, borradores, plumones, hojas de papel bond
	Que al culminar el módulo los empleados se sientan motivados para desarrollar relaciones interpersonales asertivas.	SENSIBILIZACIÓN 1. Emociones en el mundo laboral. 3. Desarrollo de excelentes relaciones interpersonales.	1 hora		
	Determinar la importancia del trabajo en equipo y la colaboración para el desarrollo efectivo de las funciones educativas del Centro Escolar.	Módulo -III- Trabajo en equipo: ¿Cómo mejorar el trabajo en equipo? CAPACITACION: 1. Bases del trabajo en equipo. 2. Etapas en el desarrollo de un equipo.	1 hora	- Facilitador. - Director de la institución.	- Cinta adhesiva, hojas de papel autoadhesivo, cartulina, marcadores, pizarra.
	Reforzar al personal para romper las barreras que impiden el trabajo en equipo y así mejorar la convivencia entre ellos.	SENSIBILIZACIÓN: 3. ¿Cómo fomentar el trabajo en equipo dentro de la institución educativa? 4. Beneficios del trabajo en equipo.	1 hora		

Continuación tabla 15

Ejes Estratégicos	Objetivos	Temas.	Tiempo	Responsables	Materiales
Desarrollo de Dimensión del comportamiento educativo	Facilitar nuevos conocimientos relacionados a la motivación y el liderazgo que ayuden a mejorar el desempeño de las funciones de cada empleado y así mismo cumplir con las metas y objetivos de la institución.	Módulo -IV- Liderazgo con visión: "Trabajemos bajo el mismo objetivo" CAPACITACION 1. Valores institucionales. 2. Misión y Visión del centro Escolar Caserío Estanzuelas. 3. Objetivos institucionales.	1 hora	- Facilitador.	- Folletos, lápiz, bolígrafos, folders, borradores, plumones, hojas de papel bond
	Que al culminar el módulo los empleados se sientan motivados para desarrollar sus actividades a nivel laboral y personal buscando alcanzar los objetivos institucionales	SENSIBILIZACION: 1. Identidad institucional.	1 hora		
Desarrollo de Dimensión Cultura Adhocracia.	Proporcionar estrategias que se puedan utilizar para poder solucionar la resistencia al cambio dentro del Centro Escolar.	Modulo -V- Adaptación al cambio: "Enfrentemos los cambios" CAPACITACION: 1. Origen y naturaleza de la resistencia docente al cambio. 2. Factores asociados a la resistencia docente al cambio. 3. Estrategias posibles para enfrentar la resistencia docente al cambio.	1 hora	- Facilitador. - Director. - Participantes.	- Cartelera - Laptop - Proyector
	Al finalizar el modulo los empleados puedan tener estrategias para romper las barreras de cambio y lograr adaptarse a las nuevas necesidades.	SENSIBILIZACIÓN: 1. Resistencias ligadas al entorno social. 2. Resistencias ligadas a la personalidad. 3. Resistencias ligadas al modo de implementación del cambio.	1 hora		
Desarrollo de Dimensión Cultura Mercado.	Proporcionar conocimientos en como brindar una atención con excelencia y calidad.	Módulo -VI- Importancia de dar una atención al cliente de excelencia y calidad: "Entendamos las necesidades del cliente" CAPACITACION: 1. Servicio a clientes internos y externos. 2. Como brindar un servicio de calidad. 3. Atención centrada en el cliente	1 hora	- Director de la institución. - Facilitador.	- Cinta adhesiva, hojas de papel autoadhesivo, cartulina, marcadores, pizarra.
	Al finalizar el modulo los empleados puedan comprender la importancia de tomar como clientes a los alumnos para la toma de decisiones.	SENSIBILIZACIÓN: 1. Importancia de la participación de los alumnos a través del consejo estudiantil. 2. Importancia de la identificación de alumnos con características de líderes.	1 hora		
Desarrollo de Dimensión jerárquica.	Reforzar conceptos de mantener lazos de comunicación de autoridad.	Módulo -VII- La constitución jerárquica de una escuela: "Líneas claras de autoridad." CAPACITACION: 1. Líneas de autoridad. 2. Estructura organizativa. 3. Funciones Jerárquicas.		- Director de la institución. - Facilitador.	- Marcadores, pizarra, diplomas, mesas de trabajo.

5.2.4. Propuesta de indicadores.

La propuesta de indicadores, servirá para que las autoridades y participantes del plan de acción, puedan hacer monitoreo de los avances y tomar acciones según corresponda. Los indicadores podrán ser aplicados, para validar los avances de los diferentes módulos. Ningún indicador es suficiente para evidenciar resultados. El uso combinado de varios indicadores, proveerá información valiosa del desarrollo de la acción.

Propuesta de Indicadores cuantitativos

- % de asistentes a la jornada
- % de desarrollo de la temática por módulo
- # de personas que participan en las dinámicas de las jornadas
- # de aportes de los asistentes en las jornadas
- #de participantes desarrollando actividades en equipo

Indicadores Cualitativos

- Contenido de los Comentarios de los asistentes
- Opiniones de satisfacción de los participantes
- Oportunidades de mejora propuestas por los participantes

5.2.5. Recursos para la implementación del plan de acción.

Los recursos son indispensables para el establecimiento del plan de capacitación, por lo cual se consideran diferentes tipos de recursos, los cuales son:

- Humanos

La aplicación del plan de capacitación está enfocado a todo el personal del Centro Escolar Caserío Estanzuelas, quienes estarán inmersos en este proceso son:

1. Facilitador: Es el responsable de dirigir el proceso del plan de capacitación.
2. Participantes: Serán los 15 empleados de la institución.

3. Jefaturas: Brindarán el apoyo para facilitar a los empleados la participación en los diversos módulos del plan de capacitación.

– Materiales

Los recursos materiales serán proporcionados por los directivos y el facilitador, servirán como fuente para el aprendizaje de los empleados, estos materiales son: folletos, lápiz, bolígrafos, folders, borradores, plumones, hojas de papel bond, cinta adhesiva, hojas de papel autoadhesivo, cartulina, marcadores, pizarra, diplomas, mesas de trabajo, entre otros.

– Financieros

Las capacitaciones que se organicen dentro del presente plan de capacitación serán Financiadas con fondos del Centro Escolar y el facilitador.

– Tecnológicos

Son medios utilizados por la tecnología para cumplir un propósito.

Los recursos a emplear son: computadora, proyector, memoria USB, impresor, entre otros.

Referencias.

- Agudelo, M.E. & Estrada, E. (2012). Constructivismo y construccionismo social: algunos puntos comunes y algunas divergencias de estas corrientes teóricas. *Prospectiva*, 17. pág.362
- Alvarado, O. (2008). Gestión educativa. 1ra. Reimpresión.
- Alvesson, M. (2010). Cultura Organizacional: Sentido, Discurso e Identidad. En El manual de cultura y clima organizacional. 2da ed. California: salvia.
- Andrade Gutiérrez, J. (2015). Revisión de la literatura acerca de la cultura organizacional en el ámbito educativo (Master's thesis), pág. 54.
- Araya, V., Alfaro, M., & Andonegui, M. (2007). Constructivismo: orígenes y perspectivas. *Laurus*, 13(24), 76-92.
- Asamblea Legislativa de El Salvador (1983). Constitución de la República de El Salvador. El Salvador, San Salvador: Centro de Documentación Legislativa, Archivado el 23 de septiembre de 2015.
- Asamblea Legislativa de El Salvador (1990), Ley General de la Educación, decreto N°917, publicado en el diario oficial, tomo 411(13, abril de 2016).
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E. y Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of Organizational Culture. En N. M. Ashkanasy, C. Wilderom y M. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (131-147) California: Sage Publications.
- Balmaceda, H. A. (2017) Análisis del Clima y Cultura Organizacional del personal docente del Departamento de Pedagogía de la Facultad de Educación e Idiomas, UNAN-Managua en el I semestre 2017 Tesis para optar al título de Máster en Administración y Gestión de la Educación.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, p. 11
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Leaders: strategies for taking charge*, New York: Harper and Row.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (1994). *Formal organizations: a comparative approach* p.20.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49 (2), 1-11.
- Boyce, M. E. (2003). Organizational learning is essential to achieving and sustaining change in higher education. *Innovative Higher Education*, 28(2), 119-136.

- Bryman, A. 2006, Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*, v. 1, n. 6, p. 15-97.
- Calmet, R. (2005). *Cultura organizacional: presente y futuro*.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Cameron & Quinn (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework* EUA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. P. 33.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the ompeting Values Framework*. San Francisco: Josey-Bass, p.40
- Caruth, G., y Caruth, D. (2013). Understanding resistance to change: a challenge for universities. *Turkish Online Journal of Distance Education*. 14(2), 12-21.
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sizedfirms. *International small business journal*, vol. 5, octubre – diciembre.
- Cook, R. A. y Lafferty, J. C. (1986). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Coulon, A. (1988) *La etnometodología*. Madrid: Ediciones Cátedra, 1-141.
- Convención sobre la Eliminación de todas formas de Discriminación contra la Mujer, (2011), Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, México Country Office.
- Covey (1997): *El liderazgo centrado en principios*. Madrid, Editorial Paidós.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional (Décima edición ed.)*. México: Cengage Learning Editores SA de CV, p 36.
- De León, M. D. (2013) Tesis Doctoral *La cultura organizacional cuenta* Caso de investigación para la Universidad de San Carlos de Guatemala, para optar al grado académico de Doctora en Ciencias de la Administración.
- Deal, Terrence y Kennedy, Alan (1982). *Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley. New York.
- Dill, D. D. (1982). The management of academic culture: *Notes on the management of meaning and social integration*. *Higher Education*, 11(3), 303–320.
- Dome, M. (2015). *The Scrum Culture, Management for Professionals*. Springer International Publishing Switzerland.
- Ema, JE & Sandoval, J. (2003). Mirada caleidoscópica al construccionismo social. *Revista Política y Sociedad*, 40 (1), 5-14.

- Enríquez, R. (2005). La cultura organizacional educativa. p. 21
- Enríquez, R., & Mata, G. (2006). La innovación, proceso vital de la cultura organizacional educativa. México DF: UNAM. p. 12.
- Esteve, J. M. (2009). La profesión docente ante los desafíos de la sociedad del conocimiento. *Aprendizaje y desarrollo profesional docente*, 17-27.
- Flamholtz, E., y Randle, Y. (2008). *Leading strategic change: Bridging theory and practice*. Cambridge University Press.
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Garmendia, J. A. (1994) Tres culturas (Organización y Recursos Humanos). Ed. ESIC. *Revista De Antropología Social*, 4, p.159.
- Greenbaum, H. (1974). The audit of organizational Communication . Estados Unidos : Academy of managemente journal,p 16.
- Geertz, Clifford. 1997. "El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre", en *La interpretación de las culturas*, Barcelona: Gedisa.
- González, A. M., & Hernández Alegría, A. (2014). Positivismo, dialéctica materialista y fenomenología: tres enfoques filosóficos del método científico y la investigación educativa. *Actualidades investigativas en educación*, 14(3), 502-523.
- González, I. M., Hing Freire D. R. & Muñoz, J. (2020), Plan para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional del Colegio de Ingenieros Tecnólogos de Costa Rica (CITEC) Proyecto de consultoría para optar al título de Maestría en Administración de Recursos Humanos.
- González Río, M. J. (1997). Metodología de la investigación social. Alicante: Aguaclara.
- Gispert, C. (2007). Diccionario enciclopédico: Edición del milenio. Madrid: Oceano.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2010). Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones. Cengage Learning Editores.P.47
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. Editorial McGraw-Hill. México. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigación-sexta-edicion.compressed.pdf>.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.

- Kezar, A. (2001). Understanding and facilitating organizational change: Recent research and conceptualizations. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 28(4), 1-10.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA, Sage, p.54.
- León, Y. (2005). Programa de formación sociopsicológico basado en estrategias facilitadoras en situaciones de comunicación interpersonal para Representantes de reservaciones, ventas y tráfico de aviación del Aeropuerto Internacional "Ignacio Agramonte" de Camagüey". Tesis de maestría. Universidad de La Habana, Cuba.
- Asamblea Legislativa de El Salvador (1996). Ley de la Carrera Docente Decreto Legislativo número 665 del 7 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N.º 58, Tomo N.º 330,
- Llanos, M. (abril de 2016 b). Las Buenas prácticas en la Gestión Humana: clave del éxito de las mejores empresas. *Res Non Verba*, pag.57.
- López Felipe, M. T. (2013). La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: un estudio de casos múltiple en empresas murcianas. Proyecto de investigación.
- Loren, M. (2012). La cultura organizacional. Obtenido en <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Asamblea Legislativa de El Salvador (2011). Ley de igualdad, equidad y erradicación de la discriminación contra las mujeres (2011), 8 de abril de 2011.D. O. N.º 70, Tomo N.º 391
- Ludlow, R., & Panton, F. (1997). *La esencia de la comunicación*, México, p 23.
- Maier, H. (2007) *Desempeño docente*. México D.F. Trillas.
- Mascaray, J. 1. (1998). Más allá de la comunicación interna: la intercomunicación. Barcelona: Gestión 2000, p 74.
- Masland, A. T. (1985). Organizational culture in the study of higher education. *Review of Higher Education*, 8(2), 157–168.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*.
- Mayo, E. (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Nueva Visión. Buenos Aires, Argentina.
- Newstrom y Davis. M., *Comportamiento Organizacional*. (1993) p. 12.

- Newstrom, D. (1992) Comportamiento humano en el trabajo, McGraw Hill, México, p. 132.
- Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (2010), Il pronunciamiento latinoamericano por una educación para todos.
- Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación-UNESCO (2010), Il pronunciamiento latinoamericano por una educación para todos.
- Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación Unesco (2011). Financing education. Investments and returns, París: UNESCO - UIS/ OECD.
- Organización de los Estados Iberoamericanos (2007) los pilares de la educación del futuro. Revista Iberoamericana de Educación, 43(5)
- Organización Internacional del Trabajo (2009) convenios sobre la seguridad y salud en el trabajo: una oportunidad para mejorar las condiciones y el medio ambiente del trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo (2009) convenios sobre la seguridad y salud en el trabajo: una oportunidad para mejorar las condiciones y el medio ambiente del trabajo.
- Organizational Climate and Culture (153-192). San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Plan Cuscatlán, (2020), El discurso político de Nayib Bukele en Twitter. Cuadernos Del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, (112). Obtenido en https://plancuscatlan.com/documentos/plancuscatlan_modernizacion_del_estado.pdf.
- Pajuelo, J. D. (2018) tesis clima organizacional y la gestión del desempeño docente en el colegio honores de San Martín de Porres, 2018 para optar el grado de maestro en administración y dirección de empresas.
- Peiró, J.M. (1990). Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas. Barcelona: PPU.
- Pérez, A. (1995) la cultura escolar en la sociedad neoliberal. Madrid: Morata. pág. 33
- Peters, Tom y Waterman, Robert (1984). En búsqueda de la excelencia. Norma. Bogotá.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative science quarterly, 24(4), 570-581.
- Piaget, J. E. A. N. (1980). Teoría del desarrollo cognitivo de Piaget. Creative Commons Attribution-Share Alike, 3, 1-13.

- Pino, Y. A. (2011). Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de Investigación. *Revista Científica Ciencia y tecnología*, 1(1).
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Randstad Employer Branding. (14 de marzo de 2016). El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito. Obtenido de <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Real Academia Española de la Lengua (2001). Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. XXII Edición. Asociación de Academias de la Lengua Española. pág. 14. En: <http://buscon.rae.es/drae/>.
- Rivero, L. D. (2009). Impacto de los patrones comportamentales de los directivos en el clima organizacional. Tesis de maestría. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba.
- Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima Edición. Impreso en México, Pearson Educación de México, S.A. de C. V. México. P. 584
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, p, 50.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava Edición. Impreso en México. P.816.
- Roche, R. (2002). *Psicología y educación para la personalidad*. Buenos Aires: Red Federal de Formación Docente para la República Argentina. P.
- Rodríguez, H. A. (2009). El sistema de valores de los directivos y su influencia en el clima organizacional de CONAS S.A. Tesis de maestría. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, Cuba.
- Rousseau, D. (1990). Assessing organizational culture. The case of multiple methods. In B. Schneider (Ed).
- Sánchez, M. (2015). *Cultura y Comunicación Organizacional*. México: Universidad Iberoamericana, p 26.
- Sánchez, M., & De la Garza, M. (2013). *Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior*.
- Santos, E. F. (2016), artículo investigativo Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, determinar la influencia del Compromiso Organizacional sobre el Aprendizaje Organizacional.
- Sarabia Sánchez, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid, Pirámide.

- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores.
- Schein, E. (2012). Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio, p 267-268.
- Schein, E. H. (1993). Psicología de la organización. In Psicología de la organización (pp. 252).
- Schein, E. H. (2008). 6. El liderazgo y la cultura organizacional. In El líder del futuro (pp. 89-99).
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2004). Comportamiento organizacional. Editorial Limusa, P.569.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Limusa Wiley. México, P-45.
- Soto, C. (2001). Organizaciones Educativas. Programa de doctorado en ciencias de la educación, Universidad de La Serena. Chile.
- Tineo, Y. Z., Casa, M. D. & Huanca, J. W. (2021) Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa Andrés Bello de Yunguyo, Perú Educación y Sociedad ISSN: 1811-9034 RNPS: 2073Vol. 19, No.1 enero-abril de 2021 Artículo de investigación.
- Toca, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. Civilizar, 9(17), 117 – 136.
- Tovar, R. (2010). Agresividad en los escolares y su relación con las normas familiares. Bogotá: Revista de Psiquiatría. p 57.
- Tylor, E. B. (1871). Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom (Vol. 2). J. Murray p. 21
- Woodside, A. (2010). Organizational Culture, Business-to-business Relationships, and Interfirm Networks, 11 – 26.
- Xenikou, A. y Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. Human Relations, 49(3), 349-371.
- Yanez Canal, Sergio, 2000, "La Estadística, una ciencia del siglo xx, Fisher el genio", en Revista Colombiana de Estadística, vol. 23, núm. 2.
- Página web con actualizaciones constantes: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, Consultado elde...del 2022. <https://www.mined.gob.sv/>

Anexos.

ANEXO 1. Instrumento 3: Cuestionario estructurado.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN.

Presentación: Agradezco su participación en la presente encuesta, el objetivo de la misma es: Determinar las características de la cultura organizacional del centro escolar y su influencia en el comportamiento de los servicios de educación pública que brindan. La información brindada es completamente académica para el desarrollo de la tesis de maestría con el tema: La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento de la educación pública.

Cargo dentro del Centro Escolar: _____

Años de trabajo en el Centro Escolar: _____

Edad: _____ Género: _____

Formación académica o grados de estudio que tiene: _____

Especialidad de formación docente o administrativa: _____

Niveles que imparte clases: _____

No. Ítems	Criterios y conceptos OCAI y Educación Pública	Ítems o preguntas.	Alternativas de respuesta			
			SI	NO	NO SE	ABTS.
1	Dimensión jerárquica:	¿El Centro Escolar caserío Estanzuelas está bien organizado para desarrollar mi trabajo?				
2	Las culturas de jerarquía se caracterizan por un entorno de control, el ambiente es estable debido a que las tareas y funciones se integran y coordinan en líneas claras de autoridad. (Dome, M. 2015)	¿En el Centro Escolar todos tenemos claras las líneas de autoridad o jefaturas de la institución?				
3		¿En el Centro escolar todos los procesos o tareas que hacemos cada uno, ya están bien definidos?				
4.		¿En el Centro Escolar, todos sabemos a quién debemos acudir para pedir autorizaciones relacionadas a nuestras tareas?				

5.	Dimensión Cultura de mercado.	¿Los comentarios y/o recomendaciones de los padres de familia conducen a introducir cambios dentro del Centro Escolar?				
6.	Una cultura de mercado debe ser un lugar de trabajo orientado a resultados y satisfacción del cliente exigente (Cameron, K. y Quinn, R. 2011)	¿Los alumnos son tomados en cuenta como clientes, para la toma de las decisiones de la institución?				
7.		¿En la institución se da atención a las diversas necesidades inmediatas de los alumnos, sin poner en riesgo la visión de futuro que tiene el Centro Escolar?				
8.		¿El Centro Escolar, considera a los empleados como clientes internos?				
9.		Dimensión Cultura Adhocracia.	¿Dentro de la institución se fomenta que los empleados seamos flexibles y que nos adaptemos al cambio?			
10.	"Un objetivo importante de una adhocracia es fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad si la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicas" (Dome, M. 2015. p. 27)	¿En el Centro Escolar se propicia que apliquemos la innovación en la realización del trabajo que cada uno hacemos?				
11.		¿En el Centro Escolar se responde positivamente ante los cambios que se dan en el entorno externo institucional?				
12.		¿La atención que se le brinda al estudiante también es para resolver sus necesidades dentro del recinto escolar?				
13.		Dimensión Cultura del Clan.	¿Todos Los empleados mantienen relaciones amistosas con los miembros de la institución?			
14.	La cultura del clan está tipificada por un lugar amigable para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismas. Es como una familia extendida. Los líderes son considerados como mentores y quizás incluso como figuras parentales. (Cameron, K. y Quinn, R. 2011, p. 64–65.)	¿Dentro de la institución se aplica el trabajo en equipo entre todos los empleados?				
15.		¿En la institución se fomenta activamente la cooperación voluntaria entre los diferentes empleados que conforman el Centro Escolar?				
16.		¿Ser empleado del Centro Escolar es lo mejor para su propio desarrollo como persona que trabaja en el campo de la educación?				
17.		Dimensión de la Educación Pública	¿La institución educativa desarrolla actividades y/o proyectos que incluyen participación de la comunidad donde se encuentra ubicada?			
18.	Constitución de la República de El Salvador Decreto Legislativo número 38 del 15 de diciembre de 1983 contienen los fines de la educación nacional y las disposiciones fundamentales para la organización del sistema educativo.	¿El Centro Escolar actualiza permanentemente su misión, visión y valores, en coherencia con las políticas nacionales?				
19.	Ley General de Educación, refiere en el CAPITULO III, conceptos y determinaciones referidos a los Centros Oficiales de Educación	¿Todos los empleados conocemos las acciones que se van a desarrollar para que la escuela siga sus clases semi presenciales?				
20.	Ley de la Carrera Docente Decreto Legislativo número 635 del 7 de marzo de 1996 regula las relaciones del estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas, de las municipalidades y de las privadas.	¿Todos los empleados conocemos los objetivos trazados en la planificación de actividades académicas del Centro				

		Escolar guardan relación con la visión y misión de la institución?				
--	--	--	--	--	--	--