

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



**Percepciones desde la comunidad educativa en
torno a la cultura organizacional de una institución
educativa de Lima Metropolitana**

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Educación con mención en
Gestión de la Educación que presenta:

Flor Gladys Calderón Saénz

Asesor:

Pablo Fernando Montalván Zúñiga

Mayo, 2023

Informe de Similitud

Yo, **Pablo Fernando Montalván Zúñiga**, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado **Percepciones de la comunidad educativa en torno a la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana**, del/de la autor(a) / de los(as) autores(as)

Flor Gladys Calderón Sáenz, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 23/05/2021.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 29 de mayo del 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Montalván Zúñiga, Pablo Fernando	
DNI: 42109103	Firma:
ORCID: 0000-0002-8577-1773	

AGRADECIMIENTOS

Al asesor, Mag. Pablo Montalván, por sus aportes y sugerencias; a los profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú por las sugerencias en la investigación.



DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen de Guadalupe, que iluminan mi existir; a mis padres Flor Sáenz y Pedro Calderón, mis mejores maestros, en cuyo ejemplo vivencial aprendí la compasión y unidad familiar, soy afortunada de estar junto a ellos; a las palabras de aliento de mis hermanos, y a mi amiga Milagro del Rosario Medrano Bellido que partió prontamente al cielo, aprendí mucho acerca de la resiliencia, un largo abrazo al paraíso.



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo estudiar las percepciones de la comunidad educativa sobre los tipos y elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

La metodología adopta un enfoque cualitativo y emplea el método de estudio de caso único. La unidad de análisis está conformada por trece informantes y tres documentos de gestión educativa (Proyecto Educativo Institucional, Plan anual de Trabajo y Reglamento Interno). Los instrumentos utilizados para recopilar datos fueron una entrevista semiestructurada y un análisis documental basado en una matriz.

A partir de la presentación, análisis y discusión de los resultados se obtienen los siguientes hallazgos. En primer lugar, el estudio reveló que dentro de una misma organización educativa pueden coexistir hasta tres tipos de culturas, según la relación entre las funciones de las personas y las actividades institucionales. Se identificaron una cultura coordinada, donde los directivos y un equipo exclusivo de profesionales tienen una participación decisiva; una cultura colaborativa, caracterizada por la participación democrática de toda la comunidad educativa en actividades extracurriculares; y una cultura fragmentada, con poca comunicación e interacción entre los alumnos, docentes, coordinadores y directivos.

En segundo lugar, los elementos de la cultura organizacional describen el contenido (infraestructura, normas y reglamentos, valores y creencias), la fuerza (extensión o penetración, homogeneidad y claridad; que miden el nivel de influencia, rigidez y adaptación en la organización) y la orientación (retrospectiva y prospectiva; que indican el sentido histórico y lo que se espera lograr a futuro). En cuanto al contenido, se destaca una infraestructura sólida, normas y valores que promueven la responsabilidad, y creencias aceptadas por alumnos y padres de familia; pero, la fuerza institucional es débil. Respecto a la orientación, prevalece una perspectiva retrospectiva, enfocada en el pasado positivo del colegio hasta el presente.

Palabras clave: Elementos de la cultura organizacional, estudio de casos, investigación cualitativa.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the perceptions of the educational community regarding the types and elements of the organizational culture of a private educational institution in Metropolitan Lima.

The methodology follows a qualitative approach and utilizes the single case study method. The analysis unit consists of thirteen informants and three educational management documents (Institutional Educational Project, Annual Work Plan, and Internal Regulations). The data collection instruments employed were a semi-structured interview guide and a document analysis matrix.

The presentation, analysis, and discussion of the results led to the following findings. First, the study revealed that up to three types of cultures can coexist within the same educational organization, depending on the relationship between the functions of individuals and institutional activities. A coordinated culture was identified, where managers and an exclusive team of professionals play a decisive role; a collaborative culture, characterized by the democratic participation of the entire educational community in extracurricular activities; and a fragmented culture, with little communication and interaction between students, teachers, coordinators, and managers.

Secondly, the elements of organizational culture describe the content (infrastructure, rules and regulations, values, and beliefs), strength (extension or penetration, homogeneity and clarity, which measure the level of influence, rigidity, and adaptation in the organization), and orientation (retrospective and prospective, which indicate the historical sense of the past and what is expected to be achieved in the future). In terms of content, a solid infrastructure, norms, and values that promote responsibility, and beliefs accepted by students and parents stand out. However, overall institutional strength is weak. In terms of orientation, a retrospective perspective prevails, focusing on the positive past of the school up to the present.

Keywords: Elements of organizational culture, case study, qualitative research.

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT.....	6
AGRADECIMIENTOS.....	3
DEDICATORIA	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	13
1.1. ENFOQUES CONCEPTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	13
1.2. LA CULTURA COMO UNA VARIABLE EXTERNA E INTERNA	17
1.3. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	18
1.4. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	21
CAPÍTULO II: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA.....	23
2.1. ASPECTOS BÁSICOS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ESCUELAS	23
2.2. CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	24
2.3. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.3.1. Cultura individualista.....	27
2.3.2. Cultura fragmentada	28
2.3.3. Cultura coordinada	29
2.3.4. Cultura colaborativa.....	30
2.4. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	32
2.4.1. Contenido	33
2.4.2. Fuerza	34
2.4.3. Orientación	35
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO.....	36
3.1. EL PROBLEMA Y OBJETIVO DE LA TESIS	36
3.2. CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS DE ESTUDIO	38
3.3. NIVEL, ENFOQUE Y MÉTODO	39
3.4. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	40
3.5. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA CUALITATIVA.....	42
3.5.1. Unidad de análisis de los informantes	42

3.5.2. Unidad de análisis de los documentos de gestión	43
3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	45
3.6.1. La entrevista	45
3.6.2. El análisis documental	47
3.6.3. Validación del instrumento	47
3.6.4. Aplicación del instrumento	48
3.7. CRITERIOS DE CALIDAD	49
3.8. ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	51
3.8.1. La triangulación de las fuentes de información	51
3.8.2. Análisis de datos para la presentación de resultados	53
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	55
4.1. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS TIPOS Y ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	55
4.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS TIPOS CULTURA ORGANIZACIONAL	59
4.3. DESCRIPCIÓN DE LOS TRES TIPOS DE CULTURA EN UNA SOLA ORGANIZACIÓN	61
4.3.1. Cultura coordinada: relación jerárquica de los directivos/administrativos/coordinadores/ docentes/alumnos	61
4.3.2. Cultura fragmentada	64
4.3.3. Cultura colaborativa: relación democrática de los directivos frente a todos los estamentos de la institución educativa.....	66
4.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	69
4.5. DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	70
4.5.1. Contenidos	70
4.5.2. Fuerza	77
4.5.3. Orientación	81
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
APÉNDICES	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables e indicadores sobre cultura organizacional	15
Tabla 2. Rasgos relevantes de la cultura organizacional.....	19
Tabla 3. Definiciones de cultura organizacional	20
Tabla 4. Tipos de cultura según Armengol (1999).....	31
Tabla 5. Categorías y subcategorías.....	39
Tabla 6. Criterios y características del estudio de caso de la presente investigación	40
Tabla 7. Integrantes de la comunidad educativa	41
Tabla 8. Unidad de análisis de los informantes	43
Tabla 9. Unidad de análisis de los documentos de gestión.....	44
Tabla 10. Unidad de análisis de los documentos de gestión	46
Tabla 11. Matriz de análisis documental	47
Tabla 12. Criterios de calidad de la investigación cualitativa	50
Tabla 13. Triangulación de las preguntas a los informantes.....	52
Tabla 14. Triangulación de los documentos de gestión de acuerdo con los tipos de cultura organizacional.....	52
Tabla 15. Triangulación de los documentos de gestión de acuerdo con los tipos de cultura organizacional, transcripción de textos y comentarios.....	54
Tabla 16. Categoría: Tipos de cultura organizacional.....	55
Tabla 17. Categoría: Elementos de cultura organizacional. Subcategoría: Contenido	57
Tabla 18. Categoría: Elementos de cultura organizacional. Subcategoría: Fuerza	58
Tabla 19. Categoría: Elementos de cultura organizacional. Subcategoría: Orientación	59
Tabla 20. Tipos de cultura organizacional	60
Tabla 21. Elementos de la cultura organizacional	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El ciclo de cambio de la cultura	25
Figura 2. Cultura individualista, cada una de las áreas está desarticuladas de sus elementos que las componen.....	27
Figura 3. Cultura fragmentada, cada una de las áreas está desarticulada de las otras áreas	29
Figura 4. Cultura coordinada, cada una de las áreas cumple las tareas articuladamente	30
Figura 5. Cultura colaborativa: participación integrada de manera democrática entre todas las áreas y sus elementos	31
Figura 6. Análisis de la cultura organizativa	33
Figura 7. Agrupación de respuestas de acuerdo con los informantes	53
Figura 8. Convivencia de tres tipos de culturas. Institución educativa (B1) con tres tipos de cultura: cultura coordinada (C1), cultura fragmentada (C2) y cultura colaborativa (C3)	61
Figura 9. Cultura coordinada. Los directivos planifican y evalúan las actividades que realizarán todos los miembros de la institución educativa	63
Figura 10. Cultura fragmentada. Relación debilitada sobre todo de los directivos, con los docentes y los estudiantes, pues existe poca comunicación con ellos	66
Figura 11. Cultura Colaborativa. Se desarrollan actividades extracurriculares existe una alta participación de los miembros de la institución educativa	69

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos viven en interrelación con otros, ya sea en una organización, comunidad o nación. Esto se aplica también a las instituciones educativas, las cuales preservan el patrimonio social, religioso, cultural e inmaterial. Analizar la cultura interna de estas instituciones permite identificar interacciones entre todos los sujetos de la comunidad educativa y, por su intermedio, comprender el tipo de cultura y los elementos que les dan dinamicidad a estas organizaciones. En ese marco, es relevante comprender que las organizaciones educativas son entidades vivas y toman decisiones para preservar su cohesión e integridad.

Según Weick (2009), todas las organizaciones tienen características distintivas de pensamiento, sentimiento y reacción que las diferencian de otras instituciones. Estas características pueden clasificarse en dos tipos de culturas: acopladas o desacopladas, funcionales o disfuncionales, y fuertes o débiles. Por otro lado, Schein (1988) explica la cultura organizacional como el grupo de valores relevantes en una comunidad, que se manifiestan a través de las reglas de comportamiento basadas en creencias individuales. Chiavenato (2009), por su parte, propone entender la cultura organizacional al analizar la organización en su entorno, considerando suposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras concepciones que reflejan su modo de funcionamiento.

En ese sentido, comprender la cultura organizacional permite identificar los roles fundamentales y el sentido de las normas dentro de la organización (Berthoud y López, 2013). Por ello, se asume que la cultura organizacional no solo es expresión manifiesta de la institución, sino que puede ser rediseñada a partir de una planificación estratégica que proyecta alcanzar logros y éxitos (Pérez, 2009).

En esta investigación se examina la cultura organizacional de una entidad educativa, considerando las relaciones entre directivos, administrativos, docentes, alumnos, padres de familia y ex alumnos. Aunque estos grupos parecen heterogéneos, comparten un propósito educativo que los unifica. Por lo tanto, la

cultura escolar se extiende a toda la comunidad educativa y se refleja en la vida organizacional, ya sea de manera intencional o no (Elías, 2015; Gálvez, 2006).

Por otro lado, se consideraron cinco antecedentes para conocer los estudios previos a la investigación. El estudio de Linares et al. (2014) diagnosticó la cultura organizacional de una entidad educativa y encontró que los elementos culturales pueden afectar la evaluación del desempeño del personal académico. La tesis doctoral de Buitrago y Sanabria (2013) señala que una comunicación interna relacionada con la gestión y el liderazgo corporativo fortalece la cultura organizacional en las entidades educativas. Arana (2018) demostró que una cultura organizacional sólida se basa en creencias, valores y prácticas que guían hacia objetivos y una gestión del conocimiento eficiente. Cangana (2018) afirma que una cultura organizacional fuerte mejora la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Finalmente, Trujillo (2019) demostró que las modificaciones en la cultura organizacional de los docentes requieren la participación de la comunidad interna, no solo órdenes de los directivos. Estos estudios muestran que una relación positiva entre los elementos de la cultura organizacional fortalece a toda la organización.

La presente investigación se centra en el análisis de cómo los elementos de la cultura organizacional escolar influyen en la comunidad educativa. Se identifican y describen los tipos de cultura organizacional escolar y cómo son percibidos por la comunidad educativa. El problema de investigación planteado es el siguiente: ¿cuáles son las percepciones de la comunidad educativa en torno a la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana?

Cabe señalar que el presente estudio responde a la línea de investigación que considera la escuela como organización educativa de la Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con mención en Gestión de la Educación, y dentro del eje cultura escolar y el subtema micropolítica de la escuela.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el ámbito de la cultura organizacional, se cuenta con bibliografía especializada que permite aproximarse a la comprensión de la dinámica de las complejas interrelaciones al interior de las organizaciones. Motivo por el cual en el siguiente capítulo se presentarán diversos enfoques conceptuales de la cultura organizacional, la cultura como una variable externa e interna y la conceptualización e importancia de la cultura organizacional.

1.1. ENFOQUES CONCEPTUALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En las últimas décadas han aparecido nuevas concepciones sobre la cultura organizacional que pretenden quitarle subjetividad en búsqueda de una neutralidad científica. En ese marco, las ciencias sociales han contribuido a la comprensión de diferentes enfoques conceptuales sobre la cultura organizacional. Los aportes de la administración, sociología, antropología y psicología social permiten tener una visión holística de la variable en mención. Tal como sostiene Aydin (2018), el concepto de cultura surgió del estudio de la sociología, antropología y psicología social, y de sus diferencias étnicas y nacionales.

En primer lugar, la administración considera la cultura como una variable interviniente más en la gestión organizacional. De allí destaca que las relaciones jerárquicas en la organización son de subordinación y las personas interiorizan los elementos culturales a través de la capacitación y la observación de los códigos de conducta, actitudes comunes y expectativas compartidas (Chiavenato, 2009). Desde este punto de vista, es importante que la cultura organizacional esté orientada hacia resultados exitosos, como señalan Cameron y Quinn (1999). En otras palabras, la cultura organizacional es influenciada tanto por la sociedad como por cada organización.

Otro investigador, como López (1995), propone una nueva perspectiva cultural para comprender las organizaciones en su totalidad, en lugar de

descripciones superficiales y anecdóticas. Comprender su naturaleza cultural implica interpretar eventos recurrentes, ya sean positivos o negativos.

De manera que es necesario comprender el impacto de los fenómenos e interacciones dentro de una organización y cómo se relacionan con la sociedad para entender la cultura de una organización. La bidireccionalidad entre la sociedad y las organizaciones es importante, ya que ambas se estructuran en una cultura social y organizacional. En resumen, las organizaciones y los actores participan en la estructuración de la sociedad y su cultura, que sirve como marco para la acción (Lemos et al., 2016).

Siguiendo los vestigios acerca de la cultura organizacional, Schein (2010) observó que los fundadores de las organizaciones suelen establecer las pautas para las relaciones y solución de problemas en la organización, y que los nuevos trabajadores aprenden la cultura de la organización al ingresar.

En segundo lugar, no se debe olvidar que, desde el punto de vista de la sociología, toda organización cultural es un sistema abierto que es afectado por la influencia de otros sistemas, y que las personas que participan en una organización también forman parte de otras. En consecuencia, existe una permuta de diferentes elementos culturales que se traducen en aprendizajes, códigos, valores, conductas y aportes que cada persona lleva consigo a la organización. Este intercambio cultural es clave para la "vida dinámica" que caracteriza a toda organización que busca innovar y aprender para ser trascendente en su entorno.

En esa misma orientación, Ruiz (2016) sostiene que cada nuevo miembro de una organización aporta su propia cultura proveniente de la sociedad o la familia, y al participar de la cultura organizacional debe adaptarse a un conjunto de creencias, normas y valores compartidos por los demás colaboradores. Esto da lugar a pautas de conductas aceptables y reconocidas dentro de la institución. Para comprender la cultura organizacional, Chiavenato (2009) señala que es posible observar las conductas y la forma en que los trabajadores se relacionan entre sí. Aunque pueda parecer intangible, la cultura organizacional puede ser identificada a través de aspectos visibles, como se indica en la Tabla 1, que muestra lo que está oculto para un observador poco crítico, como la punta de un iceberg.

Tabla 1. Variables e indicadores sobre cultura organizacional

Variables	Indicadores
Cultura organizacional	Valores Principios Creencias
Estilo gerencial	Liderazgo Responsabilidad Toma de decisiones Asignación de tareas Manejo de conflictos
Filosofía de la gestión	Misión Estructura organizativa Objetivos estratégicos

Tomado de: "Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad", por Charon, 2007, p. 90.

En tercer lugar, desde el punto de vista de la antropología, Smircich (1983) indica que aún no hay un acuerdo en cuanto al significado de la cultura organizacional en los estudios sobre las organizaciones. García (2006) menciona dos aproximaciones desde la antropología moderna: la cognitiva, que la define como un sistema de cogniciones, creencias y conocimientos adquiridos por experiencia; y la simbólica, que la ve como un sistema de símbolos y significados compartidos. Los estudios de cultura no se hacen como los experimentos científicos, ya que se centran en la comprensión de los significados dentro de las relaciones intersubjetivas de las personas en su cultura. De esta forma, la cultura se entiende como una red de significados en la que el hombre está suspendido (García, 2006, p. 27).

Frente a ello, Reyes define la cultura como "una forma particular de vida [...] ligada a elementos como valores, costumbres, normas y organización social" (2016, p. 198). Por ello, el investigador debe interpretar los símbolos que dan sostenibilidad a la cultura y crear significado en las comunidades organizacionales, según Alvesson (2002). Es decir, desde una perspectiva antropológica, lo más interesante es comprender qué piensan las comunidades organizacionales y cómo expresan la cultura organizacional de manera tangible.

Finalmente, la psicología social estudia a la cultura organizacional a través de los grupos sociales, interrelaciones y liderazgo en las organizaciones y su impacto en la conducta de los individuos. En esa orientación, Thorngate (2002) destaca que el estudio de la cultura organizacional busca abordar el

comportamiento organizacional a través de sus características culturales. Este enfoque destaca la importancia del estudio del comportamiento de los trabajadores en relación a la cultura organizacional, algo que previamente solo se estudiaba desde el punto de vista antropológico o sociológico.

Para comprender la importancia de la cultura organizacional como un grupo social dentro de un sistema social, se deben concebir que las organizaciones son espacios donde las personas entrelazan contenidos alrededor de su trabajo, lo que les permite comprenderse a sí mismos como parte de un grupo y a la organización como un todo. Según García (2006), las organizaciones se caracterizan como espacios donde los miembros crean significados en torno a su trabajo, lo cual conforma la realidad y la identidad laboral de dichos miembros. Los colaboradores aportan y concuerdan sus valores y opiniones desde su ámbito laboral, pero pueden entrar en divergencias según las relaciones que se establezcan entre individuos o grupos dentro de la organización.

En las organizaciones, especialmente cuando hay una interrelación prolongada de personas, se puede dar cierto déficit de habilidades blandas, pocas normas de respeto hacia el trabajo del otro, la falta de esfuerzo o la aplicación de decisiones individuales. Aun así, estos factores generan motivaciones a la psicología social para estudiar los problemas de la cultura en las organizaciones. Aunque se han realizado numerosos estudios en este campo, como señalan Lemos et al. (2016), todavía hay espacio para nuevas investigaciones que arrojen luz sobre la interacción entre las personas y las organizaciones. De esta manera, se puede entender el comportamiento de las personas y los grupos sociales dentro de las organizaciones para fortalecer el trabajo en equipo, mejorar el talento humano y establecer un clima laboral adecuado.

En otras palabras, la cultura de la mediación se basa en el comportamiento colaborativo, pero no se limita únicamente a la buena voluntad (Viñas, 2004). Para promover esta cultura, es necesario contar con directivos y coordinadores que guíen a la institución hacia sus objetivos. Por ejemplo, en el ámbito educativo, el liderazgo educativo trasciende el aula y consiste en que personas influyentes trabajen para orientar a maestros, estudiantes, padres de familia y responsables de políticas hacia un objetivo educativo común (Knerl, 2019). Por ello, es fundamental tener un liderazgo

compartido efectivo donde se descentralice el poder y la toma de decisiones, lo que garantizará un rendimiento óptimo y el logro de los objetivos institucionales.

1.2. LA CULTURA COMO UNA VARIABLE EXTERNA E INTERNA

Según Bruce (2009), la cultura organizacional ejerce un dominio relevante en la identidad de una organización, y a veces sus miembros no son conscientes de cómo se adaptan a ella. La cultura abarca valores, actitudes, creencias, supuestos, artefactos y comportamientos compartidos, y tiene un impacto profundo en todas las relaciones internas y externas. Incluso puede influir en las acciones individuales sin que las personas sean conscientes de ello. Los académicos coinciden en que la cultura de una organización se basa en premisas fundamentales sobre el mundo y las relaciones humanas.

Antes bien, para comprender la cultura como una variable externa e interna resulta necesario identificar algunas limitaciones de su concepción en el ámbito de la gestión y su relación con otras variables en el campo educativo.

En primer lugar, según Linares et al. (2014), las organizaciones son medios racionales para armonizar y supervisar grupos de individuos, con niveles y relaciones jerárquicas con el fin de alcanzar objetivos. Debido a esto, la gestión de actividades se consideraba más importante que las relaciones interpersonales dentro de la organización, lo que llevó a una mayor atención a la lógica de causa y efecto.

Esta concepción positivista de la administración se convirtió en un eje fundamental para la mayoría de las organizaciones, incluyendo la gestión educativa. No obstante, las investigaciones realizadas por Abad y López (2015) han demostrado que este enfoque ha contribuido al desencuentro entre los directivos de la institución y los trabajadores, lo que ha generado dos maneras diferentes de ver la realidad y ha dificultado el diálogo entre pares. Esto ha llevado al desarrollo de una cultura formal para los directivos y una cultura no formal para los trabajadores de la organización.

En segundo lugar, generalmente los estudios de las organizaciones educativas se han enfocado en la medición de indicadores institucionales para proponer mejoras, pero a menudo han sido meramente descriptivos y han ignorado el entorno interno y externo de la organización. Ante este planteamiento, Smircich (1983), García, (2006) y Abad y López (2015) consideran que el término *cultura* ha

de entenderse conceptualmente como una variable interna y externa que se relacionan entre sí. Para lograr esto, proponen encontrar la "metáfora raíz" que permita comprender la cultura en su doble dimensión.

Todas las personas adquieren una cultura de vida a través de su familia y sociedad, que incluye un lenguaje, creencias, valores y formas de ver el mundo; pero esta cultura es interiorizada por inmersión. En cambio, el contexto interno de la cultura organizacional se refiere a las propuestas de gestión planificadas por los directivos y miembros de la organización, y está relacionado con los valores, creencias, rituales y normas que comparten los miembros de la organización para lograr objetivos comunes. Estos elementos son centrales en el concepto de cultura organizacional (Pereira, Passos & Carvalho, 2010, pp. 2-3).

En esa orientación, Hofstede (en Abad y López, 2015) destaca que la cultura externa de los trabajadores debe ser considerada en la cultura interna de las organizaciones. Promover la integración cultural interna no significa superar la concepción funcionalista de adaptación y supervivencia en la institución. En contraste con ello, Linares et al. (2014) definen la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos que produce normas de comportamiento. Asimismo, Hernández y Cendejas (2006) y Siervo da Motta y Semeone (2019) indican que es necesario promover la ejecución de ejes como el aprendizaje, la innovación y la gestión del conocimiento para fomentar un sentido de identidad con la institución y la cultura organizacional.

En resumen, las organizaciones tienen la responsabilidad de promover una cultura organizacional que dé identidad a sus miembros y es esencial que se desarrolle un plan estratégico que fomente una cultura interna sólida y alineada con los propósitos de la institución. De lo contrario, puede haber una cultura formal con varias subculturas dentro de la organización.

1.3. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Dado el bagaje de literatura acerca del fenómeno interactivo de cultura organizacional, es preciso interpretar y comprobar la dimensión de la realidad al interior de las organizaciones y así hallar las aristas que permitan la conceptualización de cultura organizacional.

Schein & Schein (2017) describe la maleabilidad de la cultura en las organizaciones, indicando que es una dinámica fenómeno que influye en los individuos y se moldea a través de sus interacciones. La cultura organizacional es influenciada por las conductas de los colaboradores y es constantemente recreada por ellos, lo que hace necesario analizar las interrelaciones entre los miembros de la organización a lo largo del tiempo para comprender la cultura que se está promoviendo. También es importante estar alerta ante la posibilidad de que nuevas culturas o subculturas puedan surgir en la cotidianidad laboral.

Coelho & Kurtz (2020) señalan que es crucial que los líderes influyan o proporcionen orientación para promover comportamientos culturales específicos que estén alineados con los objetivos de la organización. La cultura organizacional se desarrolla en el seno de cualquier organización, y esto se origina en los pensamientos, acciones y formas de ser de los líderes empresariales en relación con el mercado. Esto se refleja en las actitudes y la influencia que tienen sobre los trabajadores de la organización.

Según expertos en cultura organizacional, es importante que ésta logre mantener un equilibrio para cumplir con los estándares de calidad necesarios para su actividad. Desde la perspectiva antropológica, una organización es un sistema social que genera una cultura que regula la acción y pensamiento de sus miembros (López y Sánchez, 2004). Además, se han identificado ciertos rasgos comunes en la cultura organizacional de empresas consideradas de vanguardia y con valor agregado, según Robbins et al. (2013).

Tabla 2. Rasgos relevantes de la cultura organizacional

Rasgos más recurrentes en la cultura organizacional
1. Capacidad de crear
2. Hacer un producto preciso
3. Fidelizar al cliente
4. Sinergia y colaboración
5. Integración y permanencia

Elaboración propia.

Como se podrá comprender, en este caso, la cultura organizacional busca una mayor identificación con los rasgos recurrentes para lograr una mayor trascendencia. Por ello, es importante realizar indagaciones, monitorear, acompañar y hacer actividades de soporte y *mentoring* para que cada colaborador

asimile y asuma las presunciones, códigos, ritos y normas que aseguren una inserción adecuada y satisfactoria en la organización.

En resumen, la cultura organizacional se desarrolla a partir de las interacciones en la organización y puede ser informal o formal. En la cultura formal, los líderes promueven una cultura específica y mantienen los niveles de calidad, utilizando un sistema de interacciones sociales que regula los comportamientos de los colaboradores. Todo esto se enmarca dentro de una organización que busca la trascendencia.

A parte de lo mencionado también se pueden leer otras definiciones sobre el significado de cultura organizacional (ver Tabla 3):

Tabla 3. Definiciones de cultura organizacional

Autores	Definiciones
Ouchi, W. (1981)	La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado. (p. 49)
Schein, E. (1988)	Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir pensar y sentir esos problemas. (p. 21)
Hofstede, G. (1991)	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida. (p. 6)
Allaire y Firsrotu (1992)	Es un compuesto de variables endógenas y factores exógenos, tales como: 1. un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia, 2. un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos, 3. los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos. (p. 20)
Mirón et al. (2004)	Conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una misma organización el cual influye en sus comportamientos. (p. 179)

Tomado de: "La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas", Ruiz y Naranjo, 2012, p. 288.

Este segundo grupo de autores sostienen que la cultura organizacional es una programación mental colectiva aprendida en la organización, que contiene símbolos, ceremonias, creencias y valores compartidos que influyen en el

comportamiento individual de los trabajadores. Los líderes de la institución promueven procesos gerenciales en la organización y los colaboradores replican, modifican o recrean activamente la cultura organizacional.

1.4. IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para conocer la importancia de la cultura organizacional se realizará una mirada holística de dos variables que se relacionan entre sí: la identidad organizacional y el pensamiento grupal.

En primer lugar, es fundamental que los colaboradores tengan una identidad organizacional, es decir, estén comprometidos con su institución, pero también la cultura organizacional debe brindar satisfacción laboral, realización profesional, el respeto y la dignidad a los trabajadores de la institución. En este aspecto, a una mayor identidad organizacional, habrá una mayor productividad, pero se deberá tener cuidado en este “enfoque que proclama la supremacía del mercado por encima de la visión humanista que otorga la antropología sociocultural” (Abad y López, 2015, p. 114). Es decir, los empleados sí necesitan tener una identidad organizacional, pero ello no debe hacerles perder su propia identidad.

En ese marco, las empresas que aprenden y priorizan la organización desde un enfoque de gestión del talento humano trazan lineamientos de impacto desde el nacimiento y diseño de la organización y la correcta aplicación de procedimientos, tales como planes de salud y desarrollo de habilidades blandas para la demanda de la actividad laboral.

Como lo refieren Rivera et al. (2018), el interés por el bienestar y la salud de los colaboradores dentro de las organizaciones se ha modificado en los últimos años. Motivo por el cual la empresa humanista se ha vuelto una prioridad para las empresas con organización positiva. Pero no solo en lo que atañe al bienestar y la salud de los trabajadores, sino también en la trayectoria de cada organización, se puede percibir también una real preocupación e inversión en el recurso humano en sí para asegurar un buen desempeño y satisfacción laboral. En suma, aquellas empresas y organizaciones que prioricen el valor del factor humano tendrán asegurada una larga vida como corporación y consecuentemente el éxito.

La importancia de la cultura organizacional radica en el desarrollo de un pensamiento grupal que fomente la sinergia y la continuidad entre la teoría y la

práctica. Según Berthoud y López (2013), la cultura está arraigada en las raíces históricas del pensamiento grupal de la institución, lo que la convierte en un fenómeno duradero y menos susceptible a la manipulación. Nadie duda de que la unidad de pensamiento y acción dentro de una organización son fundamentales para la realización de las metas institucionales. Debido a que las organizaciones flexibles y abiertas son débiles competitivamente, pero no se debe caer en el error de no aceptar nuevas ideas tanto de los mismos integrantes de la empresa o de los nuevos trabajadores que pudieran llegar a la organización.

Una manera para que los nuevos trabajadores o aquellos que se resisten a la cultura organizacional y todavía no han asimilado el ser parte de la comunidad es que comprendan sus funciones dentro de la institución y las repercusiones que éstas tienen para todos.

Asimismo, deben entender el estilo de la cultura organizacional que propone el gestor, pues “representa el punto de partida y a la vez el entorno de sus decisiones. El ignorar este marco de referencia eleva la incertidumbre de una decisión y amenaza su efectividad” (Ayala, 2014, p. 54). Además de ello deben comprender que lo que están haciendo es colaborar con una visión organizacional y que, dentro de este proceso, se están desarrollando como trabajadores de manera personal y grupal, así como contribuyendo al éxito organizacional.

Rivera et al. (2018) añaden que, para adaptarse y tener un pensamiento común, los integrantes deberán participar de las creencias y los valores de la organización; así como de las políticas, los procesos de trabajo y las reglas internas en el interior de la organización.

En suma, identificar y fortalecer positivamente las fuerzas de la identidad organizacional y el pensamiento grupal resultan relevantes. No tomar en cuenta estas fuerzas sería contraproducente, ya que, como señala Smircich (1983), las fuerzas generadas por la cultura en situaciones sociales y organizacionales son poderosas. Si no comprendemos cómo funcionan, nos convertimos en sus víctimas. Por tanto, es importante que los líderes valoren y dirijan la cultura de la organización en beneficio de los colaboradores, ellos mismos y la propia organización.

CAPÍTULO II: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA

En el capítulo anterior se hizo un estudio general de la cultura organizacional que tiene una validez para todas las instituciones, incluyendo, las instituciones educativas. Sin embargo, en el presente capítulo se realiza un estudio de la cultura centrado en las escuelas. Por ello, ahora en la actualidad se estudia la cultura organizacional en las escuelas, donde se destacan los siguientes temas específicos: los aspectos básicos sobre la cultura organizacional en las escuelas, la cultura y cambio organizacional, los tipos de cultura organizacional y los elementos de la cultura organizacional.

2.1. ASPECTOS BÁSICOS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ESCUELAS

Gálvez (2006) destaca que la cultura escolar proporciona una identidad a los miembros del centro educativo, aunque se trate de centros distintos, suelen mantener entre sí un parecido cultural. Según el autor, la cultura escolar se refiere a “un conjunto de interacciones sociales, sistemas de valores y costumbres de los miembros que hacen parte o están inmersos en una entidad o institución” (p. 93). Esta cultura, intencionada o no, penetra en la vida de todos los sujetos de la educación y se ve reflejada en las diversas manifestaciones de la vida organizacional.

Por ese motivo, la cultura organizacional se conoce a través de las interrelaciones, ritos y valores aprendidos en la institución, incluyendo la cultura escolar que se caracteriza por su carácter integrador (Lima, 2005). La cultura organizacional escolar influye en las ideas, creencias, comportamientos y rutinas de los miembros de la institución (Berthoud y López, 2013). En un entorno en constante cambio tecnológico, social y económico, estos factores también influyen en el modelo de gestión y las relaciones intersubjetivas en el campo educativo.

Así pues, la cultura organizacional escolar puede ser cambiada siempre y cuando se desarrolle un plan de mejora alineado con el plan estratégico de la institución (Pérez, 2009; Heck & Hallinger, 2005). Sin embargo, cambiar la cultura escolar implica desafiar el *status quo* y basar las teorías e intervenciones en las condiciones culturales que mejoran el aprendizaje de los niños: comunidad profesional, aprendizaje organizacional y confianza (Louis, 2006). El cambio en la cultura escolar no solo afecta a la institución educativa, sino también a la sociedad en su conjunto, ya que la educación es un proceso importante para el desarrollo de la comunidad y el país en general (Somprach et al., 2005). Por lo tanto, las organizaciones educativas tienen la importante misión de formar ciudadanos responsables y contribuir al mejoramiento del país en el que los estudiantes vivirán y trabajarán en el futuro.

2.2. CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

En el siglo XXI, la educación tiene como meta fundamental que los estudiantes aprendan a conocer, hacer, vivir juntos y ser (Delors et al., 1996). Sin embargo, Tedesco (2000) sostiene que muchas escuelas aún no han logrado adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad, como el desempeño en un mundo globalizado, el uso de nuevas tecnologías emergentes, el desarrollo del talento humano y la comprensión del nuevo hombre educado en la sociedad del conocimiento.

Por lo manifestado, para implementar cambios organizacionales de manera coherente, es necesario comprender la lógica interna de la cultura organizacional. Los estudios sobre la cultura organizacional permiten analizar si la institución está funcionando adecuadamente en relación con las exigencias de la demanda social y si es posible hacer cambios en la cultura organizacional. Según Lemos et al. (2016), estos estudios brindan mayor claridad sobre la vida organizacional y promueven una reflexión crítica sobre las ideas, normas y valores de las organizaciones. Por otro lado, Pereira et al. (2010) afirman que la cultura organizacional se utiliza ampliamente para explicar diversos fenómenos del ambiente organizacional como la resistencia al cambio, la identidad y el desempeño. Por lo expresado, el cambio cultural en las organizaciones se debe realizar teniendo en cuenta el fortalecimiento institucional (nivel interno) para que pueda responder adecuadamente a las demandas de la sociedad (nivel externo).

Armenteros et al. (2012) plantean que el cambio es un factor de la innovación dentro de las organizaciones y que ésta a su vez incluye un cambio de la cultura organizacional. Pero estos cambios, por un lado, pueden producir cierta aceptación o rechazo de los colaboradores, teniendo en cuenta el modelo de organización que existe.

La sociedad actual experimenta cambios en diversos ámbitos, lo que hace que la adaptación a los cambios externos sea más fácil si se promueve una cultura innovadora acorde con la época. Una cultura organizacional que fomente la confianza y la colaboración entre los empleados y los líderes de la organización puede contribuir a una aceptación más fácil de los cambios, lo que puede minimizar la resistencia a los mismos.

Al respecto, Joaquim (2020) destaca algunos aspectos relevantes de una cultura innovadora en las entidades educativas, como la necesidad de innovar en los sistemas educativos, considerando cambios en la mejora pedagógica y gerencial de cada organización educativa, y seguir las recomendaciones de organizaciones nacionales o internacionales. Sin embargo, si la organización ha mantenido el *status quo* y una práctica burocrática, habrá resistencia a los cambios propuestos (Ruiz, 2016). Por lo manifestado, salir de este modelo cultural implica una “resignificación de la relación de los sujetos con el trabajo” (Vesga, 2013, p. 99), la cual supone también un cambio de modelo de gestión educativa y laboral.

Figura 1. El ciclo de cambio de la cultura



Tomado de: "La cultura institucional", López y Sánchez, 2004, p. 148.

Por otro lado, las instituciones educativas deben proporcionar una educación de calidad, lo que implica que los directivos deben mejorar la cultura organizacional para hacerla más eficiente. Para lograrlo, están redefiniendo y ponderando un plan

de acción para determinar los factores críticos y de éxito en las organizaciones que dirigen (Zammuto & Krakower, 1991; Toca y Carrillo, 2009). La Figura 1 muestra cómo se pueden realizar estos cambios culturales dentro de una institución.

De acuerdo con lo observado se puede comprender que, para lograr un cambio cultural en una organización educativa, es necesario tomar conciencia de la disonancia con la sociedad, involucrar a todos los miembros en un proceso metódico de cambio, y evaluar si la nueva cultura interna responde a las demandas de la sociedad.

No cabe duda que los líderes educativos son los agentes de cambio que promueven y gestionan la transformación institucional, ya que son los que determinan el uso eficiente de los recursos organizacionales para generar productos y servicios valiosos (Aktaş et al., 2011). Los buenos líderes no solo contribuyen al desempeño de la organización, sino que también son idóneos para llevar a cabo procesos de cambio cultural.

Estos líderes transformacionales, también conocidos como agentes de cambio, tienen la responsabilidad de guiar el cambio organizacional y cultural en las instituciones educativas (Vásquez, 2013). Para ello, deben poseer habilidades blandas, una orientación inclusiva, una administración eficiente y un enfoque centrado en la formación del alumno a través del proceso de enseñanza-aprendizaje (Fullan, 2001; Córdova, 2019). Estos líderes deben trabajar en conjunto con la comunidad educativa para planificar y ejecutar los cambios necesarios a través de equipos de alto rendimiento, con el fin de aprovechar la experiencia y el conocimiento de los docentes de manera efectiva (Demir, 2015).

2.3. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Este acápite describe los diferentes tipos de culturas que existen en una organización. No es el propósito debatir cuál de ellas es la mejor opción ni brindar todas las razones posibles (Gairin, 2000), puesto que cada una ha tenido su propio desarrollo evolutivo en el transcurso del tiempo. Por lo que un estudio al interior de las organizaciones permite que “a ideia de cultura como uma metáfora da organização, que seria estudada em termos ideológicos e simbólicos”¹ (Lemos et

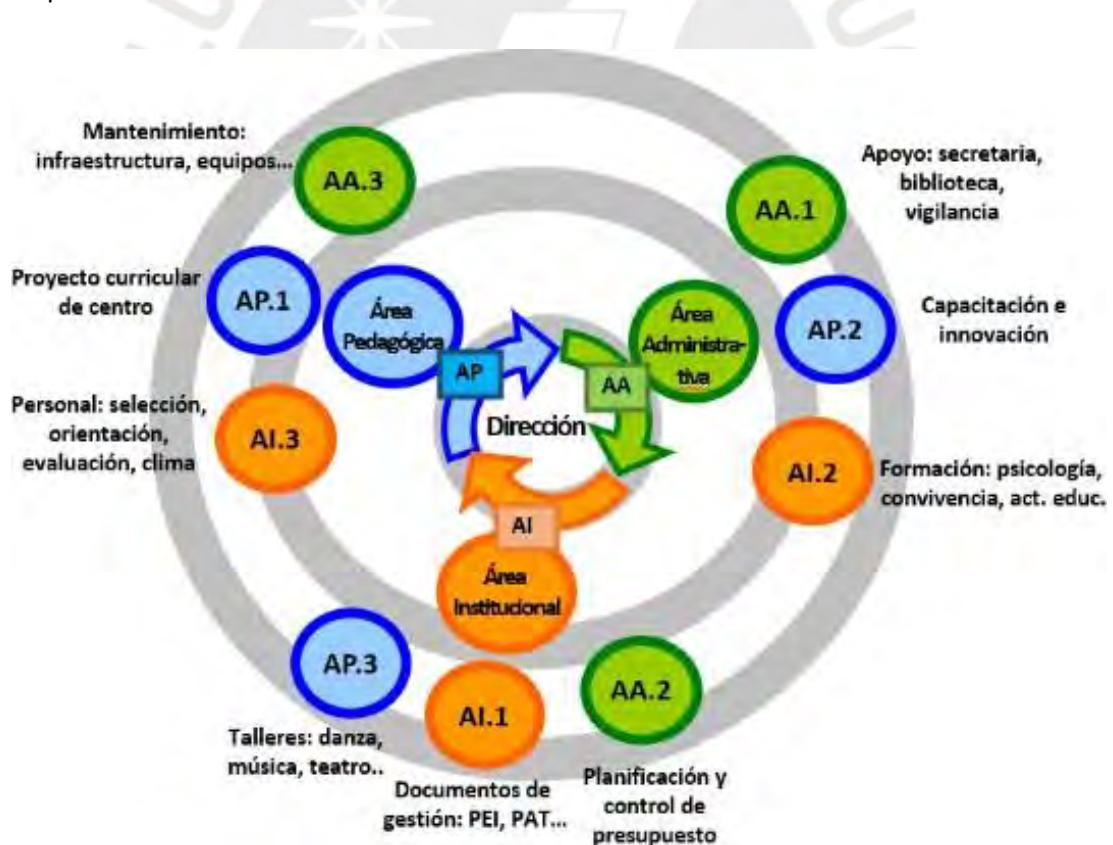
¹ Traducción libre: La idea de cultura se centraría como una metáfora para la organización, donde se estudiaría en términos ideológicos y simbólicos.

al., 2016, p. 48). Es decir, comprenderla como la personificación de una organización que tiene determinadas características propias en el ámbito ideológico (políticas institucionales) y en su sistema de símbolos (comportamiento, creencias, valores, entre otros aspectos).

2.3.1. Cultura individualista

La cultura individualista, característica de estructuras rígidas y cerradas, no favorece la consolidación positiva de la cultura (Díaz et al., 2010). Esta cultura se distingue por tres características principales: falta de articulación entre objetivos, recursos y estrategias; formación de subgrupos con intereses ajenos a la institución y propensión a la cultura burocrática. Esta última se traduce en la resistencia al cambio, la incapacidad de responder a las demandas sociales y la falta de iniciativa para proponer nuevas alternativas institucionales y pedagógicas.

Figura 2. Cultura individualista, cada una de las áreas están desarticuladas de los elementos que las componen



Elaboración propia.

A lo mencionado también se le puede agregar otras características individuales: una dirección que gestiona con un grupo selecto de directivos de la institución, abundancia de actividades individuales o de subgrupos cerrados (a lo

que se suma la falta de valores institucionales comunes), planificación de las clases de manera individual de parte de los docentes, participación deficiente en la toma de decisiones de la institución y comunicación distorsionada o casi nula, de tal forma que las interacciones son fragmentadas, esporádicas y superficiales.

2.3.2. Cultura fragmentada

Tejada (2012) hace una caracterización de cómo son las culturas fragmentadas en el ámbito empresarial; sin embargo, para un mejor entendimiento, se la ha adaptado al ámbito educativo, de modo que, a través de ella, se pueda hacer un juicio de valor desde el espacio físico, la comunicación y la identidad que tienen en la cultura fragmentada.

El espacio físico. Las oficinas, departamentos, aulas o laboratorios se encuentran muy bien equipados; debido a lo cual no hay necesidad de tener mucho contacto con las otras personas o áreas laborales, salvo con los mismos compañeros de trabajo o estudio.

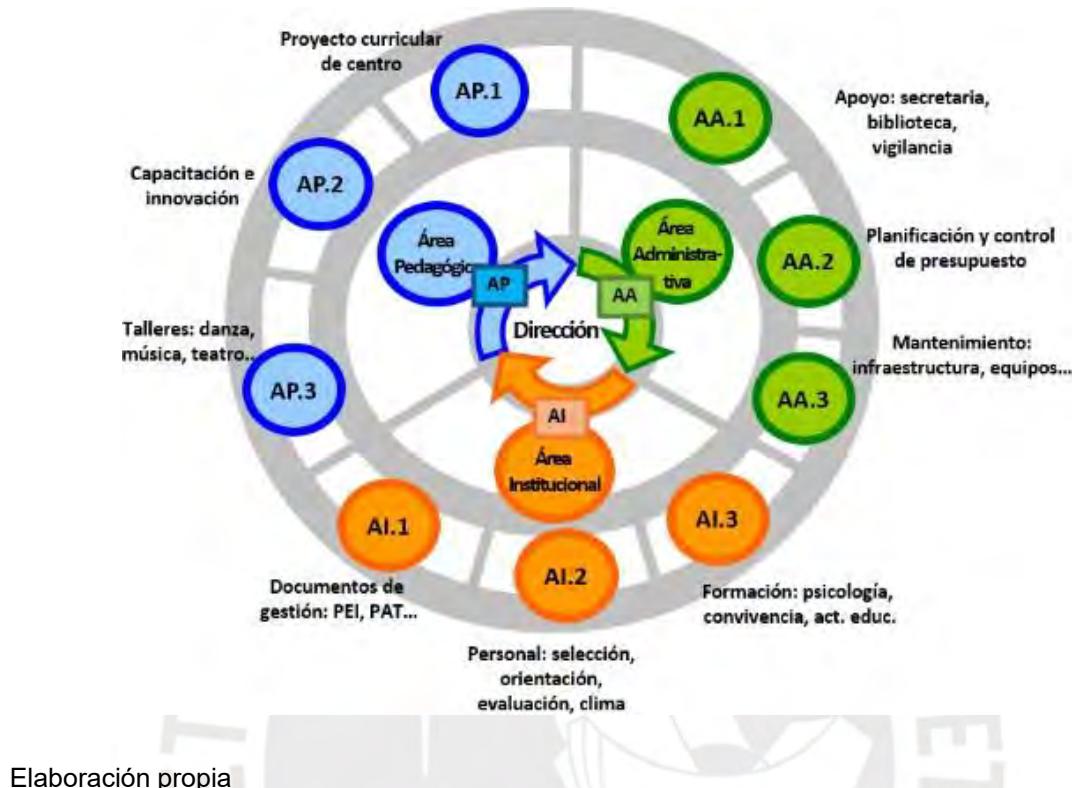
La comunicación. Se realiza a través de documentos o de personas enviadas para informar acuerdos, con conversaciones interpersonales en los pasillos o por teléfono debido a la falta de interés en las largas reuniones. En cambio, los grandes lazos de comunicación y reuniones se realizan fuera de la institución, sobre todo, cuando se desarrollan actividades extracurriculares (desfiles, aniversario del colegio y concurso de danzas interescolares), donde se reúne a toda la comunidad educativa.

Identidad. Si bien es cierto que se promueve la alta responsabilidad de los miembros de la organización, pues de no hacerlo habría sanciones verbales, escritas o económicas, también es cierto que se exigen resultados inmediatos o mediatos, de acuerdo a lo que los directivos hayan planificado.

Por otra parte, en una cultura fragmentada, existe un punto medio entre dos polos: una cultura débil, inestable y heterogénea, y una cultura fuerte, estable y homogénea. Garcés-Montoya (2003) cree que esta cultura puede ser positiva si se crea algo nuevo que no coincida necesariamente con los polos opuestos. Tejada (2012), por otro lado, sostiene que el aspecto negativo es que los miembros no se relacionan solidariamente entre sí, lo que resulta en bajos niveles de interdependencia. Los puntos medios pueden ser positivos o negativos, por lo tanto,

los directivos tienen la responsabilidad de ajustar la cultura organizacional según sea necesario.

Figura 3. Cultura fragmentada, cada una de las áreas están desarticuladas de las otras áreas



Elaboración propia

2.3.3. Cultura coordinada

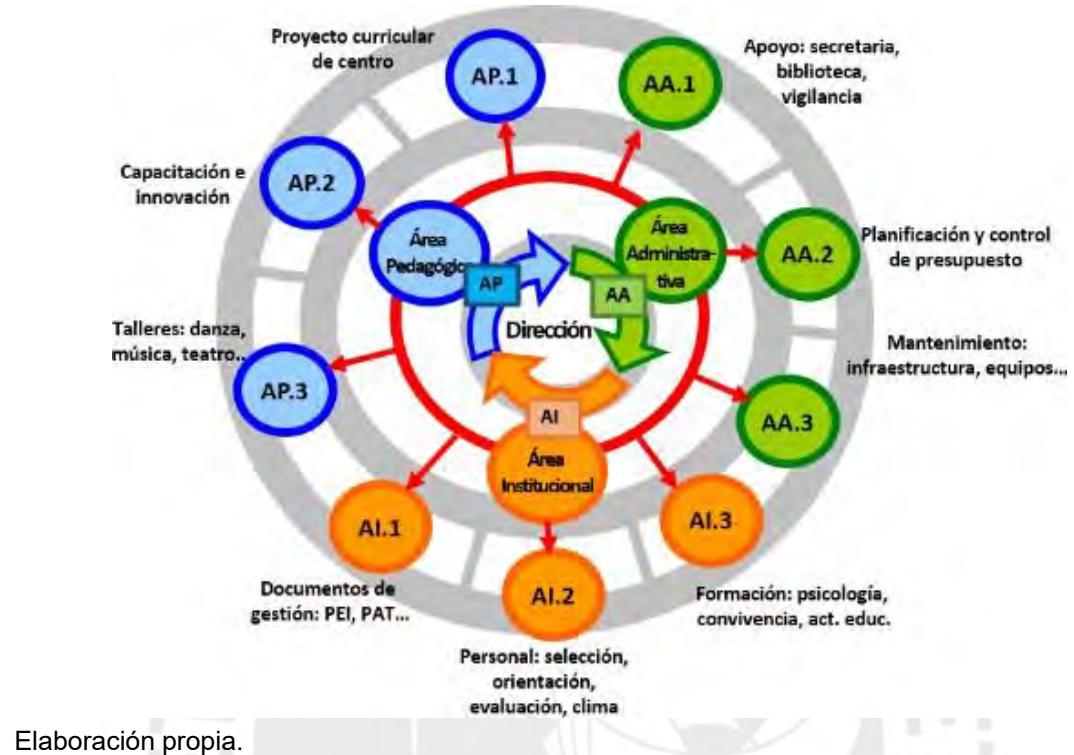
Se trata de una cultura jerárquica cuyo objetivo consiste en ser eficientes y honestos, motivo por el cual resalta el valor de la funcionalidad y coordinación dentro de cada área laboral.

En ese sentido, Fernandes (2017) describe la estructura divisionalizada como un conjunto de organizaciones semiautónomas llamadas divisiones, coordinadas por una estructura central (sede). Las relaciones estructurales se concentran entre el vértice estratégico y el vértice de la línea jerárquica. En este tipo de estructura, los trabajos se coordinan de manera mecánica, automática y muy formal. En las escuelas, los docentes cuentan con experiencias pedagógicas, pero ocasionalmente tienen poder de decisión y, si lo tienen, no se ejecuta un monitoreo del mismo.

La cultura de coordinación se caracteriza por la falta de innovación, divergencias curriculares y metodológicas entre los docentes, y relaciones tensas

entre ellos. Además, no se fomenta la discusión saludable en la institución y solo un grupo reducido está involucrado en las innovaciones.

Figura 4. Cultura coordinada, cada una de las áreas cumplen las tareas articuladamente



Elaboración propia.

2.3.4. Cultura colaborativa

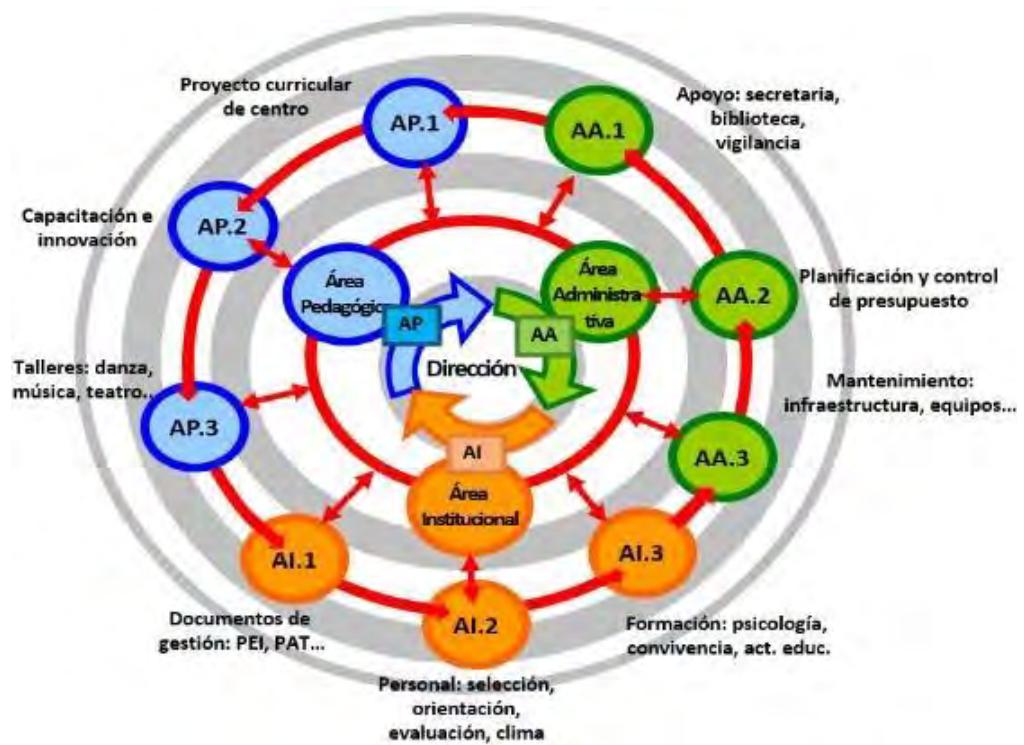
En este tipo de cultura “se les permite a los empleados ser innovadores y tomar riesgos para el bienestar de la organización” (Garcés, 2013, p. 33); sin embargo, para llegar a este nivel, la institución habrá tenido que desarrollar todo un proceso de formación y socialización en la comunidad educativa.

Hay una participación activa tanto en cada uno de los miembros, como en cada subgrupo, grupo y organización. El trabajo en equipo, por tanto, viene a ser uno de los mejores baluartes de esta cultura, donde los docentes tienen espacios para conversar y discutir con respeto sobre sus mejores clases para que estas sean reconocidas, imitadas o mejoradas por todo el personal docente. De este modo, todos comparten sus experiencias innovadoras para que estén al servicio de los demás y los alumnos y los docentes sean beneficiarios, pero, sobre todo, la imagen de la misma institución educativa (Méndez, 2019).

Esta manera de desempeño laboral contribuye a que exista conciencia y actitud de pertenecer a un todo; los miembros de la organización se comprometen

a trabajar por el mismo objetivo y no se castigan los errores, sino que se los entiende como un proceso de aprendizaje.

Figura 5. Cultura colaborativa: participación integrada de manera democrática entre todas las áreas y sus elementos



Elaboración propia.

En la Tabla 4 se puede observar un cuadro que permite comprender de manera global los tipos de cultura que se han presentado hasta este momento.

Tabla 4. Tipos de cultura según Armengol (1999)

	Cultura individualista	Cultura fragmentada	Cultura de la coordinación	Cultura colaborativa
Finalidades/ Valores	Falta de valores institucionales comunes y abundancia de actividades individuales. Cada cual actúa según su propio criterio.	Los valores del centro son individuales y de subgrupos. Las personas con planteamientos afines se reúnen en subgrupos y actúan de forma común.	Valores institucionales aceptados por la mayoría, aunque esta aceptación a veces surge por presiones que reciben los miembros de la institución.	Valores institucionales aceptados y compartidos por prácticamente todos. Las acciones que éstos realizan tienen coherencia con estos valores.

Curículo	El profesorado planifica individualmente sus enseñanzas.	El profesorado llega a acuerdos sobre temas organizativos puntuales y no se abordan aspectos internos de enseñanza de forma generalizada.	El profesorado forma grupos de trabajo para abordar tareas concretas. La perspectiva es a corto plazo con poca reflexión.	El profesorado reflexiona, planifica, prepara y evalúa conjuntamente todos los aspectos del currículum.
Asignación de tareas	Distribución por materias, niveles, áreas y/o departamentos, de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.	Hay unas normas implícitas (que no responden a criterios pedagógicos) que sirven para asignar a cada profesor una tarea concreta.	La dirección del centro asigna a cada profesor la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales.	El claustro decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas que se han de realizar y se asumen tranquilamente.
Intervención en la dinámica de trabajo	La intervención voluntaria de los miembros en la dinámica del centro es prácticamente nula. Trabajo privado en las aulas. Se comparten pocos espacios y tiempos.	Intervención en la dinámica del centro en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza.	Las intervenciones voluntarias del profesorado para alcanzar los objetivos del centro son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas.	Intervención activa y voluntaria de los miembros por conseguir los objetivos fijados por el centro. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.
Interacción entre profesionales	Pasividad general y falta de comunicación. Soledad profesional. Interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.	El centro se encuentra dividido en subgrupos con pocos elementos en común. Baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.	Entre el profesorado hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas.	Hay una interacción positiva asumida colectivamente a través del compromiso de sus miembros. Sentido de comunidad y apoyo mutuo.

Tomado de: "Cambio de cultura y organizaciones que aprenden", Gairin, 2000, p. 54.

2.4. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

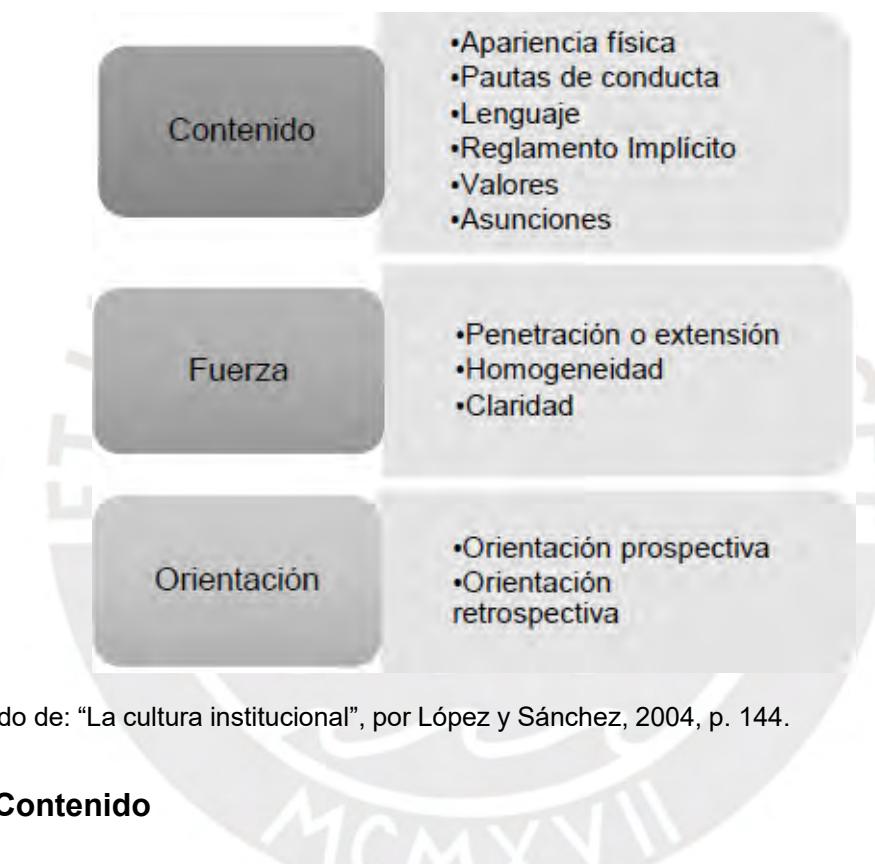
Dupuis (en Lemos et al.) señala que "a cultura organizacional não é determinada pelo ambiente; ela se estrutura, sobretudo, pelo jogo dos atores que agem na organização e o fazem em um ambiente de múltiplas interações"² (2016, p. 52). Es decir, la cultura no está determinada externamente, sino que emerge

² Traducción libre: La cultura organizacional no es determinada por el ambiente, ella se estructura particularmente por el papel que desenvuelven cada uno de los miembros en una organización y lo hacen en un entorno de múltiples interacciones.

dentro de las interrelaciones humanas internas, al interior de la organización y se manifiesta de manera visible a través de ciertos elementos culturales como por ejemplo sus valores, las pautas de conductas, la claridad de los propósitos institucionales o el sentido histórico que los identifica.

Así, una de las maneras para analizar y comprender las instituciones educativas de manera sistemática es a través de tres elementos fundamentales: contenido, fuerza y orientación (López y Sánchez, 2004) (ver Figura 6).

Figura 6. Análisis de la cultura organizativa



Adaptado de: "La cultura institucional", por López y Sánchez, 2004, p. 144.

2.4.1. Contenido

Dentro de la institución educativa, la organización escolar establece reglas para regular una variedad de interacciones sociales y roles; crea un cuerpo espacial de edificios, aulas, laboratorios o salas de profesores, destinando lugares a las diversas personas y funciones; crea un lenguaje, sea de publicidad y ventas, de comunicación jerárquica (mando directo, circulares, tuteo), simbólicos de identidad (logotipo, escudo, bandera, anagrama, organigrama, color y diseño) o a través del vestido, de los uniformes.

En ese sentido, tal como mencionan Paz et al. "cada organização tem sua identidade cultural única. A cultura representa a melhor forma de interação de

grupos e a coerência cultural implica adequação cultura da organização, políticas organizacionais, cultura, processos que gera bemestar³ (2020, p. 11).

Por otro lado, también presenta una serie de valores acerca de la “forma en que se vive o sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto y que se lleva a la vida personal de forma congruente” (Salcedo y Romero, 2006, párr. 43). No solo eso, sino que además se desarrolla un reglamento implícito sobre los objetivos, responsabilidades y funciones de los colaboradores. Finalmente, se establecen unas creencias fundamentales en las relaciones que existen con las demás personas, las cuales pueden ser competitivas, fatalistas o proactivas; o con la naturaleza, si se realizan actividades para la preservación del medio ambiente (Schein, 1988).

2.4.2. Fuerza

La fuerza como elemento cultural considera tres aspectos: la penetración o extensión, la homogeneidad y la claridad. En primer lugar, la extensión permite identificar el nivel de influencia, es decir, si abarca a todos los agentes o espacios de la organización. Si contiene a todos, se trata de una cultura fuerte; en caso contrario, de una cultura débil. Chiavenato (2009) establece una diferencia entre culturas fuertes y débiles. En una cultura fuerte, los integrantes de la institución se sienten plenamente identificados con su organización, puesto que su conocimiento profesional de una determinada área es aprovechado y valorado en su lugar de trabajo, por lo que adopta los valores y el estilo laboral de forma intensa. Todo ello es muy diferente cuando se trata de culturas débiles, debido a que la poca identidad con la institución hace que se formen subgrupos inconexos entre ellos.

En segundo lugar, cuando se trata de la homogeneidad se está comprendiendo el nivel de rigidez o flexibilidad con que se consideran los contenidos de la cultura. La rigidez se ha convertido en la manera de hacer las cosas según lo tradicional. En cambio, la capacidad de innovar en los aspectos pedagógicos desde la práctica hoy resulta sumamente necesaria.

³ Traducción libre: Cada organización tiene su propia identidad cultural única. La cultura representa una mejor forma de interacción grupal y la coherencia cultural implica la adaptación de la cultura de la organización, las políticas organizacionales, los procesos culturales que generan bienestar.

En tercer lugar, la claridad permite considerar que los iniciados en la institución hayan tenido una debida capacitación previa, monitoreo sobre su adaptación y consolidación en el ambiente laboral. En otras palabras, cuando una persona llega a trabajar en una institución, trae sus propios conocimientos y valores, pero poco a poco, según sus relaciones laborales con otros miembros de la organización, irá asumiendo sus creencias y sus valores.

2.4.3. Orientación

Según López (1995), la evolución de una organización implica un enfoque tanto retrospectivo como prospectivo. El enfoque retrospectivo involucra reconocer la historia de la organización, sus orígenes, los logros y desafíos enfrentados y resueltos, y ayuda a generar un sentido de pertenencia. Por otro lado, el enfoque prospectivo se enfoca en lo que se espera lograr en el futuro, pero considerando una tendencia hacia la estabilidad o mejora de la organización. Para lograr una dirección positiva hacia el futuro, se deben diseñar planes estratégicos que conduzcan a la meta deseada.

Cabe resaltar que la importancia de la cultura organizacional radica en que representa el punto de partida y el entorno de las decisiones de la organización. Puesto que se debe reconocer que todas las organizaciones elaboran planes, programas, proyectos y reglamentos para obtener resultados exitosos, de acuerdo con un buen trabajo en equipo, valores comunes y otros elementos que fortalecen la cultura organizacional, no tener en cuenta este contexto de referencia incrementa la incertidumbre en la toma de decisiones y pone en riesgo su efectividad para el buen funcionamiento (Ayala, 2014).

Por lo manifestado, resulta imperativo comprender que la cultura organizacional escolar determina las ideas sobre qué es importante para las personas de una institución, respecto de sus creencias, comportamientos sociales y rutinas (Marcone y Martin, 2003; Tomás et al., 2008).

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

En el capítulo anterior se planteó que el estudio de la cultura en las sociedades generalmente era tratado desde la visión de la antropología, la sociología y la psicología social. Actualmente, este estudio se ha orientado a las organizaciones, motivo por el cual han emergido nuevas maneras de comprender las interrelaciones entre los miembros de las instituciones, incluyendo las instituciones educativas.

En este capítulo de la investigación se desarrollan ocho aspectos relevantes: el problema y el objetivo de la tesis; las categorías y subcategorías de estudio; nivel, enfoque y método; caracterización de la institución; criterios de selección de la muestra cualitativa; técnicas e instrumentos; criterios de calidad; y, organización y análisis de la información.

3.1. EL PROBLEMA Y OBJETIVO DE LA TESIS

Sin duda, una organización puede ser analizada desde las perspectivas política, económica, social y cultural. Por ejemplo, en el caso de las instituciones educativas, que desempeñan un papel crucial y en las cuales los estudiantes y docentes dedican una gran parte de su vida, es importante comprender la realidad de los actores educativos en relación a la cultura organizacional en las escuelas.

Ante esto, Higuita (2012) sostiene que es fundamental describir los rasgos de la cultura, ya que son elementos esenciales para los propósitos institucionales. Asimismo, Pereira et al. (2010) señalan que toda organización debe desarrollar una cultura institucional que la identifique. De esta manera, los docentes pueden implicarse o no con la entidad educativa. Por lo tanto, se deben considerar como elementos centrales de la cultura organizacional a los valores, creencias, ritos, rituales, relatos, leyendas, tabúes, héroes, reglas y comunicación.

En esta línea, se puede afirmar que la cultura organizacional determina las ideas importantes para los individuos en términos de comportamientos sociales, creencias y rutinas. Además, desde una perspectiva objetiva, brinda información sobre los roles fundamentales y las estructuras normativas dentro de una organización (Berthoud y López, 2013). Sin embargo, se puede observar que hay

instituciones educativas que atraviesan una crisis de identidad debido a la falta de promoción de una cultura cohesionada por parte de los directivos. Esto se debe a la falta de preocupación por establecer redes de comunicación efectiva y afectiva con todos los miembros de la comunidad educativa.

En ese marco, el estudio de la cultura organizacional en las escuelas permite analizar las consistencias y las contradicciones de los miembros de la comunidad educativa con el propósito de solucionar las carencias y sostener los aspectos positivos. Esto contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional en las instituciones educativas.

No obstante, es importante mencionar que la escuela no puede ignorar los avances científicos, tecnológicos e históricos de la sociedad. Por el contrario, debe adaptarse de forma crítica y creativa a los cambios requeridos en la era del conocimiento. Por eso, se entiende que la cultura, aunque sea sólida, no es inmutable; y con una gestión adecuada, puede impulsar un cambio cultural en la organización.

De acuerdo con lo expuesto se podrá comprender que la relevancia de la investigación está en brindar, en un primer momento, un conocimiento de qué manera se está desarrollando la cultura organizacional dentro de la entidad educativa y, en un segundo momento, los alcances de fortalecimiento y mejora.

Por lo expresado, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son las percepciones de la comunidad educativa en torno a la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana?

La formulación de la pregunta de investigación es valiosa, ya que delimita el estudio de caso único que se aborda en esta investigación. Para ello, se realiza un análisis documental de la cultura organizacional y sus elementos, así como una evaluación de cómo los miembros de la comunidad educativa perciben esta experiencia. Además, se examinan los documentos e instrumentos de gestión educativa relacionados. Desde ya, se ha seleccionado y analizado un caso de estudio específico para comprenderlo y determinar sus áreas de mejora.

Por tanto, se plantea el siguiente objetivo general y los objetivos específicos.

Objetivo general:

Analizar las percepciones que tiene la comunidad educativa de los tipos y elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

Objetivos específicos:

Identificar el tipo de cultura organizacional que posee una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

Describir el tipo de cultura organizacional que posee una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

Identificar los elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

Describir los elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

3.2. CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS DE ESTUDIO

Según Hernández et al. “las categorías son temas de información básica identificados en los datos para entender el proceso o fenómeno al que hacen referencia” (2010, p. 495); por lo que la elaboración y distinción de estas categorías son elementos fundamentales tanto antes del trabajo de campo como para darle significado a los resultados de la investigación. Por eso, es importante distinguir entre categorías, que son temas principales de estudio, y subcategorías, que son subtemas dependientes de las categorías. Las categorías pueden ser apriorísticas o emergentes. Las apriorísticas se construyen antes de recopilar la información, mientras que las emergentes surgen del levantamiento de información de la realidad (Cisterna, 2005).

En este acápite se describen las diferentes categorías apriorísticas de los tipos de culturas que existen en una organización educativa (Gairin, 2000), las cuales pueden ser individualista, fragmentada, coordinada o colaborativa; sin embargo, no se trata de debatir cuál es la que mejor opción, sino, de identificar y describir las razones posibles por las que reúne esas características. Por otro lado, el estudio permite analizar y comprender la cultura organizacional de la entidad

educativa, a través de tres elementos fundamentales: contenido, fuerza y orientación (López y Sánchez, 2004).

Por lo manifestado, se presenta las categorías y subcategorías apriorísticas de la investigación:

Tabla 5. Categorías y subcategorías

Categorías	Subcategorías
Tipo de cultura organizacional	Individualista Fragmentada Coordinada Colaborativa
Elemento de la cultura organizacional	Contenido Fuerza Orientación

Elaboración propia.

3.3. NIVEL, ENFOQUE Y MÉTODO

La presente investigación se circunscribe en el nivel descriptivo, enfoque cualitativo y método estudio de caso.

Por un lado, en cuanto al nivel descriptivo, Jiménez y Comet señalan la importancia de resaltar incidentes clave de forma descriptiva “mediante el uso de entrevistas, notas de campo, observaciones, grabaciones de vídeo y documentos” (2016, p. 6). El objetivo es recopilar información para comprender la realidad de una situación específica. En este sentido, la investigación busca recopilar y presentar situaciones o eventos relacionados con el fenómeno estudiado (Pérez, 1994; Hernández et al., 2014).

Por otro lado, en cuanto al enfoque cualitativo, Bisquerra (2004) indica que el estudio cualitativo permite comprender el comportamiento humano desde las experiencias y percepciones en un contexto determinado. Además, McMillan y Schumacher (2005) destacan que se busca comprender un hecho particular a través de los significados, experiencias y percepciones de los sujetos implicados, centrándose en la experiencia subjetiva dentro de un fenómeno en un contexto real.

En cuanto al método de estudio de casos, Yin (2003) lo describe como una forma de investigación que busca comprender cómo y por qué ocurren los eventos, centrándose en el fenómeno desde diferentes perspectivas para lograr un conocimiento más profundo y amplio. Simons complementa esta idea al afirmar que

“es una investigación exhaustiva y desde múltiples perspectivas de la complejidad y unicidad de un determinado proyecto, política, institución, programa o sistema en un contexto real” (2009, p. 42).

Se debe indicar también que el presente estudio descriptivo se basa en un caso único, lo cual busca poner a prueba una teoría específica a través de un caso crítico. Además, estos autores definen el caso como un sistema delimitado en tiempo y espacio, que involucra actores, relaciones e instituciones sociales, y tiene como objetivo comprender su particularidad dentro de su complejidad (Neiman y Quaranta, 2006, p. 219).

En conclusión, se puede afirmar que, de acuerdo con la propuesta de Simons (2009), la presente investigación responde a los siguientes criterios: marco disciplinar, propósito, finalidad, número de casos.

Tabla 6. Criterios y características del estudio de caso de la presente investigación

Criterios	Características
Marco disciplinar	Descriptivo
Propósito	Interpretativo
Finalidad	Instrumental (interés trasciende al caso y aporta a la teoría)
Número de casos	Único

Elaboración propia.

En primer lugar, se trata de un estudio descriptivo, ya que presenta un informe detallado del fenómeno de estudio sin fundamentación teórica. Luego, se vuelve interpretativo al incluir descripciones fundamentadas teóricamente. Además, es un enfoque instrumental, ya que utiliza los resultados y la discusión para profundizar y debatir sobre un tema o teoría. Por último, se selecciona un caso único debido a la efectividad de la particularización en lugar de la generalización.

En resumen, esta investigación implica una descripción cualitativa del caso único de una institución educativa en relación con el tipo y los elementos de la cultura organizacional percibidos por la comunidad educativa.

3.4. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Con el propósito de presentar a la población contextual, se describe a la institución educativa particular de Lima Metropolitana.

En primer lugar, la comunidad educativa de la institución privada está conformada por los integrantes que se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7. Integrantes de la comunidad educativa

Integrantes	Número
Estudiantes	841
Directivos	5
Jefe de normas	01
Docentes	44
Psicólogos	2
Administrativos	23

Adaptado de: "Plan Anual de Trabajo", 2019, s.n.

El grupo humano que lo conforma rige su accionar a través del esfuerzo cooperativo y solidario entre el personal directivo, docente, administrativo y de apoyo, junto con los estudiantes y sus respectivos padres o apoderados.

Considerando la información de la institución pública en su página web y el Plan Anual de Trabajo, se destaca la valoración de la gerencia y los directivos hacia los docentes, reconociendo su esfuerzo y dedicación en la mejora de la calidad de la enseñanza y la promoción de la integración entre los miembros. Como reconocimiento a ello, se organizan actividades de camaradería y celebraciones, además de premiar el buen desempeño docente y el compromiso con la institución.

En el año 2015, la institución implementó el sistema de intranet como plataforma de comunicación en tiempo real con los estudiantes y padres. Además, la institución se preocupa por mejorar e innovar sus modelos y estrategias metodológicas, como el enfoque de "Flipped Classroom" o "clase invertida", que fomenta la participación activa del estudiante en su proceso de aprendizaje.

Asimismo, se establecen alianzas estratégicas con otras instituciones para brindar capacitaciones y actualizaciones pedagógicas a los docentes, así como beneficios de becas universitarias para los estudiantes. En ese sentido, en el 2017, se llevó a cabo un convenio con el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF) para implementar el Programa de Voluntariado Juvenil.

A lo largo de su trayectoria, la institución educativa ha obtenido reconocimientos en concursos de conocimientos y desfiles cívico-patrióticos,

destacando la formación y disciplina promovidas por el equipo de docentes y la organización del plantel.

3.5. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA CUALITATIVA

La investigación cualitativa se diferencia de la investigación cuantitativa en términos de cómo se estudia la muestra. Mientras que la investigación cuantitativa se centra en el análisis estadístico de la muestra, la investigación cualitativa se enfoca en la contextualización del caso y en comprender la experiencia subjetiva de los informantes.

En este estudio cualitativo, los informantes se seleccionan de manera intencionada, considerando los intereses temáticos y conceptuales de la investigación. En este caso, se ha optado por contar con 13 miembros de la comunidad educativa, que incluyen un coordinador académico de secundaria, dos personas del área administrativa, tres docentes, tres estudiantes, tres padres de familia y una ex alumna.

Dado que se recopila información de 13 personas de la institución educativa y de tres documentos de gestión educativa (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo y Reglamento Interno), la investigadora ha estimado conveniente utilizar la palabra *unidad de análisis* para ambas fuentes: unidad de análisis de informantes y unidad de análisis de documentos.

3.5.1. Unidad de análisis de los informantes

La elección de los informantes se llevó a cabo siguiendo los siguientes criterios de inclusión: mínimo cinco años de permanencia en la escuela, ser representante de alguno de los estamentos de la organización, de tal modo que, con conocimiento de causa, puedan responder las preguntas de la entrevista. De allí los informantes son representantes de la plana directiva (responsables de la dirección institucional), administrativa (encargados de la tutoría y la coordinación académica), docentes de todos niveles (inicial, primaria y secundaria), alumnos de grados superiores (primaria y secundaria), ex alumna (egresada del colegio que concluyó sus estudios de primaria y secundaria; ahora con estudios universitarios) y padres de familia (representantes de sus hijos en educación inicial, primaria y secundaria).

A continuación, presentamos un cuadro de la unidad de análisis de los informantes (ver Tabla 8).

Tabla 8. Unidad de análisis de los informantes

Cargo	Cód	Edad	Sexo	Estado civil	Profesión / ocupación	Años en la institución educativa	Experiencia en II.EE
Directivo Coord. Ac. Sec.	DIR	47	M	C	Docente	15 años	18 años
Personal administrativo	ADM1	50	F	C	Coordinador académico	11 años	15 años
	ADM2	42	F	C	Psicóloga	12 años	13 años
Docentes	DOC1	55	F	C	Docente de Ed. Inicial	25 años	29 años
	DOC2	39	F	C	Docente de Ed. Primaria	10 años	12 años
	DOC3	44	M	C	Docente de Ed. Secund.	13 años	18 años
Estudiantes	AL1	11	M	S	Alumno 6to de primaria	05 años	-----
	AL2	15	M	S	Alumno de 4to secund.	08 años	-----
	AL3	16	F	S	Alumna de 5to secund.	10 años	-----
Exestudiante	EXAL	20	F	S	Ex alumna de la I.E. Universitaria.	11 años	-----
Padres de familia	PF1	32	F	C	PF de Ed. Inicial Comerciante	13 años	-----
	PF2	40	F	D	PF. de Ed. Primaria. Administradora	06 años	-----
	PF3	53	M	D	PF. de Ed. Secundaria. Comerciante	15 años	-----

Elaboración propia.

3.5.2. Unidad de análisis de los documentos de gestión

La unidad de análisis son tres documentos de gestión educativa: el Proyecto Educativo Institucional (2018), el Plan Anual de Trabajo (2019) y el Reglamento Interno (2019) de la entidad educativa.

Toda institución de Educación Básica Regular debe presentar los documentos de gestión correspondientes a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) para su registro y evaluación. Según el MINEDU (2019), antes del inicio de cada año académico, se publica una norma que regula la formulación de estos

documentos, detallando su propósito, contenido, naturaleza y nivel de participación requerido:

- El Proyecto Educativo Institucional es el documento de gestión estratégico a mediano plazo (tres a cinco años).
- El Plan Anual de Trabajo limita sus objetivos y metas a lo que se realizará en el año escolar.
- El Reglamento Interno permite reconocer la estructura, funcionamiento y convivencia de toda la comunidad educativa.

A manera de síntesis se presenta en la siguiente tabla, algunas descripciones sobre dichos documentos institucionales.

Tabla 9. Unidad de análisis de los documentos de gestión

Unidad de análisis	Año Publ.	Objeto	Contenido	Responsables de la elaboración	Alcances de ejecución	Comentario general
Proyecto Educativo Institucional	2018	Planeamientos generales de la institución	Principios de identidad Objetivos institucionales	Directivos, coordinadores y algunos docentes de la institución educativa	Toda la comunidad educativa	El PEI debería contar con la participación los docentes, alumnos y padres de familia.
Plan Anual de Trabajo	2019	Ordenar las actividades del año	Objetivos Actividades Responsables Temporalización Evaluación	Directivos, administrativos y docentes	Toda la comunidad educativa	Más que una generación de propuesta del PAT los miembros de la institución se convierten en los responsables de la ejecución.
Reglamento Interno	2019	Normas de convivencia, organización y funcionamiento	Organigrama Procedimientos Funciones Derechos / deberes	Directivos, administrativos y docentes	Toda la comunidad educativa	Centrado en las funciones y sanciones Predominio del cuidado y protección de los estudiantes

Elaboración propia.

En el caso específico, los documentos de gestión han sido elaborados internamente por los miembros de la institución. Sin embargo, no todos los miembros de la comunidad educativa han participado en su elaboración debido a limitaciones de tiempo, como la necesidad de presentarlos rápidamente a la UGEL,

y a la dificultad de convocar a la comunidad durante períodos de vacaciones. Además, aunque los documentos están disponibles en fechas regulares cuando hay clases, la mayor parte de los docentes, estudiantes y padres de familia están ocupados con sus responsabilidades. No todos los miembros de la comunidad están del todo familiarizados con los tres documentos, ya que la institución solo proporciona ciertas partes básicas para su difusión en toda la comunidad educativa.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Existen diferencias entre técnica e instrumento que es necesario aclarar. La técnica se refiere al procedimiento utilizado por el investigador para acceder a la información, mientras que el instrumento es el medio o canal a través del cual se registra la información recopilada. En otras palabras, la técnica es la estrategia utilizada por el investigador para recopilar datos, mientras que los instrumentos son las herramientas utilizadas para recopilar dichos datos. En este estudio, se emplearon dos técnicas: la entrevista semiestructurada y el análisis documental. En el caso de la entrevista, se trata de una técnica que involucra hacer una entrevista estructurada y adaptable con el propósito de obtener descripciones del mundo del entrevistado y su interpretación de los fenómenos mencionados (Kvale, 2014).

En cuanto al análisis documental, se refiere a la revisión de documentos institucionales internos elaborados por los miembros de la institución educativa, los cuales revelan las formas en que se construye una institucionalidad y formalizan ciertas prácticas dentro de la organización (Revilla, 2008).

Como instrumentos de investigación, se utilizaron un guión de entrevistas (Díaz-Bravo et al., 2013), aplicado a trece miembros de la comunidad educativa, y una matriz de análisis documental (Sime, 2008), que permitió examinar el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo y el Reglamento Interno.

3.6.1. La entrevista

La entrevista tiene doce preguntas, las mismas que tienen relación con los objetivos de la investigación y con las categorías y subcategorías de estudio. En la Tabla 10 se pueden leer las doce preguntas base, las mismas, sin perder su sentido original, adaptaron su lenguaje a los trece informantes, de tal modo que les fueran comprensibles y adecuadas a su contexto como directivo, administrativo, docente, alumno, ex alumna o padre de familia.

Tabla 10. Unidad de análisis de los documentos de gestión

Objetivos	ITEM	PREGUNTA BASE	SUB CATEGORÍAS	CATEGORÍA
Identificar las percepciones del tipo cultura organizacional posee una Institución educativa privada de Lima Metropolitana.	1.	Teniendo en cuenta que la misión de la institución educativa consiste en " <i>brindar un servicio educativo de calidad basado en una óptima formación integral, promoviendo la investigación, el pensamiento crítico, la inserción del idioma inglés y el cuidado del medio ambiente</i> ". Puede decírnos a través de algunos ejemplos ¿de qué manera como agentes educativos vivencian la misión en el colegio?	(Pregunta de introducción)	
	2.	Desde su rol como agente educativo ¿cómo percibe o considera que se toman los acuerdos en la institución educativa?	Individualista	
	3.	¿Se encuentra articulada la misión de la institución educativa con el desarrollo de sus capacidades profesionales / estudiantiles / personales? ¿Puede contarnos a través de un ejemplo?	Fragmentada	
	4.	¿Podría describirnos cómo es la relación desde su ámbito laboral / académico / estudiantil con otras áreas o instancias de la institución educativa?	Coordinada	Tipos de cultura
	5.	¿Qué propuestas sugeridas por los diferentes estamentos de la institución educativa han sido aceptados por los directivos? Explíquenos el proceso.		
	6.	¿En qué actividades que promueve el colegio participan todos los miembros de la comunidad educativa? ¿Y en cuáles poca o ninguna participación? ¿A qué cree usted que se deba?	Colaborativa	
Identificar las percepciones de los elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana.	7.	¿Qué hechos destaca como grandes logros de su institución educativa? ¿Y cómo lo hicieron?, ¿Quiénes participaron?	Contenido	Elementos de la cultura
	8.	¿Qué normas o pautas de conducta considera que se encuentran aceptadas por todos los miembros de la I. E, pero que no necesitan estar verbalizadas o indicadas? ¿Le parecen adecuadas? ¿por qué?		
Describir las percepciones de los elementos de la cultura organizacional de una Institución educativa	9.	Teniendo en cuenta los valores institucionales, como responsabilidad, respeto, empatía, perseverancia, tolerancia, solidaridad, eficiencia, creatividad y veracidad. ¿Puede explicarnos a través de un ejemplo ¿cuáles contribuyen a su desarrollo profesional / estudiantil?	Fuerza	

privada de Lima metropolitana	10. Cuando llega al colegio alguna persona ¿le brindan toda la información correspondiente para su incorporación? ¿Existe un seguimiento hasta que logre adaptarse de manera correcta al colegio?	Orientación	
	11. Según lo que ha escuchado o lo que están planificando en el futuro. ¿Qué cambios considera se están realizando para la mejora institucional?		
	12. De todo lo tratado. ¿Le gustaría agregar algo, reforzar o realizar alguna sugerencia para mejorar la cultura organizacional de su institución?	(Pregunta de cierre)	

Elaboración propia.

3.6.2. El análisis documental

En relación con el análisis de los documentos se diseñó una matriz de análisis documental. La misma consistía ante todo en leer los documentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Reglamento Interno (RI) para identificar citas textuales que hagan referencia a cada uno de los tipos de cultura organizacional (individualista, fragmentada, coordinada o colaborativa). Luego, transcribir esos textos identificados para luego realizar un comentario, identificar la palabra clave y registrarla con unos códigos.

Tabla 11. Matriz de análisis documental

Tipos de cultura	Documentos de gestión	Transcripción de textos	Comentario	Palabras clave	Código
Individualista	PEI				
	PAT				
	RI				
Fragmentada	PEI				
	PAT				
	RI				
Coordinada	PEI				
	PAT				
	RI				
Colaborativa	PEI				
	PAT				
	RI				

Elaboración propia.

3.6.3. Validación del instrumento

El propósito de la validación de los instrumentos consistió en recibir una retroalimentación de parte de los tres jueces expertos para optimizar la claridad de

los enunciados de los ítems; y, así registrar información adecuada tanto de los entrevistados, como del análisis de documentos.

Los jueces expertos recibieron una carta de solicitud de validación de los instrumentos y el formato de registro de expertos (ver Anexo 2: documentos enviados y aprobados por los jueces expertos).

Los criterios de evaluación de los instrumentos fue la utilidad, claridad y objetividad:

- *Utilidad.* La pregunta permite identificar y describir la manera cómo percibe la comunidad educativa los elementos de la cultura organizacional, expresado en su contenido, fuerza y orientación.
- *Claridad.* La pregunta es fácil de entender.
- *Objetividad.* La pregunta evita influir o preestablecer la respuesta.

Se llevaron a cabo modificaciones en el diseño original de los instrumentos basándose en las observaciones y recomendaciones de tres especialistas en investigación educativa que participaron en la validación. A continuación, se proporcionan detalles sobre los datos de los expertos evaluadores:

- Juez experto 1: Magíster en Psicología educacional. Docente de investigación educativa en la PUCP.
- Juez experto 2: Doctora en Ciencias de la Educación. Docente de la Universidad Peruana Cayetano Heredia y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Juez experto 3: Doctora en Educación. Ex decana de la Facultad de Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola.

3.6.4. Aplicación del instrumento

En primer lugar, la directora de la entidad educativa se comprometió a proporcionar los documentos de gestión y el directorio del personal, así como una lista de alumnos, ex alumnos y padres de familia. Se reconoció que estas listas incluirían a personas con opiniones a favor y en contra del desempeño institucional para garantizar un análisis objetivo. En segundo lugar, la investigadora contactó a cerca de treinta posibles informantes, pero no todos estaban disponibles para la entrevista o tenían preocupaciones sobre la confidencialidad de sus respuestas, a

pesar de garantizar el anonimato. Finalmente, se logró contar con un grupo de trece informantes que cumplían con los criterios de selección de la muestra cualitativa. Para preservar la confidencialidad de los informantes y de la institución, la investigadora se comprometió a proporcionarles una copia de la tesis una vez finalizada la defensa. Se obtuvo su autorización y consentimiento informado mediante la firma de un registro.

No obstante, debido a la pandemia de COVID-19, se llevaron a cabo entrevistas virtuales con trece informantes. Las entrevistas se realizaron a través de Zoom, con una duración de entre 35 y 45 minutos. Esta modalidad se eligió para evitar cualquier temor de contagio por parte de los entrevistados. Cabe precisar que, antes de las entrevistas, se explicó el objetivo de la investigación a todos los participantes y se mantuvo una conversación previa para establecer confianza. Después de cada entrevista, se agradeció a los participantes por su colaboración en la investigación. Asimismo, durante la transcripción de las entrevistas, se realizó una llamada telefónica a los alumnos y padres de familia en caso de que alguna idea no estuviera clara, con la aprobación previa de los informantes.

3.7. CRITERIOS DE CALIDAD

¿Cómo establecer los rangos, estándares o criterios de calidad de un trabajo de investigación cualitativa? En primer lugar, la calidad de estos tipos de investigación difiere abiertamente de los postulados positivistas con metodología cuantitativa, de modo que la “validez interna, validez externa, confiabilidad y objetividad son inapropiados y, por ello, es necesario construir otros que reconozcan la complejidad de la realidad y las subjetividades de los investigadores y los sujetos que participan” (Díaz-Bazo, 2019, p. 32).

En segundo lugar, surge la pregunta de si es contradictorio objetivar la investigación cualitativa, que se basa en estudios subjetivos, naturalistas e interpretativos. De la Cuesta, sobre esto, señala que “lo paradójico de esta empresa es suscribir la subjetividad y al mismo tiempo establecer unos criterios objetivos que demuestren el mérito de un estudio cualitativo” (2015, p. 885).

Por lo manifestado, con el propósito de contar con criterios de calidad sólidos en la presente investigación se han considerado los aportes realizados por Díaz-Bazo (2019), quien luego de analizar más de setenta y ocho artículos científicos en

el campo educacional ha establecido cinco criterios que a describiremos en la Tabla 12: reflexividad, credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmación.

Tabla 12. Criterios de calidad de la investigación cualitativa

Criterio de calidad	Estrategia de calidad	Evidencias	Comentario y numeración de la tesis
Reflexividad	<ul style="list-style-type: none"> • Posición del investigador. 	<ul style="list-style-type: none"> • La investigadora cumple con las competencias para el estudio cualitativo. 	Las observaciones del asesor y los informantes han contribuido para presentar el informe final.
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia en el campo / recolección abundante de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y aplicación de los instrumentos de investigación. 	Los instrumentos, como la entrevista (3.6.1.) y el análisis documental (3.6.2), han sido validados (3.6.3) y aplicados (3.6.4).
	<ul style="list-style-type: none"> • Triangulación de fuentes y métodos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los cuadros de triangulación. 	Triangulación de fuentes de información de los informantes y documentos de gestión (3.8.1).
Transferibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno de resultado a los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consentimiento informado • Validación comunicativa. 	Los directivos y los informantes brindaron su consentimiento informado detallando su anonimato institucional y personal (3.6.4).
Dependencia	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del contexto o los sujetos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caso nulo. • Generalización analítica. 	En el estudio de caso se analiza la caracterización de la institución (3.4) y la muestra cualitativa (3.5).
Confirmación	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del proceso para establecer pistas de revisión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con otros casos similares. 	Todas las organizaciones tienen una cultura organizacional, por lo que en la discusión de los resultados (Cap. III) se hace referencia a distintas entidades educativas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de evidencias (transcripciones textuales de entrevistas de los informantes y del análisis de documentos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Transcripción, codificación, categorías y familia de categorías. • Informe de los resultados. 	<p>En el proceso de análisis de datos se pueden observar la (transcripción, codificación, palabras claves y categorías: 4.1)</p> <p>En los Resultados (Cap. III) se presenta un informe completo sobre los hallazgos encontrados en la investigación.</p>

Adaptado de: "Las estrategias para asegurar la calidad de la investigación cualitativa. El caso de los artículos publicados en revistas de educación", Diaz-Bazo, 2019, p. 35.

No queda duda, como dice De la Cuesta, de "que la investigación es tan buena como lo es quien investiga, no en vano es el instrumento en la investigación" (2015, p. 886). Lo manifestado deja una gran responsabilidad a la investigadora que, durante todo el proceso de la tesis, ha demostrado tener un conocimiento temático, metodológico y ético.

En cuanto al conocimiento temático, se destaca la especialización de la investigadora en el tema, evidenciada en el marco teórico, los resultados y la discusión. Respecto al conocimiento metodológico, la tesis sigue un orden y secuencia articulada, mejorada gracias a las observaciones y recomendaciones de asesores y jurados. Sobre el conocimiento ético, la investigadora se aseguró de obtener y procesar datos veraces, registrar las referencias bibliográficas, obtener consentimiento informado de los colaboradores y documentar las fuentes institucionales de manera precisa.

A propósito de la calidad de la investigación cualitativa, resulta oportuno aclarar que este debate continúa, no como un cuestionamiento de que deba o no haber criterios de calidad, sino sobre la mejora de consensos que deben existir para perfeccionar los estándares de calidad en la investigación cualitativa.

3.8. ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Considerando que Stake sostiene que para contribuir a “la validación de los resultados se debe partir de instancias de triangulación y luego la redacción de ese informe” (1998, p. 221) es que se incluye en este acápite la elaboración de un diseño de triangulación cualitativa y su posterior análisis los datos para presentar los hallazgos de la investigación.

3.8.1. La triangulación de las fuentes de información

Antes de seleccionar un instrumento, es importante identificar las unidades de análisis y las categorías apriorísticas, según lo planteado por Cisterna (2005). Las unidades de análisis son las fuentes primarias o secundarias que proporcionarán la información necesaria, como docentes, alumnos, directivos y padres de familia, así como documentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional, Plan Anual de Trabajo y el Reglamento Interno). Por otro lado, las categorías apriorísticas son conjuntos de temas organizados con base teórica que guiarán las preguntas, ítems o enfoque de atención al analizar los documentos de gestión.

Una vez que se hayan identificado las unidades de análisis (informantes y documentos de gestión) y las categorías apriorísticas se eligen los instrumentos de investigación que se constituyen en la base de la matriz de triangulación teórica. En el caso de la investigación realizada, los instrumentos son la guía de entrevista y el análisis documental.

A continuación, en la Tabla 13 se presenta la elaboración de una triangulación de preguntas focalizadas para cada uno de los informantes.

Tabla 13. Triangulación de las preguntas a los informantes

TRIANGULACION DE PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA CON LOS REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA						
PREQUINTA BASE	DIRECTIVO (1)	ADMINISTRATIVOS (2)	DOCENTES (3)	ALUMNOS (4)	PADRES DE FAMILIA (5)	EXALUMNO (6)
1. ¿Cree usted que es importante pertenecer a una organización y vivenciar la misión, los valores y objetivos de la misma? Enumere algunos objetivos o valores de la institución en la que trabaja.	¿De qué manera el colegio promueve la vivencia de la misión, los valores y objetivos de la misma? Enumere algunos objetivos o valores de la institución en la que trabaja.	¿Cree usted que es importante pertenecer a una organización y vivenciar la misión, los valores y objetivos de la misma? Enumere algunos objetivos o valores de la institución en la que trabaja.	¿De qué manera el colegio promueve la vivencia de la misión, los valores y objetivos de la misma? Enumere algunos objetivos o valores de la institución en la que trabaja.	¿De qué manera se promueve la vivencia de la misión, los valores y objetivos de la institución educativa? Enumere los valores de la institución en la que es estudiante.	¿Cree usted que es importante pertenecer a una organización y vivenciar la misión, los valores y objetivos de la misma? Enumere algunos objetivos o valores de la institución en la que trabaja.	¿De qué manera promueve la vivencia de la misión y los valores de la institución educativa? Enumere los valores de la institución en la que es estudiante.
2. ¿Cree usted que en la organización se toman acuerdos de manera conjunta, por áreas o personal jerárquico? ¿Describa cómo se ejecutan estas actividades en su organización?	Describa cómo se toman las decisiones en la organización. ¿De manera conjunta, por áreas o sólo por el personal jerárquico?	Describa cómo se toman las decisiones en la organización. ¿De manera conjunta, por áreas o sólo por el personal jerárquico?	¿Cree usted que en la organización se toman acuerdos de manera conjunta, por áreas o personal jerárquico? ¿Describa cómo se ejecutan estas actividades en la organización?	¿Cree usted que en la organización se toman acuerdos de manera conjunta, por áreas o personal jerárquico? ¿Describa cómo se ejecutan estas actividades en la organización?	¿Cree usted que en la organización se realizan actividades académicas, patrimoniales o religiosas? ¿Las decisiones las toman solamente los directivos, o también participan los docentes y alumnos? ¿Podría describir cómo se ejecutan estas actividades?	¿Cree usted que en la organización se realizan actividades académicas, patrimoniales o religiosas? ¿Las decisiones las toman solamente los directivos, o también participan los docentes y alumnos? ¿Podría describir cómo se ejecutan estas actividades?
3. ¿Cada uno de los trabajadores/docentes/ alumnos tiene sus propios propósitos claros independientemente de lo que proponga la institución educativa? ¿Por qué?	¿Le parece a Usted que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa tiene sus propios propósitos claros independientemente de lo que proponga la institución educativa? ¿Por qué?	¿Estima usted que cada uno de los trabajadores tiene sus propios propósitos claros independientemente de lo que proponga la institución educativa? ¿Por qué?	¿Estima usted que cada uno de los docentes tiene sus propios propósitos claros independientemente de lo que proponga la institución educativa? ¿Por qué?	¿Estima usted que los estudiantes tienen sus propios propósitos claros independientemente de lo que proponga la institución educativa? ¿Por qué?	¿Estima usted que los padres de familia tienen sus propósitos claros independientemente de lo que proponga la institución educativa? ¿Por qué?	¿Estima usted que cada uno de los estudiantes tiene sus propios propósitos claros independientemente de lo que proponga la institución educativa? ¿Por qué?

Elaboración propia.

Igualmente, en la Tabla 14 se presenta un ejemplo de la triangulación de los documentos de gestión, en base a la lectura y registro de los aspectos que se relacionan con cada uno de los tipos de cultura organizacional.

Tabla 14. Triangulación de los documentos de gestión de acuerdo con los tipos de cultura organizacional

Tipos de cultura	Proyecto Educativo Institucional	Plan Anual de Trabajo	Reglamento Interno
Individualista	Proyectamos ser una institución educativa líder en Lima Norte a través de una sólida propuesta pedagógica sustentada en una cultura de evaluación de la calidad institucional" (p. 7).	Premiación a los que destacan individualmente. Reconocimiento al docente y estudiante del mes (p. 19)	El director, es la primera autoridad de la Institución Educativa Privada ABC es su representante legal y responsable de la IE- Asimismo, es el líder de la comunidad educativa (p. 17)
Fragmentada	El 98% de docentes manifiesta que los temas tratados en las reuniones colegiadas se utilizan para la Programación y Evaluación de Actividades, el 57% en la Programación Curricular y el 43% para temas generales. (p. 12)	Programación de Acompañamiento y monitoreo durante el año: - Inicial: 2 por docente - Primaria: 30 en total - Secundaria: 60 en total (p. 12)	El equipo de convivencia está conformado por la dirección, la coordinación académica, el departamento de psicología, el tutor del o los estudiantes y otros profesores del grado cuando la Dirección o la Entidad Promotora lo estime conveniente. (p. 38)
Coordinada	Personal de mantenimiento y apoyo logístico desempeñan diversas funciones. (p. 12)	Se programa ocho monitoreos en educación inicial, 30 en primaria y 60 en secundaria (p. 12).	Proyectamos ser una Institución Educativa líder en Lima Norte a través de una sólida propuesta pedagógica sustentada en una cultura de evaluación de la calidad institucional. P. (p. 10)
Colaborativa	Desarrollo de actividades al 90% del Plan de Sana Convivencia Democrática por los responsables del Comité de Tutoría, Dpto. psicopedagógico y del área de Recursos Humanos. (p. 6)	Coordinación de acciones conjuntas con los vecinos para proponer solución de problemas que se puedan presentar en el entorno de la IE" (p. 19)	Desarrollar acciones de intervención y prevención que permitan identificar y promover entre los integrantes de la comunidad educativa prácticas que sean favorables a la protección integral de los derechos de las niñas y adolescentes." (p.37)

Elaboración propia.

3.8.2. Análisis de datos para la presentación de resultados

Para el proceso de análisis de datos, se consideraron los planteamientos de Díaz (2009), Gibbs (2012) y Soneira (2006), quienes coincidieron en sus propuestas, las mismas que la investigadora asumió esos procedimientos indicados tanto para el análisis de datos como para la presentación de los resultados.

A continuación, se detalla el procedimiento indicado:

- Se entrevistó de manera virtual a los informantes (trece en total), a través de Zoom (13); puesto que en no tenían una fecha exacta donde tuvieran disponibilidad. Se procedió de esta manera, debido a que no se podía entrevistarlos de manera presencial debido a la pandemia de la COVID-19.
- Previo a la identificación de las palabras claves fue necesario agrupar las respuestas considerando las fuentes afines Así, por ejemplo, se formaron cuatro grupos: a) directivo y administrativos; b) docentes; c) alumnos y ex alumna; y, d) padres de familia.

Figura 7. Agrupación de respuestas de acuerdo con los informantes

AGRUPACIÓN DE RESPUESTAS DE ACUERDO A LOS INFORMANTES AFINES: ALUMNOS (3) Y EXALUMNO (1)					
PREGUNTAS	INFORMANTE	RESPUESTAS TEXTUALES DEL ENTREVISTADO	COMENTARIO	PALABRAS CLAVE	CÓDIGO
1. Teniendo en cuenta que la misión de la institución educativa consiste en "brindar un servicio educativo de calidad basado en una óptima formación integral, promoviendo la investigación, el pensamiento crítico, la inserción del idioma inglés y el cuidado del medio ambiente". Puede decirnos a través de algunos ejemplos: ¿de qué manera como estudiante vivencias la misión del colegio?	ALUMNO 1	En mi colegio hacemos reciclaje, lo cual consiste en reciclar material, es decir recolectar botellas de plástico y venderlo tener ingresos y la diferencia nos lleva como ibamos a comprar algo. (AL1)	Reconoce de manera fragmentada la misión del colegio.	Cuidado del medio ambiente; Recolección de botellas; Aspecto básico sobre finanzas	01
	ALUMNO 2	Um mm, bueno, como que no sé como es decir yo siempre he manifestado mi opinión y juicio crítico, pero en mi salón era la única en verdad. (AL2)	Los estudiantes perciben de manera incipiente la misión del colegio y la vinculan con las actividades de la institución educativa.	Algunos estudiantes tienen una visión de la misión de la institución	02
	ALUMNO 3	En mi colegio la misión que tienen es tener una inserción en el mundo (AL3)	Se realizan diferentes actividades	Algunos estudiantes tienen una visión de la misión de la institución	03

Elaboración propia.

- Por otro lado, en cuanto a la recopilación de la información para el análisis documental, se procedió transcripción, comentario, identificación la palabra clave y la codificación de los textos pertenecientes a los documentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo (PAT) y Reglamento Interno (RI).

Tabla 15. Triangulación de los documentos de gestión de acuerdo con los tipos de cultura organizacional, transcripción de textos y comentarios

Tipos de cultura	Documentos de gestión	Transcripción de textos	Comentario	Palabras clave	Código
Individualista	PEI	"Proyectamos ser una institución educativa líder en Lima Norte a través de una sólida propuesta pedagógica sustentada en una cultura de evaluación de la calidad institucional" (p. 7).	Como se lee entre líneas, lo que predomina es el control, la medición o la evaluación de la calidad educativa, la misma que es propuesta por los directivos de la organización. En este caso, el monitoreo y acompañamiento pedagógico se da en forma permanente con el propósito de mejorar y rectificar errores.	Control en vez de evaluación	PE.C1.1
	PAT	Premiación a los que destacan individualmente. Reconocimiento al docente y estudiante del mes (p. 19)	Una manera de motivar a los estudiantes y estudiantes es presentando mensualmente al mejor docente o estudiante. Si bien es cierto que esta práctica es usada muchas veces en las empresas de servicio, consideramos que puede tener un efecto contraproducente. Pues, dado que se favorece el reconocimiento individual, y no el reconocimiento de un equipo de trabajo.	Premiación a los que destacan individualmente	PA.C1.2
	RI	El director, es la primera autoridad de la Institución Educativa Privada ABC es su representante legal y responsable de la IE- Asimismo, es el líder de la comunidad educativa (p. 17)	Cuando se menciona las funciones de los cargos de los trabajadores (director, coordinadores, psicólogo, personal docente, tutor y personal administrativo). En todos los casos se trata de responsabilidades individuales; o que informan a los superiores. No se presentan funciones de coordinación de manera explícita.	Responsabilidades individuales.	RI.C1.1
Fragmentada	PEI	"Limitados espacios de socialización para la evaluación del desempeño docente." (p. 10)	Los docentes trabajan de acuerdo a una determinada programación, sin embargo, consideran que debería promoverse espacio de diálogos profesionales entre ellos, como es el caso de revisar su desempeño profesional.	Espacios de comunicación profesional	PE.C2.3
	PAT	Programación de Acompañamiento y monitoreo durante el año: - Inicial: 2 por docente - Primaria: 30 en total - Secundaria: 60 en total (p. 12)	Una manera de verificar que el proceso de enseñanza aprendizaje se realiza de acuerdo al currículo por competencias y con un buen desempeño profesional docente, la institución educativa cuenta con un programa de acompañamiento y monitoreo. Sin embargo, no se socializa con todos los docentes de especialidad, ni de niveles para mejorar o aprender de los otros.	Acompañamiento y monitoreo	PA.C2.4
	RI	El equipo de convivencia está conformado por la dirección, la coordinación académica, el departamento de psicología, el tutor del o los estudiantes y otros profesores del grado cuando la Dirección o la Entidad Promotora lo estime conveniente. (p. 38)	En el equipo de convivencia no están presentes los representantes de los docentes, alumnos o padres de familia. Motivo por el cual a estos últimos se les ve como los sujetos pasivos a quienes hay que ayudar a que convivan mejor. No obstante, ellos tienen sus propios problemas que necesitan ser escuchados para una buena convivencia escolar.	Equipo de convivencia incompleto	RI.C2.3
Coordinada	PEI	Sustentamos nuestros valores institucionales en los principios de la Educación: Ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad e innovación. (Ley General de Educación, Art.8°) (p. 5)	En primer lugar, considera los valores propuestos por el Ministerio de Educación; y luego, la propuesta de la Institución Educativa. En el documento se presenta un cuadro de doble entrada en la que identifica una lista de valores (responsabilidad, respeto, eficiencia, solidaridad, etc.) en relación a las actitudes que deben tener los estudiantes. No obstante, las actitudes más se semejan unas normas o reglamento de convivencia.	Valores declarativos	PE.C3.1

Elaboración propia.

Posteriormente, para la exposición de los resultados de la investigación se procedió a seleccionar las respuestas de las palabras claves más representativas por la cantidad de coincidencias, tanto de los informantes como de los textos seleccionados de los documentos de gestión. Con esa información organizada se buscó la relación que existe entre las categorías y subcategorías de la investigación para posteriormente sistematizarlas y explicarlas en forma de conclusiones aproximativas. Esta última parte se describirá de forma detallada en el siguiente capítulo perteneciente al análisis de los resultados de la investigación.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se describen los hallazgos de la investigación. En ese sentido, se presentan los siguientes temas: sistematización de la información de los tipos y elementos de la cultura organizacional; identificación y descripción de los tipos de cultura organizacional encontrados en la institución; e identificación y descripción de los elementos de la cultura organizacional del colegio tomado en cuenta para la investigación.

Cabe mencionar que existe un análisis crítico de los resultados encontrados, en base a la presentación de los resultados, la discusión teórica y la comprensión holística de cada una de las subcategorías y categorías de la tesis.

4.1. SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS TIPOS Y ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta parte de la investigación se presenta la organización y sistematización de la información a través del consolidado de unas tablas que permite visualizar las categorías y las subcategorías utilizadas considerando las fuentes de dónde se obtuvo la información, así como las palabras clave que sirvieron para la creación de bloques temáticos.

Tabla 16. Categoría: Tipos de cultura organizacional

Subcategoría	Fuente	Palabras claves	Informantes
Cultura coordinada	Informantes considerados en la presentación de los resultados	<ul style="list-style-type: none">• Todo se consulta• Conocimiento de las funciones y tareas• Poca apertura a las propuestas	<ul style="list-style-type: none">• ADM1• DOC3• ADM2

Cultura semiestructurada	Textos de los documentos de gestión considerados en la presentación de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de la Institución Educativa • Análisis de las funciones • Monitoreo y seguimiento pedagógico • Imagen del director • Gestión de los coordinadores 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI, 2020: 7 • PAT, 2020: • PAT, 2020: 12 • RI, 2020: 17 • RI, 2020: 23
	Otros textos de refuerzo (informantes documentos) y	<ul style="list-style-type: none"> • Todo está planificado • Inducción, integración y comunicación • Monitoreo de las actividades educativas • Propuesta de los coordinadores • Participación condicionada 	<ul style="list-style-type: none"> • DIR1 • ADM1 • ADM2 • DOC2 • DOC1
	Informantes considerados en la presentación de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre carga laboral • Reuniones cuando hay harto trabajo • Poco apoyo a los alumnos • Poca relación con las autoridades 	<ul style="list-style-type: none"> • AL1, AL3 • ADM2 • AL2 • AL2, AL1
	Textos de los documentos de gestión considerados en la presentación de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros del equipo de convivencia democrática • Trabajador o estudiante del mes • Promoción de la participación de la comunidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • RI, 2020: 37 • PAT, 2020: 19 • PEI, 2020: 17
	Otros textos de refuerzo (informantes documentos) y	<ul style="list-style-type: none"> • Dosificar el rol de los tutores y docentes • Comunicación con respeto • Comunicación con los docentes • No se promueve sugerencias de mejora o participación • No hay concejo estudiantil 	<ul style="list-style-type: none"> • DOC1, DOC2, ADM1, DOC3 • AL3 • PF1, PF2 • AL1 • EXAL
	Informantes considerados en la presentación de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de todos en las diferentes actividades extracurriculares 	<ul style="list-style-type: none"> • DIR1, AL2, PF3.
Cultura colaborativa	Textos de los documentos de gestión considerados en la presentación de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de actividades generales • Coordinación conjunta con los vecinos para algunas actividades • Propósitos del equipo de convivencia democrática 	<ul style="list-style-type: none"> • PEI, 2020: 4 • PAT, 2020: 19 • RI, 2020: 16
	Otros textos de refuerzo (informantes documentos) y	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de los padres en las actividades de la IE • Actividades y desarrollo personal • Participación de todos • Reconocimiento de la participación desde su rol docente con sentido de comunidad • Explicación de las limitaciones en la participación 	<ul style="list-style-type: none"> • PF1, PF2 • ADM2, DOC3 • DOC1, DOC2 • AL1, PF2, PF3, DOC3

Elaboración propia.

Tabla 17. Categoría: Elementos de cultura organizacional. Subcategoría: Contenido

Palabras claves	Fuente	Palabras claves	Informantes
Infraestructura	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena infraestructura en sus tres sedes • Es uno de los mejores colegios (AL2, EXAL) 	<ul style="list-style-type: none"> • DOC2, DOC3 • PF1, PF2
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • En constante mejora de la infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • EXAL, DOC1, DOC1, PF2
Normas implícitas	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • DOC2, PF3
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena convivencia • Sanción si no participan • Cumplimiento de los deberes • Las normas ya están escritas • Las normas no verbalizadas, fuera del colegio • Las normas en la casa luego en el colegio • Cumplimiento de las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • DIR1 • DOC1 • DOC3 • DIR1, AL1 • DIR1 • ADM1 • AL1, AL3, EXAL
Valores	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Valores profesionales • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • DIR1 • DOC1 • PF2
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Valores en los alumnos: responsabilidad, respeto, solidaridad, puntualidad y orden • Profesionales y valores (responsabilidad) • Norma implícitas: disciplina, respeto, compromiso, puntualidad y solidaridad • Por lo menos algunos valores mínimos (PF2) • Compromiso docente 	<ul style="list-style-type: none"> • DOC1, DOC3, AL2 • PF2, PF3 • ADM2 • ADM1, PF1, AL3 • DOC3
Creencia: Programa de investigación	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la investigación • Feliz de su hijo que investiga • Desarrollo de capacidades a través de la investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • DIR1 • FP2 • AL1
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y trabajo en equipo • Diseño y desarrollo de proyectos de investigación • Programa de investigación • Propuesta de los coordinadores 	<ul style="list-style-type: none"> • AL2 • ADM1 • DIR1, DOC3 • DOC2
Creencia: Inserción del idioma inglés	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprecio del idioma inglés • No hay profesores competentes en inglés 	<ul style="list-style-type: none"> • AL3, PF1 • EXAL
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Buen aprendizaje de inglés • Actividades de inglés • Dificultades • Competencia de los profesores de inglés 	<ul style="list-style-type: none"> • PF1 • AL3 • AL1 • AL2, EXAL

Creencia: Cuidado del medio ambiente	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	• Reciclaje	• AL1, PF1
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente • Biohuerto • Pensamiento crítico • Pensamiento crítico, proyección social y medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • DIR1 • AL2 • EXAL • AL3, DOC3
Creencia: Proyección social	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Valores y proyección social • Ayuda social • Ejemplo de solidaridad 	<ul style="list-style-type: none"> • ADM2 • AL2 • PF3
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito del convenio con INABIF • Participación de todos • Solidaridad y proyecto social • Responsabilidad social 	<ul style="list-style-type: none"> • ADM1 • PF2 • AL2 • PF1

Elaboración propia.

Tabla 18. Categoría: Elementos de cultura organizacional. Subcategoría: Fuerza

Palabras claves	Fuente	Palabras claves	Informantes
Extensión	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación de todos • Actividades de recreación y danza • Poca aceptación de los alumnos a sus propuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • DOC2 • PF3 • AL1, AL2
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Misión y formación integral • Apoyo en las actividades • Responsabilidad de los alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> • DIR1, PF1 • DOC3 • PF3.
Claridad	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento al alumno nuevo • Apoyo de un docente antiguo a uno nuevo • Capacitaciones permanentes 	<ul style="list-style-type: none"> • DIR1, PF1 • DOC3 • ADM2, DOC1
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación con el apoyo de otro docente designado • Seguimiento a los alumnos • No se promueve sugerencias de mejora o participación • Desde mi experiencia no hay muchas propuestas por mis compañeros • Valores mínimos • Trabajo con los padres de familia 	<ul style="list-style-type: none"> • ADM1, DOC2 • DOC3 • AL1 • AL2 • PF2 • ADM2
Homogeneidad	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • El colegio ha crecido, ya no hay tanta familiaridad • Desconocimiento de la misión • Formación integral 	<ul style="list-style-type: none"> • DOC1 • AL3 • PF2
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de los coordinadores • Propuesta de los PP. FF. 	<ul style="list-style-type: none"> • DOC2 • PF2, PF3

Elaboración propia.

Tabla 19. Categoría: Elementos de cultura organizacional. Subcategoría: Orientación

Palabras claves	Fuente	Palabras claves	Informantes
Retrospectivo	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades que enorgullecen • Convenios • Calidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • DOC2, AL3 • EXAL1 • PF1
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Feria vocacional • Pensamiento crítico, proyección social y medio ambiente • Actividades y desarrollo personal • Currículo y perfil del estudiante • Calidad y capacitación docente • Manera de comunicarse con la comunidad educativa • Reconocimiento de la IE • Reconocimiento de actividades de danza y baile 	<ul style="list-style-type: none"> • ADM2 • AL3 • PF1 • ADM1 • DOC2 • DIR1 • PF1, PF2 • PF2, AL2, DOC2
Prospectivo	Informantes considerados en la presentación de los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva tecnología • Solidaridad y puntualidad • Charla para los padres de familia • Ingreso de alumnos a universidades de prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> • DOC2, ADM1 • AL3 • PF3 • PF3 • DOC2
	Otros textos de refuerzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar pensando en la calidad educativa • Mejoramiento tecnológico • Capacitación docente en temas pedagógicos, tecnológicos y psicológicos • Reconocimiento de las actividades del colegio en la comunidad • Habilidades vocacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • DIR1 • DOC1 • DOC2 • DOC3 • AL2, PF3

Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el proceso de organización e identificación de los hallazgos se procedió a la interpretación y la presentación de los resultados. Estos se detallan en el siguiente acápite.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS TIPOS CULTURA ORGANIZACIONAL

Ante todo, es necesario precisar que para el presente estudio se partió desde la concepción teórica de Gairin (2000) quien sostiene que las organizaciones educativas pueden tener hasta cuatro tipos de culturas organizacionales: individualista, fragmentada, colaborativa y coordinada. Cada una de ellos con sus propias características en la manera de cómo viven la misión, los valores, las pautas de conductas y las relaciones humanas entre los miembros de la organización. Según el autor, cada una de ellas se diferencia totalmente de las otras, puesto que las presenta como culturas monolíticas dentro de una

organización. Sin embargo, el estudio revela que las organizaciones no necesariamente se presentan en un estado sólido.

En relación a esto, en el prólogo del libro de Bauman escrito por Violeta Núñez (2007), se aborda el tema de la identidad de las personas, las organizaciones y la sociedad. Según Núñez, la identidad no se presenta de manera sólida, sino que existe una multiplicidad de identificaciones parciales, incompletas, que se reemplazan, desplazan y combinan de manera desigual. Bauman (2007) explica cómo la "modernidad líquida" diluye los dispositivos que dan sentido a la identidad sólida, afectando también la eficacia simbólica de los mismos; asimismo, este autor menciona la idea de anular el pasado y renacer continuamente, sin causas ni consecuencias, con el riesgo de aburrirse. En este contexto, la cultura actual demanda una constante reinención.

Por lo expresado, no resulta extraño encontrar en la institución educativa de estudio una organización sólida, sino una organización líquida, en proceso de cambio y consolidación.

Es así como a la luz de las evidencias se puede afirmar que no existe un solo tipo de cultura organizacional de manera monolítica, sino que esta tiene una respectiva variación de hasta tres tipos, teniendo en cuenta los grupos o áreas que se relacionan entre sí y de acuerdo con las actividades que se realizan durante el periodo académico curricular y extracurricular.

Los tres tipos de culturas identificados en la investigación se pueden visualizar en la Tabla 20.

Tabla 20. Tipos de cultura organizacional

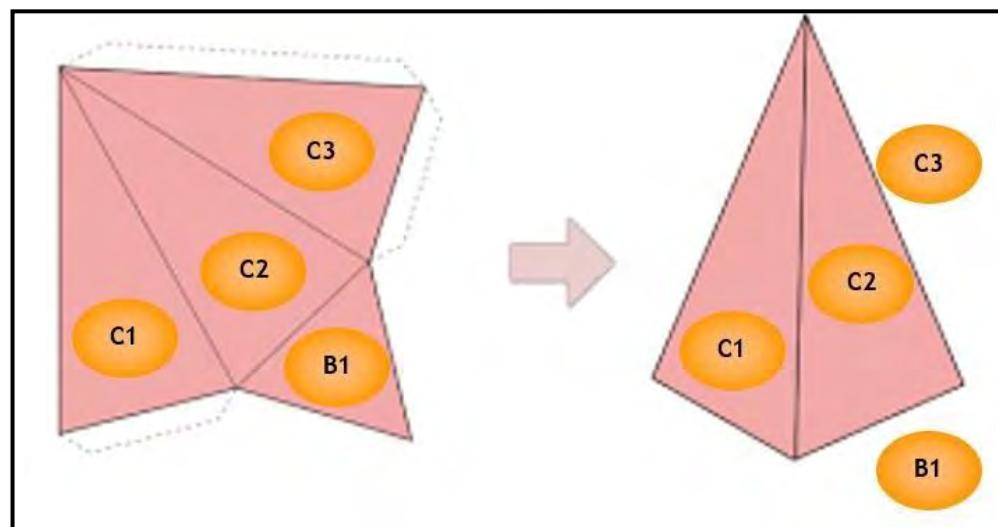
Tipos de cultura	Propósito	Relación con las personas
Coordinada	Cumplir las indicaciones de los directivos o coordinadores respecto a los ámbitos pedagógico, administrativo o institucional.	Relación jerárquica de los directivos/administrativos/coordinadores/docentes/alumnos.
Fragmentada	Responsabilizarse de las tareas que le corresponde a cada una de las áreas.	Relación debilitada de los directivos frente a los docentes y los estudiantes.
Colaborativa	Participar como agentes de la comunidad educativa en todas las actividades extracurriculares.	Relación democrática de los directivos frente a todos los estamentos de la institución educativa.

Elaboración propia.

En la Tabla 20, se observa que la cultura de la institución educativa no se presenta como una piedra monolítica, sino como un prisma de tres lados: cada lado se manifiesta considerando de qué manera los directivos se relacionan con otros miembros de la comunidad o según las actividades que realizan o dejan de realizar.

La Figura 8 permite visualizar los tres tipos de culturas manifestadas como las caras de un mismo triángulo, cuya base es la institución educativa.

Figura 8. Convivencia de tres tipos de culturas. Institución educativa (B1) con tres tipos de cultura: cultura coordinada (C1), cultura fragmentada (C2) y cultura colaborativa (C3)



Elaboración propia.

4.3. DESCRIPCIÓN DE LOS TRES TIPOS DE CULTURA EN UNA SOLA ORGANIZACIÓN

4.3.1. Cultura coordinada: relación jerárquica de los directivos/administrativos/coordinadores/ docentes/alumnos

La institución educativa presenta una estructura jerárquica en la que se respetan las funciones de los directivos, los administrativos o los coordinadores con relación a otros estamentos, por lo que la dirección generalmente se reúne con este grupo de profesionales quienes elaboran y planifican actividades ya cerradas, semiabiertas u otras para su total participación.

Desde que ingresé a la organización, percibí una idea que todo se consulta, hay las reuniones de inicio del año. Allí están todas las áreas y niveles; esto ayuda mucho a comprometer a todas en las actividades de la organización, se realiza la presentación de la identidad institucional a la comunidad educativa. (ADM1)

En estas reuniones, se informa a los docentes sobre las decisiones a largo plazo establecidas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), así como se presentan todas las actividades institucionales y se asignan responsabilidades de acuerdo al Plan Anual de Trabajo (PAT). También se analizan las funciones, beneficios y sanciones establecidos en el Reglamento Interno, y estas reuniones suelen llevarse a cabo en marzo, antes del inicio de las clases (PAT, 2019).

En este sentido, uno de los docentes expresa que recibe un tiempo de inducción para realizar de manera conveniente sus labores:

A los docentes, sí nos dan una semana de adaptación o inducción que nos explican las formas de trabajo, programación, evaluación y el proyecto educativo y el reglamento interno para que así sepamos cómo desarrollar nuestra labor educativa. (DOC3)

Cada año, en lugar de comenzar con propuestas innovadoras, se revisan los documentos de gestión para asegurar claridad en las tareas a realizar durante el período de estudios. Este enfoque de gestión, según Chiavenato (2009), conlleva que las decisiones importantes son tomadas por la cúpula directiva de la organización de forma centralizada, aunque se permite cierta delegación en decisiones de menor trascendencia y de rutina. A pesar de ello, siempre se requiere autorización, lo que refuerza un enfoque centralizador.

La cultura coordinada se manifiesta en una línea vertical, de los directivos a los administrativos y coordinadores, de los coordinadores y tutores a los docentes, de los docentes a los alumnos; pero la comunicación con los padres de familia puede ser desde cualquier área, según los propósitos que se estimen conveniente.

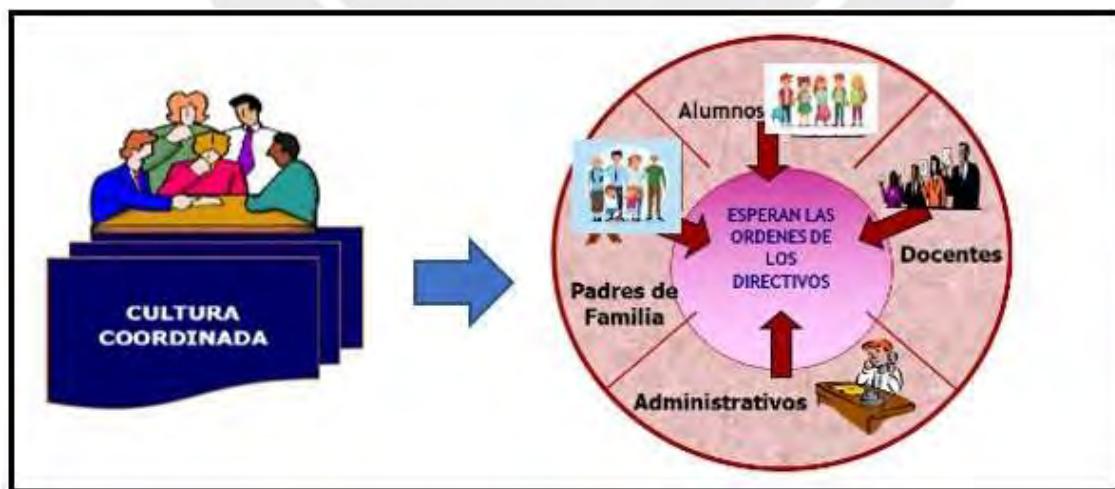
En esa orientación, el Reglamento Interno establece que el director de la institución educativa privada es la máxima autoridad, representante legal y líder de la comunidad educativa. Así también, desempeña el rol de líder dentro de la entidad educativa. Su responsabilidad es garantizar la calidad del servicio educativo y fomentar un ambiente propicio para el aprendizaje y las relaciones con la comunidad. Por otro lado, los coordinadores tienen la responsabilidad de administrar académicamente el nivel que les corresponde, orientando y supervisando para contribuir al logro exitoso de los objetivos en las actividades educativas (R.I., 2019).

Asimismo, se puede entender el carácter de una cultura coordinada a través de la visión establecida en el Proyecto Educativo Institucional: "proyectamos ser una institución educativa líder en Lima Norte a través de una sólida propuesta pedagógica sustentada en una cultura de evaluación de la calidad institucional" (PEI, 2019, p. 7). Esto demuestra un enfoque en el control, medición y evaluación de la calidad educativa. En este caso, se realiza un monitoreo y acompañamiento pedagógico de manera continua para mejorar y corregir errores. Por ejemplo, se programan ocho monitoreos en educación inicial, treinta en primaria y sesenta en secundaria (PAT, 2019). Sin embargo, sí se dejan pequeños espacios donde se aceptan propuestas de parte de los coordinadores o docentes, previa evaluación.

Después de varios años se hizo la feria vocacional, eso fue una idea del departamento de Psicología y a la promotora le pareció bien para la imagen del colegio. Nos apoyaron con las instalaciones y vinieron los colegios invitados y las universidades con sus propuestas de carreras; ese día los chicos tenían muchas expectativas por las universidades y sus posibles carreras a estudiar. Además, invitábamos a colegios nacionales y privados, (a los nacionales los ayudábamos con la movilidad) de alrededor desde 3°, 4° y 5° para colaborar con la comunidad de Lima Norte. (ADM2)

En suma, a través la Figura 9 se puede visualizar que existe solo un grupo de directivos que toman las decisiones sobre la institución educativa.

Figura 9. Cultura coordinada. Los directivos planifican y evalúan las actividades que realizarán todos los miembros de la institución educativa



Elaboración propia.

4.3.2. Cultura fragmentada

Robbins et al. (2013) señalan que una cultura fragmentada se caracteriza por una baja sociabilidad y solidaridad, cuyos aspectos no se desarrollan en un 100 %, pero sí de manera tan significativa que lo viven de forma expresa los docentes-tutores y los estudiantes.

En la institución educativa, no existe un consejo educativo donde participen todos los miembros de la comunidad con voz y voto para organizar las diferentes actividades. En cambio, sí existe un equipo de convivencia democrática que se conforma "por la dirección, la coordinación académica, el departamento de psicología, el tutor del o los estudiantes y otros profesores del grado cuando la Dirección o la Entidad Promotora lo estime conveniente" (RI, 2019, 37). Como se observa, no están los estudiantes ni los docentes y los padres de familia.

La forma en que se limita la toma de decisiones a la jerarquía superior crea una cultura semifragmentada, pues existe una comunicación ocasional entre los diferentes niveles de la organización. Ante esto, sería ideal establecer una comunicación sólida y constante de manera institucional.

Producto de lo mencionado se observa una cultura semifragmentada en la que los estudiantes y docentes requieren ser atendidos en sus solicitudes, siendo reconocidos como un grupo unido con objetivos institucionales, más allá de un simple "reconocimiento al docente y estudiante del mes" (PAT, 2019, p. 19).

En primer lugar, los docentes consideran que se les asigna demasiadas actividades extracurriculares que se consideran igual de importantes que las académicas, lo que genera una sobrecarga laboral. Sin embargo, aunque hayan solicitado que aquellas disminuyan, su pedido no se ha tomado en cuenta.

Este hecho es reconocido como un problema inclusive por los mismos estudiantes, quienes manifiestan la sobrecarga laboral de sus docentes y tutores:

A los profesores antes los veías revisando los trabajos, viendo las notas y andaban preocupados por las actividades de cada mes, algo cargados, pues mis tutores andaban de aquí para allá para la presentación de la actividad por salones para ser ganadores. (AL1)

Allí los que más trabajo tenían eran las tutoras y tutores; se les veían un poco cansados por sus trabajos y en ocasiones con un carácter algo molesto. (AL3)

Pero esta carga de trabajo recae más sobre los tutores, quienes además de impartir clases, tienen la responsabilidad de cuidar a un grupo de alumnos, lo que implica estar al tanto de su progreso académico y emocional. A pesar de que la comunicación entre docentes y alumnos es buena, la carga de trabajo les impide brindar una atención personalizada. Aunque la institución organiza actividades de camaradería al final de las reuniones pedagógicas, los docentes solicitan que se realicen en otro horario debido a su carga laboral:

Convocar reuniones de camaradería en fechas que los maestros puedan asistir plenamente sin la preocupación de trabajo pendiente. (ADM2)

En segundo lugar, si bien es cierto que los estudiantes se sienten contentos con su institución educativa, consideran que la institución educativa sólo espera de ellos que estudien y puedan ingresar a la universidad. No obstante, ellos quieren ser escuchados y atendidos. Al respecto, expresan lo siguiente:

Yo no creo que desarrollen todas mis capacidades, pues muchas veces quise o quisimos hacer una despedida a un profesor que se fue y no nos dieron el permiso, es decir, no apoyan la capacidad de organizarse o tener ideas los estudiantes, como que los estudiantes debemos obedecer. (AL2)

Los estudiantes expresan su deseo de ser considerados y escuchados a través de un consejo estudiantil, ya que sienten que son tratados como niños y que deben pedir permiso a sus padres para cualquier cosa. Por otro lado, a pesar de que en el PEI (2019) se menciona la importancia de fomentar la participación y el diálogo con todos los actores educativos, parece que esto no se refleja mucho en las relaciones con los alumnos. Ellos prefieren que el director esté más involucrado y poder participar en conversaciones sobre diversos temas.

En ese sentido, los estudiantes expresan la invisibilidad de los miembros de la comunidad al escalar al interior de la organización y señalan lo siguiente:

Al director lo vi unas pocas veces; en verdad el año pasado el día de la formación general nada más. (AL2)

Con los directivos, coordinador un poco lejano; solo en la formación de los días lunes; este año solo comunicados de director. (AL1)

En la Figura 10 se puede observar la fragmentación que existe entre la dirección y algunos estamentos de la institución educativa.

Figura 10. Cultura fragmentada. Relación debilitada sobre todo de los directivos, con los docentes y los estudiantes, pues existe poca comunicación con ellos



Elaboración propia.

4.3.3. Cultura colaborativa: relación democrática de los directivos frente a todos los estamentos de la institución educativa

El colegio tiene como política educativa realizar grandes actividades en las que participa casi toda la comunidad educativa, la misma que se encuentra especificada en el Proyecto Educativo Institucional:

De la misma forma, la gerencia y directivos valoran la mejora constante de la calidad en la enseñanza e integración y se realizan actividades para fomentar un buen clima organizacional... en el que se busca que todos se sientan cada vez más identificados con el colegio, en un ambiente de respeto, corresponsabilidad y camaradería. (PEI, 2019, p. 4)

Estas actividades que integran a toda la comunidad educativa son las olimpiadas, polladas, kermesse, Día de la Madre, Día del Padre, aniversario del colegio, desfiles, *talent show*, corsos, atletismo, maratón, el Día del Logro, entre otros. En ellas participan de manera organizada todos los estamentos de la institución, incluyendo ex alumnos, tal como lo manifiesta un directivo del colegio:

Desde mi opinión tratamos de participar en todo, hay comisiones de trabajo para las actividades a nivel de institución. Es decir, hay

actividades que se asignan a un responsable y los demás apoyamos para la ejecución de eso. (DIR1)

Estas actividades brindan mucha satisfacción a todos; a continuación, el comentario de un estudiante y un padre de familia:

Desde que ingresé al colegio me gustó las actividades de juegos florales, corsos para la primavera en la primaria y pasacalle en las principales avenidas de Naranjal. Los desfiles en el mes de julio, allí participaban los tutores, los padres de familia, los coordinadores, el director, todos estaban presentes. (AL2)

Que en una ocasión lograron ganar en un concurso de danzas y bailes en la municipalidad de Los Olivos y mis hijos participaron, claro eso me hizo sentir muy orgulloso, cada parente aparte de asumió el vestuario de los chicos, el colegio puso la movilidad y los refrigerios, ese día los acompañé, fue muy emotivo para mi familia. (PF3)

Estas actividades no solo son apreciadas por los miembros del colegio, sino también por los vecinos del distrito de Los Olivos, ya que involucran a diferentes organizaciones estatales y privadas, así como a otras instituciones educativas y de la sociedad civil. Estas actividades están programadas en el Plan Anual de Trabajo, el cual incluye coordinaciones con los vecinos para abordar problemas en el entorno de la institución educativa.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, Ossa et al. (2014) concluyen en su investigación que tanto la cultura como el liderazgo escolar son elementos fundamentales para promover una educación inclusiva. Para lograr este objetivo, es necesario contar con líderes educativos que consideren las creencias y valores al implementar prácticas que respeten la diversidad de los estudiantes. El estudio destacó la importancia de estos aspectos en el contexto de una educación inclusiva.

En el caso de la presente tesis, el liderazgo lo llevan a cabo los directivos, coordinadores, tutores y docentes al lado de los alumnos, padres de familia y comunidad, pero se puede afirmar que hay una cultura colaborativa limitada a ciertas actividades no académicas.

Por lo expuesto se afirma que todas estas actividades producen un gran sentido de equipo. Tal como dicen Robbins y Judge este espíritu de equipo organizacional se manifiesta “cuando todos tienen los mismos sentimientos generales acerca de lo que es importante o de la forma en que están resultando las

cosas, el efecto de esas actitudes es más que la suma de las partes individuales" (2013, p. 516), razón por la cual se sienten satisfacción de estos eventos.

Asimismo, cabe mencionar, que hay menor participación en las actividades más específicas como la escuela para padres, el teatro inglés para los estudiantes y los concursos académicos de manera específica en las áreas curriculares.

Por otro lado, aparte de las actividades académicas y extracurriculares, existe una real preocupación por el cuidado emocional y físico de los estudiantes en el que todos los agentes de la comunidad educativa se encuentran comprometidos. Esto se evidencia en las actividades que promueve el Equipo de Convivencia Democrática, puesto que de acuerdo con sus funciones debería "planificar, implementar, ejecutar y evaluar el plan de la Convivencia Democrática con la participación de la comunidad educativa, el mismo que debe incluir acciones formativas, preventivas y de atención integral" (R. I., 2019, p. 19). Siendo por ello el responsable en coordinar con la comunidad educativa en cuanto al fortalecimiento de las buenas relaciones humanas, prevención e intervención frente al acoso y la agresividad; así como las medidas a tomar frente a los casos de violencia entre estudiantes y las obligaciones que deben tener todos los agentes educativos ante situaciones de violencia.

Finalmente, se puede confirmar que la participación de todos los sujetos de la educación se da cuando se desarrollan actividades tales como concursos académicos, culturales o deportivos, así como *kermesse*, aniversario, Día del Logro; no así en actividades académicas.

Figura 11. Cultura Colaborativa. Se desarrollan actividades extracurriculares existe una alta participación de los miembros de la institución educativa.



Elaboración propia.

4.4. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, se exponen los componentes de la cultura organizacional más significativos de la entidad educativa, de igual manera su posterior análisis.

Tabla 21. Elementos de la cultura organizacional

Elementos	Palabras clave
Contenidos	Infraestructura
	Normas y reglamentos
	Valores
	Creencias <ul style="list-style-type: none"> • Programa de investigación • Inserción del idioma inglés • Cuidado del medio ambiente • Proyección social
Fuerza	Penetración o extensión
	Homogeneidad
	Claridad
Orientación	Retrospectiva
	Prospectiva

Elaboración propia.

4.5. DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

4.5.1. Contenidos

4.5.1.1. Infraestructura. Los ambientes estructurados son lugares que se encuentran debidamente construidos o equipados de manera que contribuyen a fomentar un entorno óptimo para el proceso de enseñanza y aprendizaje, y van más allá de los objetivos académicos (Quezada-Chaves, 2019). Esto ha llevado a que la institución cuente con tres sedes educativas en el distrito de Los Olivos, además de un colegio bien equipado.

Es un colegio con buena infraestructura, manejamos tecnología actualizada y somos maestros con cierta trayectoria en el ámbito educativo. (DOC2)

El propósito consiste que tanto los trabajadores y, sobre todo, los docentes y alumnos encuentren un entorno adecuado para su desarrollo, que incluya materiales didácticos, laboratorios, bibliotecas, espacios deportivos y recreativos, entre otros aspectos. Por ello, se citan las voces de los colaboradores, quienes resaltan esas ideas haciendo referencia a la infraestructura:

Tenemos una buena infraestructura, actualizada tecnología y además contamos con maestros reconocidos en la comunidad. (ADM2)

Asimismo, un ambiente tal como fue descrito es muy valorado por los padres de familia.

Bueno, para mí es uno de los mejores colegios y de acceso a mi economía en el distrito de los Olivos. Hay varios docentes que enseñan en universidad y poseen una calidad educativa y calidad de sus docentes, posee buenos laboratorios, su infraestructura y metodología (bueno de eso depende también de que los coordinadores, docentes hagan su trabajo). (PF1)

De lo expuesto se concluye que los ambientes educativos se diseñan de acuerdo a los requerimientos de aprendizaje, tomando en cuenta las actividades que los estudiantes y docentes realizarán en las aulas, laboratorios, espacios deportivos o culturales, con el objetivo de optimizar el desarrollo cognitivo, afectivo y psicomotor de los alumnos. Para ser más precisos, estos ambientes estructurados están detallados en el Proyecto Educativo Institucional:

Nuestra IE se caracteriza por contar con una infraestructura moderna, aulas amplias, ventiladas y equipadas con equipos tecnológicos en su totalidad, ambientes destinados para la dirección general, coordinaciones académicas, laboratorio de cómputo, de física y química, departamentos psicopedagógicos, sala de docentes, comedor y oficinas administrativas. (PEI, 2019, p. 4)

En resumen, la infraestructura adecuada crea un ambiente de aprendizaje propicio para que los alumnos puedan desarrollar sus capacidades y competencias a su propio ritmo. Esto se logra mediante estrategias flexibles que responden a las necesidades individuales de cada estudiante, como se establece en el Proyecto Curricular de Centro. Se trata de proporcionar a todos los alumnos igualdad de acceso a oportunidades de aprendizaje, independientemente de sus capacidades, necesidades o ritmos individuales (Nielsen et al., 2020).

4.5.1.2. Acerca de las normas implícitas. En las instituciones educativas existen normas tanto escritas como no escritas que regulan la conducta de los miembros de la comunidad. Estas normas implícitas se desarrollan a través de las interacciones y relaciones entre las personas. Se reconoce que no todas las organizaciones dependen únicamente de reglas escritas, sino que también se basan en normas, costumbres, valores y creencias (Aydin, 2018).

Esto se puede percibir a través de las declaraciones de los agentes educativos que señalan que existen normas implícitas de coexistencia:

Para mí, como docente de mucha experiencia, puedo citar algunas pautas de conducta como la responsabilidad, sí o sí cumplir con lo pactado, porque siempre nos inculcan que somos unos de los mejores colegios de Los Olivos y que tenemos una calidad educativa con monitores y coach de nivel. (DOC1)

Resulta muy interesante conocer que los docentes y los trabajadores comparten la concepción de responsabilidad en la institución educativa. No cabe duda, por tanto, de que es un valor importante que los directivos promuevan la misma responsabilidad que ha trascendido tanto a los alumnos y padres de familia.

Mis hijos son responsables de sus deberes y tareas; si necesitan ayuda, me preguntan para presentar su tarea a tiempo; además son

chicos tolerantes, muchas veces han sido reflexivos con ciertas conductas de sus compañeros durante las competencias en las olimpiadas, pues a veces los grados eran muy intensos en los concursos y las "barras" a veces se extralimitaban y ellos buscaban la calma y evitar fricciones. (PF3)

Las normas surgidas en las interacciones entre personas adquieren carácter de "leyes" que deben ser respetadas, ya que se internalizan como comportamientos establecidos. Estas normas se basan en elementos culturales y sirven como medio de transmisión de la cultura (Belalcazar, 2012).

En documentos de gestión como el Reglamento Interno se señala que se entrega "al inicio del año escolar a cada estudiante o parente de familia un boletín informativo que difunda las normas y principios de sana convivencia y disciplina escolar" (2019, p. 25).

4.5.1.3. Acerca de los valores. En ese contexto, el desafío de los sistemas educativos en América Latina es transmitir los valores tradicionales al tiempo que permiten la adopción de los códigos modernos que identifican a los ciudadanos latinoamericanos como parte de una comunidad global. Esto implica combinar una "latinoamericanidad" que incorpora esencias nacionales con los requisitos de la modernidad (Cornejo, 2012).

Los valores son vividos por toda la comunidad educativa, desde directivos hasta padres de familia, y todos reconocen la importancia de desarrollar estos valores al formar parte de la organización educativa.

Esta declaración de una tendencia a propiciar los valores en la comunidad educativa se evidencia en un documento de gestión:

Incentivar permanentemente los valores cívicos, patrióticos, artísticos y religiosos. (R. I., 2019, p. 9)

En el caso de los directivos, administrativos y docentes se podría hablar de la expresión de valores profesionales, puesto que lo asumen como parte de su desempeño profesional. Sea el caso de los directivos cuando manifiestan:

Bueno, todos esos valores son los que me caracterizan y hacen que pueda tener un desarrollo profesional. Al estar al frente del nivel de secundaria en el día a día me caracterizo en ayudar a mis compañeros de trabajo, ser tolerante, ser eficiente en la labor que

desempeño, ser creativo con la finalidad de innovar, etc. Todo ello me ayuda a mejorar cada día más y lograr mis objetivos. (DIR1)

O cuando los mismos docentes asumen los valores de la responsabilidad y respeto como parte de su desempeño profesional, manifestando lo siguiente:

Tengo una gran responsabilidad en mis compromisos de clases, apoyar en las actividades de la escuela y poner el hombro para apoyar. Ser respetuoso con las autoridades y dar siempre lo mejor de mí como persona y profesional. (DOC1)

Siempre recuerdo la responsabilidad. La responsabilidad es cumplir con tu labor, asistir, eso yo lo veía: los docentes, los psicólogos, los coordinadores y estudiantes. (ADM2)

Por otro lado, los estudiantes, quienes tienen deberes que cumplir, han asumido también los valores de puntualidad, responsabilidad, respeto y solidaridad.

Cabe acotar que los valores tienen un impacto incluso en un segmento de los estudiantes, como lo expresa una ex alumna:

La responsabilidad eso sí reconozco que en mi colegio todos mis profesores y tutoras nos hablaban de la responsabilidad, del respeto y la solidaridad y ellos para nosotros eran un ejemplo de esos valores. (EXAL1)

Los valores que los alumnos revelan están presentes en su desarrollo escolar y son reconocidos por los padres de familia, puesto que se pueden visualizar en sus hogares:

Como madre puedo afirmar el valor de la responsabilidad. En toda la secundaria no tenía la obligación de revisar tareas, ellos solitos hacen sus deberes y bueno como se dice no estoy supervisando tareas, ellos solo lo cumplen. Otro valor que veo en ellos es la perseverancia: no dejan nada a medias y la solidaridad comparten con los demás. (PF2)

Se reconoce que la presión ejercida por los docentes y tutores para fomentar la independencia y el cuidado personal de los estudiantes contribuye a esta situación. Incluso la selección minuciosa del personal docente con perfiles que se ajusten a los desafíos de la organización refleja esta pauta de valores. La institución educativa reconoce la importancia del profesorado como agente fundamental de la educación, por lo tanto, exige un proceso de selección riguroso, una adecuada preparación continua, una actitud y comportamiento ejemplares para llevar a cabo su misión, y una especial tolerancia hacia otros docentes (R. I., 2019).

Después de lo mencionado, se concluye que la educación no se limita a la transmisión de información, sino que implica un cambio positivo en las conductas y valores de las personas con respecto a su entorno (Edel y Ramírez, 2006).

4.5.1.4. Acerca de las creencias fundamentales y relación con otras personas. La finalidad de la institución educativa se establece en su Proyecto Educativo Institucional, donde se resalta el propósito de ofrecer una educación de excelencia y un desarrollo integral. Esto implica fomentar la investigación, el análisis crítico, el dominio del idioma inglés y la conciencia ambiental.

Cabe mencionar que la cultura determina lo que es aceptable o no, importante o no importante, factible o no factible (Aydin, 2018). Por este motivo, Alvesson (2002) destaca la importancia de la cultura organizacional en los estudios de gestión y organización, así como en la práctica. Por tanto, una responsabilidad fundamental de los gerentes es manejar las percepciones e ideas de sus subordinados.

En concordancia con lo mencionado anteriormente, en este acápite se detallan las creencias aceptables programáticas de la institución educativa:

a. *Programa de investigación.* Investigar implica innovar y para ello es necesario tener un espíritu de investigación. En este aspecto, los investigadores no se conforman con lo que les rodea, sino que buscan mejorarlo utilizando el método científico para encontrar nuevas soluciones a los problemas.

En la institución educativa del estudio, se fomentan las habilidades científicas de los estudiantes a través de un programa de investigación. Este enfoque ha obtenido reconocimiento en Los Olivos y en Lima Metropolitana. Según el Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FMDEP, 2020), se busca construir una escuela donde docentes y estudiantes estén comprometidos con los cambios pedagógicos y sociales que demandan las comunidades.

Otro punto vital de la escuela es que se propicia y promueve la investigación:

El ejemplo más claro es que incentivamos la investigación mediante un programa, el cual se brinda a cada grado, a la vez se le asigna un asesor y un tema de investigación, el cual ellos tiene que desarrollar, encuestar y validar los resultados en una exposición con presencia del padre de familia. (DIR1)

Se debe mencionar que el tipo de investigación que se realiza en la educación secundaria es diferente al que se realiza en las universidades, pero los

estudiantes que participan de estos trabajos estarán en condiciones de asumir los nuevos retos de la investigación universitaria.

Para la exposición final de la investigación se invita a los padres, quienes ven el esfuerzo que realizan sus hijos hasta el momento de la sustentación de sus trabajos investigativos. Considerando lo interesante de este programa resulta relevante fortalecerlo.

No es raro escuchar también a los mismos estudiantes lo contentos que se encuentran luego de sustentar sus investigaciones, pues reconocen que ellos mismos vienen “desarrollando capacidades y destrezas, a través de mini proyectos y actividades en la institución educativa” (AL1). En suma, el método científico les ayuda a “desarrollar un pensamiento crítico en el aula” (FONDEP, 2020, p. 19).

b. Inserción del idioma inglés. El dominio del idioma inglés como segunda lengua es fundamental para los estudiantes en el siglo XXI. Para lograrlo, es necesario considerar varios aspectos como el tiempo de estudio, el tamaño de las clases, los materiales didácticos, la competencia de los docentes y las estrategias implementadas tanto por los profesores como por la institución. Todos estos factores jugarán un papel importante en el desarrollo del idioma (Santana, 2016).

Según los hallazgos, hay dos percepciones sobre la competencia profesional del docente de inglés. Por un lado, los padres reconocen que sus hijos están logrando un aprendizaje relevante del segundo idioma. Por otro lado, los estudiantes tienen opiniones divididas. Algunos expresan que les gusta el inglés y están satisfechos con su aprendizaje:

Estoy aprendiendo inglés cada día más, pues hago mis deberes... y el idioma me servirá para mis estudios superiores más adelante. (AL3)

En cambio, un segundo grupo de alumnos manifiesta que este curso les parece muy difícil, dado que no cuentan con profesionales adecuados para su enseñanza, tal como dice un estudiante:

Acerca del idioma inglés, a mí me gustaba, pero no había muy buenos profesores en la primaria, por eso yo estudié en el ICPNA. (EXAL1)

No obstante, se realizan diferentes estrategias de aprendizaje dentro del aula y en toda la institución educativa, de las cuales una de las más reconocidas es una serie de concursos, como el *Speak English* y la representación teatral en inglés.

Frente a lo manifestado, los padres de familia reconocen la importancia que la institución educativa otorga al dominio de un segundo idioma:

A mí, como padre, así es; por ejemplo, en el caso de inglés, a pesar de los 5 años que tiene mi menor hija, su forma de hablar inglés es fluida y de manera natural, la cual en muchas oportunidades me pone en apuro y estar acorde a sus avances. (PF1)

c. *Acerca del cuidado del medio ambiente.* El planeta enfrenta riesgos debido a la falta de cuidado ambiental. La deforestación, el efecto invernadero, la disminución del ozono y la contaminación son algunos de los problemas que afectan negativamente a la naturaleza. Maldonado et al. (2017) señalan que la preocupación por el medio ambiente es global, pero se toman pocas medidas para mitigar su impacto negativo.

La institución educativa promueve el cuidado del medio ambiente a través del área de Ciencia, Tecnología y Ambiente. El objetivo es crear conciencia en los alumnos sobre la importancia de proteger el planeta y participar en actividades concretas. Esta iniciativa se lleva a cabo tanto en la escuela como en los hogares de los estudiantes. Por ejemplo, se recolectan botellas de plástico para reciclar y generar conciencia ambiental y educación financiera. Un alumno expresa su experiencia al respecto:

En mi colegio hacemos reciclaje, la cual consiste en reciclar material, es decir recolectar botellas de plástico, venderlo, tener ingresos y lo ahorraremos. Luego vemos cómo íbamos a comprar algo. (AL1)

Asimismo, el biohuerto escolar y el cuidado de las plantas brindan a los estudiantes la oportunidad de realizar una exposición crítica sobre ecología. Además, los padres de familia valoran que sus hijos demuestren su amor por la naturaleza a través de acciones como el reciclaje, la programación del recojo de basura y la promoción de la limpieza en la calle:

Mis hijos muestran acciones para el cuidado del medio ambiente como por ejemplo el inculcar a la familia a reciclar, respetar el horario de recojo de basura, no arrojan desperdicios en la calle. (PF1)

d. *Proyección social: Programa de voluntariado.* Además de los aspectos académicos, culturales y deportivos, la formación integral de los estudiantes incluye la conciencia social a través de un programa de proyección social. El Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF, s. f.) se ocupa del “desarrollo

integral de las familias con vulnerabilidad y riesgo social, especialmente en niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad o en abandono, para lograr una inclusión en la sociedad”.

El convenio con el INABIF que significa aplicar ciertos valores como la solidaridad, respeto, empatía y tolerancia, en ese programa participan voluntariamente estudiantes desde 2° a 5° de secundaria para brindar un apoyo a personas con cierta vulnerabilidad como: asilo de ancianos, casa hogar de niños. (ADM2)

Es decir, el convenio entre la institución educativa y el INABIF permite a los estudiantes involucrarse en labores de ayuda social a personas vulnerables de bajos recursos económicos. Aunque la participación en estas actividades es opcional, muchos alumnos eligen inscribirse y participar activamente.

Estas experiencias tienen un impacto significativo en la vida de los estudiantes, como lo expresan una alumna y un parente de familia:

Somos algo solidarios con nuestro entorno como con los niños y los ancianos, pero, aunque no todas van a esa actividad de ayuda social, si nos marca mucho en nuestras vidas. (AL2)

Recuerdo mucho dos, por ejemplo, en uno de ellos se logró ayudar a una comunidad de Ticlio Chico y todos los padres, docentes, niños participaron; y el apoyo social que realizan en navidad, y en apoyo a albergues. (PF3)

Como se ha podido observar, este programa permite a la comunidad educativa reconocer y valorar a personas que suelen pasar desapercibidas pero que necesitan apoyo. El trabajo colaborativo no solo beneficia a quienes reciben ayuda, sino también a quienes brindan su apoyo, promoviendo valores sociales como la solidaridad y el trabajo en equipo (Damiani, 2008).

4.5.2. Fuerza

4.5.2.1. Penetración o extensión. La dimensión de alcance ayuda a determinar el grado de influencia de la cultura, es decir, si abarca a todos los niveles de la organización. Se puede inferir que, si incluye a todos, estaríamos frente a una cultura sólida, mientras que, si no lo hace, estaríamos ante una cultura débil (López y Sánchez, 2004).

Conforme a la descripción, se puede afirmar que la institución educativa fomenta la participación de todos los agentes en diversas actividades académicas, patrióticas, deportivas, culturales y sociales.

Los docentes, directivos, padres de familia son muy entusiastas, siempre están con el ánimo de apoyar y participar, en el Día del Logro, aniversario y olimpiadas la participación es casi al 100%. Pero, mayormente los docentes participamos en las diferentes actividades que el colegio sugiere para el bien de la comunidad educativa. (DOC2)

Por ejemplo, en las actividades de recreación, danza y teatro mi hijo participa: a nosotros los padres nos dan charlas de cómo conversar con los hijos, por cambios de primaria a secundaria. O en las ocasiones que necesito una información de tareas o trabajos o salidas, visitas a museos, o universidades yo llamo a los tutores, si me enviaban anotaciones en el cuaderno o en la agenda escolar, me daba el tiempo para ir al colegio o llamaba al colegio para que me atienda el tutor. (PF3)

Por otro lado, aunque el colegio ofrece una variedad de actividades académicas y extracurriculares durante todo el año, centradas en el desarrollo de habilidades y capacidades programadas para los estudiantes, no se les permite contribuir con sus propias propuestas, lo cual ha sido mencionado por ellos:

No hice ninguna propuesta, no me ha preguntado nadie del colegio acerca de una propuesta. (AL1)

En mi experiencia no hay muchas propuestas por mis compañeros. (AL2)

Por lo presentado, es importante tener en cuenta tanto las actividades planificadas por los directivos como las sugerencias y peticiones de los alumnos, docentes y padres de familia para lograr una mayor integración de todos los miembros de la institución educativa.

En resumen, la toma de decisiones en un enfoque democrático debe involucrar a todos los sectores de la organización, según Arbañil (2019). Esto demuestra la importancia de la toma de decisiones en el trabajo colaborativo, revelando cómo el equipo aborda los conflictos y qué relación tienen los integrantes al aceptar las elecciones. También refleja el deber y la participación en la escuela, lo cual requiere el desarrollo de habilidades comunicativas y un liderazgo pedagógico eficaz que involucre e incluya a todos los participantes en el proceso de gestión educativa.

4.5.2.2. Claridad. Para que la organización funcione de manera eficiente, es importante que las personas que se unen a ella estén en condiciones óptimas físicas, emocionales y cognitivas, ya sea como estudiantes, profesores o personal administrativo. También es crucial que estén debidamente informados sobre sus responsabilidades y el proceso necesario para evitar contratiempos.

Dicho de otra manera, la *claridad organizacional* implica que todos los miembros de la comunidad compartan una comprensión común del entorno y cómo cada uno puede contribuir al buen funcionamiento de la organización. Se trata de un lugar donde cada miembro tiene tareas específicas y comparte las mismas costumbres y mentalidad (López y Sánchez, 2004).

En la organización educativa se contempla una serie de instancias para asegurar un acompañamiento al estudiante:

Al estudiante nuevo, tanto sus docentes, psicólogo y su tutor le hacen un seguimiento con la finalidad de poder detectar si tiene algún inconveniente en algún área y poder apoyarlo. (DIR1)

Cabe mencionar que el responsable directo de acompañar al estudiante para su adaptación y sostener las comunicaciones respectivas con los padres es el tutor. Sin embargo, algunos padres opinan lo siguiente:

Creo que aquí los tutores no apoyan en su proceso de adaptación, hay muy buena infraestructura y enseñanza, pero la parte de labor de tutor no es muy comprometida con estudiantes nuevos como mi hijo. (PF1)

No obstante, como se vio, a veces este monitoreo no se da de manera frecuente debido a la carga laboral de los tutores. Por eso, otro medio para que los estudiantes se adapten es algún familiar o vecino que estudia en el colegio.

Asimismo, cada docente que ingresa cuenta con el apoyo de otro docente designado para ayudarlo en su proceso de adaptación al colegio. He aquí el testimonio de un docente:

Desde que integro la plana docente en el colegio siempre tuve un apoyo de una colega o un docente que era solidario y apoyaba en mis actividades; tuve buena acogida de mis compañeros, la empatía también es un valor que reconozco en mis compañeros y autoridades. (DOC1)

Por parte de los docentes, las constantes capacitaciones que tiene nuestro personal docente con la finalidad de actualizarnos en determinadas áreas. (DIR1).

Sí están articuladas, desde la calidad educativa, a través de las capacitaciones que se realizan al inicio de cada año escolar. Todo eso nos ayuda en nuestro trabajo pedagógico. (DOC2)

4.5.2.3. *Homogeneidad.* Se ha detectado que el tipo de cultura organizacional es como un prisma con tres partes: coordinada, colaborativa y fragmentada, todas ellas teniendo en cuenta la manera de cómo los directivos se relacionan con los miembros de la comunidad educativa.

Esto permite afirmar que no existe una homogeneidad en todos los agentes educativos acerca de cómo asumen los propósitos de la institución educativa.

Bueno, cuando yo llegué al colegio, la inducción estuvo a cargo del director. De esto ya hace muchos años; él era muy exigente y quería siempre que los docentes diéramos el 100% en toda actividad. Y ahora lo hacen los coordinadores; hoy el colegio creció y hay semanas donde ni vemos a los otros docentes, estamos centrados en los niños. (DOC1)

Por otro lado, a pesar de las diferentes actividades que el colegio realiza durante todos los años en función del cumplimiento de la misión institucional, muchas veces los estudiantes no llegan a asociar estas actividades con el sentido valioso y relevante de la misión, aun siendo ellos los primeros beneficiarios de la educación integral:

Ehh... si en ocasiones por ejemplo cuando tenemos concursos de las áreas como debate, periódico hablado, y los proyectos que hacemos. En una ocasión hicimos unos proyectos de reciclaje y los de ayuda social a los niños y ancianos. (AL3)

Y si bien es cierto que algunos padres de familia se encuentran en la misma actitud de incertidumbre que el alumno citado, también es cierto que otros padres de familia sí comprenden la orientación del colegio:

Bueno, mire, el colegio se preocupa por los estudiantes y no solo en la propuesta educativa no está basada netamente en aprendizajes de conocimientos, sino también tiene actividades paralelas para fomentar la formación integral. (PF2)

Por todo ello, resulta oportuno que la institución educativa tome en cuenta estas observaciones para que todos conozcan las innovaciones que existen en diferentes estamentos de la organización. Esto necesariamente se llevará a cabo teniendo en cuenta un diálogo abierto con todos los integrantes de la organización. Bajo esta orientación, Castro afirma lo siguiente: "el diálogo es el único camino para

enfrentar estos problemas y nos permite considerar la inmensa complejidad de los asuntos que se encuentran insertos en el conflicto” (2020, p. 167).

4.5.3. Orientación

4.5.3.1. Orientación retrospectiva. Los miembros de una organización deben conocer su historia, así como los aspectos más importantes por las cuales son reconocidos por la comunidad. Esto resulta fundamental porque “reconocer y fortalecer las particularidades y la idiosincrasia de cada población es algo necesario y fundamental porque ayudará a comprender mejor a la naturaleza y permitirá enfrentar mejor los nuevos desafíos” (Castro, 2020, p. 175).

A continuación, se presentan las fortalezas de la entidad educativa que ha recibido reconocimiento por parte de la comunidad de Los Olivos. Es fundamental mantener y mejorar la calidad de la institución, en caso de ser necesario. En esa orientación el docente expresa:

Desde mi apreciación, a través de nuestro trabajo diario para el colegio con las actividades, los proyectos de diverso tipo, académicos, deportivos, culturales, así como los talleres de otras materias que realizan en diversas áreas con los estudiantes. (DOC2)

En efecto, los alumnos que están estudiando como aquellos que egresaron tienen gratos recuerdos de las actividades anteriores que han realizado y se sienten agradecidos con la institución por haberlos hecho partícipes de esa realidad. Así, por ejemplo, manifiesta un estudiante, un ex alumno y un padre de familia:

A mí me gusta mi colegio, estuve muy contento y orgulloso cuando ganamos el desfile y pasacalle organizado por la municipalidad y fuimos al Campo de Marte a desfilar. Eso lo recuerdo porque mis padres me sacaron muchas fotos y tengo una en mi dormitorio. (AL3)

Un convenio con INFOPUC en computación fue lo mejor que diseñó el colegio; por ese convenio yo sé más en computación que otros compañeros. (EXAL1)

Mire, lo que me importa es la calidad de la educación de mi hija y la capacidad que tienen los profesores para poder enseñarles adecuadamente. (PF1)

Como se puede leer en los testimonios, los miembros de la comunidad reconocen la importancia del colegio por su trayectoria exitosa, la cual hace que se sientan satisfechos en la actualidad ya sea como alumnos, docentes, administrativos o directivos. Por lo mencionado, la perspectiva retrospectiva implica

reconocer las historias o eventos pasados que le dan sentido al presente (Osorno y Benítez, 2015).

4.5.3.2. Orientación prospectiva. Cuando se hace referencia a la historia prospectiva se refiere a las actividades que se pueden realizar a futuro. Estas se pueden apreciar a través de dos aspectos: uno formal, al revisar la planificación estratégica de la institución educativa, y otro informal, es decir, al escuchar si los miembros de la comunidad tienen información sobre lo que se realizará a futuro, o desde su perspectiva, lo que podría suceder (López y Sánchez, 2004).

Uno de los aspectos más solicitados para el beneficio de la comunidad educativa es el caso de la educación virtual, a propósito de la alternativa frente a la educación presencial, luego de la epidemia de la COVID-19. En este aspecto, solicitan mejorar las plataformas virtuales para que sean más amigables, considerando la edad de los alumnos, así como para brindar una enseñanza de calidad. Se debe capacitar a los docentes en esta nueva modalidad a través de diferentes técnicas y métodos virtuales, mejorar y ampliar la banda de conexión a internet para un mayor acercamiento con la comunidad educativa.

Este año se ha abierto la puerta más a la tecnología, por ello creemos conveniente seguir contando con las plataformas, actividades virtuales porque ayuda en el aprendizaje de los estudiantes. (DOC2)

Que se está diseñando una mejor amplitud de banda para así lograr un mayor acercamiento con la comunidad educativa. La inclusión de personas de apoyo en soporte tecnológico. (ADM1)

Claro está que dentro de una modalidad virtual también se educa a través de valores, así lo manifiesta un estudiante:

Al cumplir con los trabajos de cada curso incluso ahora, el valor de la solidaridad y la puntualidad, pues si llegábamos tarde, teníamos una sanción; hoy no vamos a clase, pero hay una hora de clase vía zoom y allí también hay que ser puntuales, aquí ya no es culpa del tráfico ni la movilidad. (AL3)

Tal como se observa, la educación virtual llegó para mantener la distancia social y evitar el contagio de la COVID-19. Aunque la pandemia ha terminado, es importante entender que el "regreso a la normalidad" no implica volver exclusivamente a la enseñanza presencial. La virtualización educativa ha llegado para quedarse en el ámbito educativo a nivel mundial. Por lo tanto, las instituciones educativas deben tomar en serio este nuevo enfoque de enseñanza y aprendizaje.

En el pasado se han experimentado cambios tecnológicos disruptivos de los cuales podemos obtener importantes lecciones. Una de ellas es asegurar que los profundos cambios generados por la innovación beneficien a todos, lo cual requiere la implementación de políticas innovadoras y, posiblemente, la creación de nuevas instituciones (PNUD, 2016).

Además de lo mencionado, se solicita capacitación y actualización pedagógica en todas las materias, así como en el ámbito psicológico para brindar un adecuado apoyo a los estudiantes y a los padres de familia, quienes a menudo llevan sus problemas familiares al centro educativo. El objetivo no es identificar a los estudiantes como problemas, sino reconocer que detrás de ellos puede haber una situación familiar complicada. Los padres expresan su interés en recibir orientación, capacitación y terapia para mejorar la educación de sus hijos, y esperan ser atendidos en horarios flexibles. Finalmente, desean que se mantenga y fortalezca el programa de orientación vocacional, así como la elección de un horario más conveniente para el programa de apoyo académico, que ha dado buenos resultados hasta ahora.

Soy un profesor orgulloso del éxito de mis ex alumnos; hay jóvenes arquitectos, médicos, ingenieros, pues nuestros estudiantes ingresan a las universidades más prestigiosas, como Universidad Cayetano Heredia, Universidad Católica, UPC, USIL, USUR, Universidad San Marcos. (DOC2)

CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados de los tipos y elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana se llega a las siguientes conclusiones:

1. Existe una cultura manifestada de forma tridimensional, esto es, coexisten tres tipos de culturas en la institución educativa. Sobresale la cultura coordinada en la toma de decisiones, se evidencia una cultura colaborativa en las actividades no académicas y una cultura fragmentada con relación a los directivos frente a los docentes y los estudiantes.
2. Los administrativos y docentes reconocen que existe un predominio de una cultura coordinada, pues hay un equipo de directivos y coordinadores que programan todas las actividades de la institución educativa; sin embargo, tal como afirman, dejan pequeños espacios para recibir propuestas, las cuales se deberán aprobar antes de su implementación.
3. La entidad educativa cuenta con la participación activa de los administrativos, docentes, alumnos, padres de familia y ex alumnos en diversas actividades. Esto se puede corroborar a través del Plan Anual de Trabajo, que propone actividades en las cuales participan todos los agentes educativos. Esta colaboración en actividades cívicas, religiosas, patrióticas, deportivas, sociales o culturales refleja una cultura de trabajo en equipo y colaboración en la institución educativa.
4. Los alumnos, los docentes y los administrativos reconocen que las relaciones interpersonales entre ellos están dañadas debido a la falta de comunicación bidireccional. Una evidencia es que en el equipo de convivencia democrática no están incluidos los representantes de los docentes, los alumnos o los padres de familia, sino solamente los directivos y algunos administrativos, tal como se detalla en el Reglamento Interno. Por lo expresado, se asume que coexiste una cultura fragmentada.
5. Existen tres elementos fundamentales de la cultura organizacional: contenidos, fuerza y orientación. El más desarrollado por el colegio son los contenidos, a diferencia de la fuerza y la orientación, pues los dos últimos carecen de intensidad para abarcar a toda la institución educativa.

6. Los informantes destacan positivamente varios aspectos de los contenidos de la institución, como la infraestructura y las normas y reglamentos. La infraestructura consiste en tres sedes bien equipadas que brindan un entorno propicio para el aprendizaje. También se valora mucho el concepto de responsabilidad, que se promueve tanto entre los docentes como los estudiantes como parte de sus valores y normas implícitas. Además, las creencias institucionales se centran en la formación integral de los estudiantes, fomentando el pensamiento crítico, la investigación y el aprendizaje del inglés como idioma global. También se destaca la participación en la protección del medio ambiente y en actividades de responsabilidad social con personas vulnerables.
7. Considerando los aportes de los informantes y un análisis de la fuerza de la organización educativa, se concluye que existe un acoplamiento institucional débil. Por este motivo hay pocos espacios de participación en los aspectos académicos (extensión), un limitado seguimiento a los nuevos estudiantes (claridad) y una diversidad de concepciones de lo que se espera del colegio (homogeneidad).
8. Todos los informantes valoran positivamente la orientación retrospectiva institucional, es decir, la historia de la escuela hasta el presente. Ellos recuerdan gratamente su trayectoria institucional a través de fotos, premios, el boca a boca familiar y las actividades académicas y extracurriculares. No obstante, desde la perspectiva de la orientación prospectiva, desconocen la historia que estarían trazando hacia el futuro. Consideran que no tienen muchos aciertos, pero sí tienen la confianza en que los directivos mantendrán o mejorarán la calidad educativa de los estudiantes.

RECOMENDACIONES

Luego de realizada la investigación, se propone las siguientes recomendaciones para la institución educativa y para el ámbito investigativo:

1. Tomando en cuenta los resultados del presente estudio, este documento les puede servir a la comunidad educativa como un diagnóstico sobre la cultura organizacional; por esa razón, se puede elaborar un Plan de Mejoramiento de la Cultura Organizacional en los ámbitos pedagógico, administrativo e institucional en los que predomina la cultura colaborativa.
2. Se sugiere replantear el modelo de gestión vertical y promover una relación circular para fomentar la participación de diferentes estamentos como docentes, alumnos y padres de familia. Esto permitirá recibir propuestas innovadoras y crear canales de comunicación más inclusivos.
3. Si bien es cierto que la participación de toda la comunidad educativa está basada en actividades extracurriculares de la institución, se sugiere pasar de las actividades festivas, de entretenimiento y ceremoniales hacia instancias formales de encuentro entre alumnos, familias, profesores y directores. Asimismo, se sugiere que se realicen investigaciones cualitativas de tipo documental para ver las diferentes propuestas de integración alumno-familia-escuela.
4. En una institución educativa, ningún área o subgrupo debe ser ignorado, ya que todos tienen algo importante que aportar. Por ello, se sugiere que la institución adopte un enfoque de aprendizaje organizacional, recopilando ideas, necesidades y propuestas exitosas tanto en el ámbito académico como administrativo para mejorar la vida institucional. Además, es importante comprender las experiencias de docentes y alumnos que pueden haber sido pasadas por alto. Estas experiencias podrían ser objeto de estudio fenomenológico para comprender los significados de la comunicación o falta de comunicación institucional entre diferentes actores. Este estudio permitiría ofrecer pautas prácticas para mejorar las relaciones entre los miembros de la institución educativa.
5. Cuando los elementos de una cultura organizacional no están debidamente estructurados muestran debilidad, tal como se presenta en los resultados de la investigación. Por ello, se sugiere articular todos los

- elementos (contenido, fuerza y orientación) de manera que se encuentren alineados hacia el logro de calidad de los aprendizajes.
6. El elemento contenido es uno de los aspectos mejor desempeñados por la institución educativa, por lo que se sugiere mantener y mejorar permanentemente la infraestructura, los valores y las creencias promovidas y aceptadas por la comunidad educativa. Aunque, se recomienda realizar estudios de tipo diacrónico (a través del tiempo) para comprender el nacimiento, desarrollo, crecimiento y vigencia de la institución educativa.
 7. Para poder mejorar la fortaleza institucional (extensión, claridad y homogeneidad), se sugiere lo siguiente: promover la participación de todos los agentes educativos en la toma de decisiones (extensión); brindar un mayor monitoreo y acompañamiento a los nuevos integrantes de la comunidad educativa para que se puedan adaptar adecuadamente (claridad) a la organización, asimismo se sugiere fortalecer esa claridad a aquellos que ya se encuentran en la institución; y, ser abiertos a la innovación y difundirla en toda la comunidad (homogeneidad).
 8. La mayoría de los informantes tiene excelentes recuerdos de lo que se hace o ha venido realizando la institución educativa (orientación retrospectiva), pero hay cierta incertidumbre sobre el futuro (orientación prospectiva). A este respecto, se sugiere que la visión institucional no sea solo un enunciado, sino que esta sea comprendida de acuerdo con los objetivos estratégicos anuales, a través de la visualización de dibujos, maquetas, imágenes, videos o textos descriptivos sobre lo que se espera del colegio en un futuro inmediato y mediato.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, A., y López, F. (2015). La cultura organizacional versus la organización como cultura. *Ciencia Unemi*, 8(14), 113-121.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5210264.pdf>
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE Publications.
http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Understanding%20organizational%20culture.pdf
- Arana, M. (2018). *Cultura organizacional y su influencia en la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Peruana Unión Sede y filiales* [Tesis doctoral]. Universidad Peruana Unión, Lima, Perú.
- Arbañil, M. (2019). Trabajo colaborativo y el liderazgo pedagógico directoral en un colegio Fe y Alegría. *Investigación Valdizana*, 13(2), 95-106.
<https://doi.org/10.33554/riv.13.2.235>
- Armenteros, M., Guerrero, L., Noyola, F., y Molina, V. (2012). Cultura organizacional y organización que aprende un análisis desde la perspectiva de la innovación. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(1), 33-51. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n1-2012/RIAF-V5N1-2012-3.pdf>
- Ayala, P. (2014). Cultura Organizacional e Innovación. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 7(19), 44-55.
<https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847107004.pdf>
- Aydin, B. (2018). The role of organizational culture on leadership styles. *MANAS Journal of Social Studies*, 7(1). 267-280.
<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/578231>
- Bauman, Z. (2007). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Gedisa.
- Belalcazar, S. (2012). Cultura organizacional. *Informes psicológicos*, 12(1), 41-51.
- Berthoud, L., y López, A. (2013). *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*. Universidad FASTA ediciones.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.
- Bruce, M. (2009). Four organizational culture types. White Paper. *Haworth - Organizational Culture*, Abril, 1-6. www.haworth.con/en-us/Knwledge/Workplacer-Libray/Documents/Four-Organizational-Culture-Types_6.pdf
- Buitrago Quemba, M. P., & Sanabria, J. E. (2013). *La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la educación de su sistema de comunicación interna* [Tesis de posgrado, Universidad Pedagógica Nacional]. Repositorio Digital de Universidad Pedagógica Nacional.
<http://hdl.handle.net/20.500.12209/467>

- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Cangana, N. (2018). *Relación entre cultura organizacional y calidad de gestión escolar en el Centro Educativo N.º 39001* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Castro, A. (2020). El Estado, el diálogo y la transformación de los conflictos socioambientales. *Revista Kawsaypacha: Sociedad y Medio Ambiente*, 5, 165-192. <https://doi.org/10.18800/kawsaypacha.202001.006>
- Charon, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, 5, 87-95. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Churchland, P. (2012). *El cerebro moral*. Paidós.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71. <https://www.redalyc.org/pdf/299/29900107.pdf>
- Coelho, D., & Kurtz, J. (2020). Impact of organizational culture and its influences. *Scientific Electronic Archives*, 13(11), 101-109. <http://sea.ufr.edu.br/index.php?journal=SEA&page=article&op=view&path%5B%5D=1234&path%5B%5D=pdf>
- Córdova, M. (2019). La gestión de la diversidad organizacional con una diversidad disciplinaria desde la perspectiva de la teoría institucional. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, 4, 7-13. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/21109>
- Cornejo, J. (2012). Educación, interculturalidad y ciudadanía. *Revista Educar*, 43, 239-254.
- Damiani, M. (2008). Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. *Educar*, 31, 213-230. <http://www.scielo.br/pdf/er/n31/n31a13.pdf>
- De la Cuesta, C. (2015). La calidad de la investigación cualitativa: de evaluarla a lograrla. *Texto & Contexto Enfermagen*, 24(3), 883-890. <https://www.redalyc.org/pdf/714/71442216033.pdf>
- Delors, J., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., y Stavenhagen, R. (1996). *La educación encierra un tesoro: informe para la Unesco de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa
- Demir, K. (2015). The effect of organizational trust on the culture of teacher leadership in primary schools. *Educational Sciences. Theory & Practice*, 15(3), 621-634. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1067440.pdf>
- Díaz, C. (2009). ¿Cómo desarrollar, de una manera comprensiva, el análisis cualitativo de los datos? *Revista Educere*, 13(44), 55-66. http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1316-49102009000100007&script=sci_arttext

- Díaz, N., De la Garza, M., y Ojeda, J. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en la administración pública de la región Laja. *Revista Panorama Administrativo*, 4(8), 111-123.
https://www.researchgate.net/publication/227384624_liderazgo_y_cultura_organizacional_en_la_administracion_publica_en_la_region_laja_-_bajio
- Díaz-Bazo, C. (2019). Las estrategias para asegurar la calidad de la investigación cualitativa. El caso de los artículos publicados en revistas de educación. *Revista Lusófona de Educação*, 44, 29-45.
<https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/6859>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
<https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Edel, R., y Ramírez, M. (2006). Construyendo el significado del cuidado ambiental: un estudio de caso en educación secundaria. *REICE. Revista iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(1), 52-70.
- Elías, M. (2015). La cultura escolar: Aproximación a un concepto complejo. *Educara*, 19(2), 285-301.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194138017016>
- Elliot, J. (1990). *La investigación-acción en educación*.
<http://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37ELLIOT-Jhon-Cap-1-y-5.pdf>
- Fernandes, F. (2017). *Organização escolar. Entre o burocrático e o anárquico, um espaço contraditório de revelações*.
<https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1512/ORGANIZAC%cc%a7A%cc%83O%20ESCOLAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana [FONDEP]. (2020). *La escuela que investiga*. https://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2020/01/LAESCUA_QUE_INVESTIGA.pdf
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Gairin, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educar*, 27, 31-85.
<https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/download/20734/20574>
- Gálvez, A. (2006). Motivación hacia el estudio y cultura escolar: estado de la cuestión. *Pensamiento psicológico*, 2(6), 87-101.
https://www.researchgate.net/publication/28233104_Motivacion_hacia_el_estudio_y_cultura_escolar_estado_de_la_cuestion
- Garcés, L. (2013). *Teorías tradicionales de la Administración: La cultura organizacional desde una perspectiva crítica* [Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional UPB.
<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/2413>
- Garcés-Montoya, A. (2003). Identidad fragmentada... Identidad performativa: del estilo a las culturas juveniles. *Anagramas*, 2(3), 25-42.
<https://revistas.udem.edu.co/index.php/anagramas/article/view/1240/1174>

- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
<https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Morata.
- Heck, R., & Hallinger, P. (2005). The Study of Educational Leadership and Management: Where Does the Field Stand Today? *Educational Management Administration & Leadership*, 33(2), 229-244.
<https://doi.org/10.1177/1741143205051055>
- Hernández, G., y Cendejas, G. (2006). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. *Razón y Palabra*, 11(52), 1-10.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520719008>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Higuita, D. (2012). Interiorización de las manifestaciones culturales en los miembros de la organización. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: investigación y reflexión*, 20(2), 127-142.
https://www.researchgate.net/publication/308392071_Interiorizacion_de_las_manifestaciones_culturales_en_los_miembros_de_la_organizacion
- Jiménez, V., y Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1-11.
<https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/54/52>
- Joaquim, P. (2020). Inovação educacional. O que é? Porquê? Onde? Como?. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, 20, 21-55.
<https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.9683>
- Knerl, L. (2019). Three essential elements of educational leadership. *Northeastern University Graduate Programs*.
<https://www.northeastern.edu/graduate/blog/educational-leadership>
- Kvale, S. (2014). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Morata.
kvworkspace.com/files/resources/Defining-Culture-and-Organizationa-Culture_5.pdf
- Lemos, M., Moissa, E., Vendramin, M. E., & Nunes, J. F. (2016). Cultura organizacional: produção científica no Brasil no período de 2005-2014. *Unifamma*, 15(1), 47-68.
<http://revista.famma.br/unifamma/index.php/RevUNIFAMMA/article/view/241>
- Ley General de Educación 28044 (Ministerio de Educación [MINEDU], 2003). Diario Oficial El Peruano, 29 de julio.
- Lima, L. (2005). Cultura organizacional no contexto escolar: o regresso à escola como desafio na reconstrução de um modelo teórico. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 13(49), 435-451.
<https://www.scielo.br/pdf/ensaio/v13n49/29240.pdf>

- Linares, I., Ochoa, S., y Ochoa, B. (2014). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico: Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Nova Scientia*, 6(11), 324-345. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-07052014000100018&lng=es&nrm=iso
- López, J., y Sánchez, M. (2004). La cultura institucional. En J. M. Moreno (Coord.), *Organización y gestión de centros educativos* (pp. 124-159). <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/44326/La%20cultura%20institucional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, J. (1995). La cultura de la institución escolar. *Investigación en la escuela*, 26, 25-36. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/34732/La_cultura_de_la_institución_escolar.pdf?sequence=1
- Louis, K. (2006). Changing the Culture of Schools: Professional Community, Organizational Learning and Trust. *Journal of School Leadership*, 16, 475-489. <https://doi.org/10.1177/105268460601600502>
- Maldonado, F., García, M. B., y Burgo, O. (2017). Los juegos serios y su influencia en el uso responsable de energía y cuidado del medio ambiente. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 129-136. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000100018&lng=es&tlang=es.
- Marcone, R., y Martin, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa. *Psicothema*, 15(2), 292-299. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=1060>
- McMillan, J., y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa* (5.a ed.). <http://maestrialenguamaterna.udistrital.edu.co:8080/documents/47950/8183422/Lectura+6+-+McMillan.pdf>
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad y empresa*, 21(37), 136-169. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/7681>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2019). *Norma que regula los instrumentos de gestión de las instituciones educativas y programas de educación básica*. MINEDU.
- Neiman, G., y Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (comp.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-237). Gedisa.
- Nielsen, A., Romance, A., y Chinchilla, J. (2020). Los ambientes de aprendizaje como metodología activa promotora de la actividad física en Educación Infantil. Un estudio de caso. *Retos*, 37, 498-504.
- Niño de Guzmán, J. C. (2015). La cultura organizacional en el contexto de la globalización. *Apuntes Universitarios*, 5(2), 19-40. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/54
- Núñez, V. (2007). Prólogo. En Z. Bauman, *Los retos de la educación en la modernidad líquida*, 9-15. Gedisa S. A.

- Osorno, D., y Benítez, A. (2015). Retrospectiva del concepto prospectiva. *Punto de vista*, 6(10), 63-72.
- Ossa, C., Castro, F., Castañeda, M., y Castro, J. (2014). Cultura y liderazgo escolar: Factores claves para el desarrollo de la inclusión educativa. *Actualidades investigativas en Educación*, 14(3), 1-23.
- Paz, M., Fernandes, S., Carneiro, L., & Melo, E. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-37. https://www.scielo.br/pdf/ram/v21n1/pt_1678-6971-ram-21-01-eRAMD200122.pdf
- Pereira, V., Passos, J., & Carvalho, L. (2010). Cultura o Que? Um estudo bibliométrico da produção científica brasileira em administração sobre cultura organizacional da última década (1998-2009). Ponencia presentada en el *Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais*, São Paulo.
- Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14, 183-194. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. La Muralla.
- Plan Anual de Trabajo [PAT]. (2019). *Documento de trabajo de la institución educativa de estudio*.
- Programa De Las Naciones Unidas Para El Desarrollo [PNUD]. (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016*. PNUD.
- Proyecto Educativo Institucional [PEI]. (2018). *Documento de trabajo de la institución educativa de estudio*.
- Quezada-Chaves, M. J. (2019). Condiciones de la infraestructura educativa en la región pacífico central: los espacios escolares que promueven el aprendizaje en las aulas. *Revista Educación*, 43(1). <https://doi.org/10.15517/revedu.v43i1.28179>
- Reglamento Interno [R. I.]. (2019). *Documento de trabajo de la institución educativa de estudio*.
- Revilla, D. (2020). El método de investigación documental. En A. Sánchez (comp.), *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación* (pp. 7-22). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Reyes, Y. (2016). Un estudio de enfoques y conceptos de cultura y su relación con la noción de identidad. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 7(4), 195-206. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6667025>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., y Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacio*, 39(22), 27-40. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Robbins, S., Judge, T., y Pineda, L. (2013). *Cultura organizacional*. Pearson.

- Ruiz, C. (2016). *Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope, 2014* [tesis de doctorado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Trujillo. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/1810>
- Ruiz, Y., y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>
- Salcedo, I., y Romero, J. J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(33). http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000100005
- Santana, J. (2016). Variables que influyen sobre el aprendizaje del inglés como segunda lengua. *Revista Internacional de Lengua Extranjera*, 5, 79-94.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janes.
- Schein, E., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Editorial.
- Siervo da Motta, L. A., y Simeone, J. (2019). Interacciones entre cultura nacional, cultura organizacional y gestión pública. *Contabilidad y Negocios*, 14(27), 89-103. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201901.006>
- Sime, L. (2008). Pautas para el análisis de documentos de organizaciones educativas [Diapositivas]. <http://blog.pucp.edu.pe/item/29585/pautaspara-el-analisis-de-documentos-de-organizaciones-educativas>
- Simons, H. (2009). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Editorial Morata.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Organizational Culture*, 28(3), 339-358.
- Somprach, K., Prasertcharoensuk, T., & Ngang, T. (2005). The Impact of Organizational Culture on Teacher Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 183, 1038-1044. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.020>.
- Soneira, A. J. (2006). La teoría fundamentada en los datos (grounded theory) de Glaser y Strauss, pp. 153-173. En I. Vasilachis, *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Tedesco, J. (2000). *Educar en la sociedad del conocimiento*. <https://socioeducacion.files.wordpress.com/2011/05/tedesco-carlos-educar-en-la-sociedad-del-conocimiento.pdf>
- Tejada, Y. (2012). *Cultura organizacional: Herramientas y actividades sugeridas para su diagnóstico y alineación con los objetivos empresariales*.

- https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/606882/Tejada_RY.pdf?sequence=11&isAllowed=y
- Thorngate, W. (2002). *Book Reviews*. Carleton University.
- Toca, C., y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-135.
https://www.researchgate.net/publication/319869886_Asuntos_teoricos_y_metodologicos_de_la_cultura_organizacional
- Tomás, M., Mas, A., y Jofre, G. (2008). ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes? El caso de los estudiantes del CAP de la UAB. *REIFOP*, 11(2), 1-18.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2783473>
- Trujillo, C. (2019). *Los cambios en la cultura organizacional y sus influencias sobre el desempeño institucional: un análisis a los cambios experimentados por la institución educativa 2009 Fe y Alegría N.º 02* [Tesis de licenciatura]. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vásquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91.
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 11(2), 89-100.
<https://www.redalyc.org/articulo.ox?id=105329737007>
- Viñas, J. (2004). *Conflictos en los centros educativos: cultura organizativa y mediación para la convivencia*.
https://www.researchgate.net/publication/39209785_Conflictos_en_los_centros_educativos_cultura_organizativa_y_mediacion_para_la_convivencia
- Weick, E. (2009). Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados. *Gestión y estrategia*, 28(36), 93-110.
<http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/121/114>
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.
- Zammuto, R. F., & Krakower, J.C. (1991). Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.

APÉNDICES

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO – MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

CURSO: SEMINARIO DE TESIS 2 - 2020

MATRIZ DE CONSISTENCIA – MÉTODO ESTUDIO DE CASOS

NOMBRE: Flor Gladys Calderón Sáenz TEMA DE TESIS: Cultura organizacional en la escuela LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: La escuela como organización educativa TÍTULO PRELIMINAR DE LA TESIS: Percepciones de la comunidad educativa en torno a la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana	Problema (preguntas de investigación) ¿Cuáles son las percepciones de la comunidad educativa en torno a la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana? Objetivos Objetivo general: Analizar las percepciones qué tiene la comunidad educativa de los tipos y elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana. Objetivos específicos: 1. Identificar el tipo de cultura organizacional que posee una institución educativa privada de Lima Metropolitana. 2. Describir el tipo de cultura organizacional que posee una institución educativa privada de Lima Metropolitana. 3. Identificar los elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana. 4. Describir los elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima metropolitana
--	---

DISEÑO METODOLÓGICO

Caso seleccionado Criterios de selección	Fuentes (sujetos y/o documentos). (Precisar)	Técnicas para recoger información	Instrumentos para recoger información	Objetivos	Categorías preliminares	Subcategorías preliminares
<p>A- Criterios de selección de los documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Status: interno con acceso • Naturaleza: normativos estructurales • Medio: mixto • Temporalidad: últimos años • Emisor: dirección y coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto educativo • Reglamento Interno • Plan anual 	Análisis documental	Matriz de análisis documental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar qué tipo cultura organizacional posee una institución educativa privada de Lima Metropolitana. 2. Describir el tipo de cultura organizacional que posee una institución educativa privada de Lima Metropolitana 	Tipos	Individualista, fragmentada, coordinada, colaborativa
<p>B- Criterios de inclusión de agentes educativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener 5 a 10 años de permanencia • Pertenecer al cuerpo jerárquico del colegio • (3) docentes en total • Personas de administración (2) • De estudiantes 841 :(1) de primaria y (2) de secundaria • De padres de familia 487 padres: (1) parent de familia cada nivel. • (1) exalumno 	<ul style="list-style-type: none"> • (1) directivo • (2) administrativo • (3) docentes • (3) estudiantes: (1) primaria y (2) de secundaria • (3) padres de inicial: (1) de primaria y (2) secundaria • (1) exalumno 	Entrevista semiestructurada	Guion de entrevista	<ol style="list-style-type: none"> 3. Identificar los elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana. 4. Describir los elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima metropolitana 	Elementos	Contenido, fuerza, orientación

ANEXO 2: DOCUMENTOS ENVIADOS Y APROBADOS POR LOS JUECES EXPERTOS

A. EJEMPLO DE UNA CARTA ENVIADA A LOS JUECES EXPERTOS

(Destinatario)

El motivo de la presente comunicación tiene como fin solicitar su apoyo, en calidad de experta, en la validación de dos instrumentos que se utilizarán para recabar la información requerida en la investigación cualitativa titulada "Las percepciones de la comunidad educativa en torno a la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana", cuyo propósito es analizar los tipos y elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

Por su experiencia profesional y conocimiento del tema, le agradezco anticipadamente por las observaciones y recomendaciones que me brinde para mejorar la versión final de los instrumentos presentados. A fin de facilitar esta tarea, enviamos adjunto: matriz de coherencia, diseño del instrumento y la hoja de registro del juez, sobre el cual usted podrá señalar sus apreciaciones y sugerencias.

Para evitar mayor contratiempo, de ser su respuesta positiva, puede enviarme sus observaciones por correo electrónico de forma tal que al final de su revisión, la herramienta propuesta cumpla con el fin de la investigación y facilite el desarrollo de la misma.

Aprovecho, una vez más, la oportunidad para expresarle mi apreciación y estima personal.

Atentamente,

Flor Gladys Calderón Sáenz

Estudiante investigadora

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

MODELO DEL FORMATO DE REGISTRO DEL EXPERTO

Nombre: _____
Fecha: _____

A. VALORACIÓN DE LAS PREGUNTAS DEL PRIMER TÓPICO

CRITERIOS A EVALUAR	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO
Utilidad	La pregunta permite identificar y describir el tipo de cultura organizacional predominante, la cual puede ser individualista, fragmentada, coordinada o colaborativa.
Claridad	La pregunta es fácil de comprender.
Objetividad	La pregunta evita condicionar o predeterminar la respuesta.

INDICACIONES

Por favor, luego de revisar los criterios, haga la valoración de cada pregunta, marcando con un aspa ("X") en el casillero correspondiente. Le agradeceré que anote sus comentarios o sugerencias, cuando lo considere conveniente, para retro informar a la investigadora.

CRITERIOS A EVALUAR	MUY BUENO	BUENO	NECESITA MEJORAR	COMENTARIOS O SUGERENCIAS
P.1: ¿Cree usted que es importante pertenecer a una organización y vivenciar la misión, los valores y objetivos de la misma? Enumere algunos objetivos o valores de la institución en la que trabaja.				
Utilidad				
Claridad				
Objetividad				
P.2: ¿Cree usted que en la organización se toman acuerdos de manera conjunta, por áreas o personal jerárquico? ¿Describa cómo se ejecutan estas actividades en la organización?				
Utilidad				
Claridad				
Objetividad				
P.3: ¿Cada uno de los trabajadores/docentes/ alumnos tiene sus propios propósitos claros independientemente de lo que propone la institución educativa? ¿por qué?				
Comentario:				
Utilidad				
Claridad				
Objetividad				
P.4: Considerando que en toda organización tiene partes que lo componen. ¿Podría decirnos cómo trabaja su grupo (docente/administrativo)? ¿y cómo se relaciona con otros subgrupos (docente / administrativo / padres de familia)?				
Utilidad				
Claridad				
Objetividad				

CRITERIOS A EVALUAR	MUY BUENO	BUENO	NECESITA MEJORAR	COMENTARIOS O SUGERENCIAS
P.5: ¿Considera que los docentes deben desarrollar investigación? ¿La institución educativa donde labora promueve la investigación entre sus docentes?				
Utilidad				
Claridad				
Objetividad				
P.6: ¿En qué actividades que promueve el colegio participan todos los miembros de la comunidad educativa? ¿Y en cuáles hay casi o ninguna participación? ¿A qué se cree usted que se deba?				
Utilidad				
Claridad				
Objetividad				

B. VALORACIÓN DE LAS PREGUNTAS DEL SEGUNDO TÓPICO

CRITERIOS A EVALUAR	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO
Utilidad	La pregunta permite identificar y describir la manera cómo percibe la comunidad educativa los elementos de la cultura organizacional, expresado en su contenido, fuerza y orientación.
Claridad	La pregunta es fácil de comprender.
Objetividad	La pregunta evita condicionar o predeterminar la respuesta.

INDICACIONES

Por favor, luego de revisar los criterios, haga la valoración de cada pregunta, marcando con un aspa ("X") en el casillero correspondiente. Le agradeceré que anote sus comentarios o sugerencias, cuando lo considere conveniente, para retro informar a la investigadora.

CRITERIOS A EVALUAR	MUY BUENO	BUENO	NECESITA MEJORAR	COMENTARIOS O SUGERENCIAS
P.7: ¿Qué hechos importantes destaca como grandes logros de su institución educativa? ¿Describa los más resaltantes para usted y cómo lo lograron?				
Utilidad				
Claridad				
Objetividad				
P.8: ¿Qué normas implícitas (aquellas que se dan por sobreentendidas, y no hace falta aclararlas, pero tampoco se verbalizan) dentro de tu grupo de trabajo/estudio se encuentran aceptadas por todos? ¿Y estas normas implícitas te parecen adecuadas o no? ¿Podría mencionar algunas?				
Utilidad				
Claridad				
Objetividad				

CRITERIOS A EVALUAR	MUY BUENO	BUENO	NECESITA MEJORAR	COMENTARIOS O SUGERENCIAS
P.9: ¿Cuáles son los valores de la institución educativa en la que usted trabaja/estudia? Enumérelos. ¿De qué manera contribuyen a su desarrollo?				
Utilidad				
Claridad				
Objetividad				
P.10: Cuando llega al colegio algún profesional/alumno, le brindan toda la información correspondiente a su trabajo/estudio? ¿Existe un seguimiento hasta que logre adaptarse de manera correcta al colegio?				
Utilidad				

Claridad				
Objetividad				
P.11: Según lo que ha escuchado o lo que están planificando en el futuro ¿Qué cambios se estarían realizando para el mejoramiento de la institución educativa?				
Utilidad				
Claridad				
Objetividad				
Comentario:				
P.12: De todo lo tratado. ¿Le gustaría agregar algo, reforzar o realizar alguna sugerencia para mejorar la cultura organizacional de su institución?				
Utilidad				(no hay)
Claridad				
Objetividad				

VALORACIÓN GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICACIONES

Por favor, luego de realizar la validación de los tópicos, proceda a valorar el instrumento en forma global, marcando con un aspa ("X") en el casillero correspondiente. Por favor, anote sus comentarios o sugerencias donde lo considere conveniente para retro informar a la investigadora.

CRITERIOS A EVALUAR	MUY BUENO	BUENO	NECESITA MEJORAR	COMENTARIOS O SUGERENCIAS
COHERENCIA				
El objetivo del instrumento está articulado con los objetivos de la investigación.				
SUFICIENCIA				
El instrumento permite recoger información suficiente de los informantes para lograr el objetivo de la entrevista.				
¿ALGÚN OTRO COMENTARIO O SUGERENCIA?				

Por favor complete sus datos personales antes de finalizar con la validación del instrumento de investigación.

NOMBRE COMPLETO		
INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE	GRADO DE ESTUDIOS ALCANZADOS	Firma, celular y email

ANEXO 3: TRIANGULACIÓN DE INFORMANTES A TRAVÉS DE LA ENTREVISTA SEMiestructurada

ANEXO 4: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Consentimiento informado para participantes de investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes de esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por la Lic. Flor Calderón Sáenz de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es analizar los tipos y elementos de la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima Metropolitana.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente de 40 a 60 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, los audios, archivos o videos con las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por la Lic. Flor Calderón Sáenz. He sido informado(a) de que la meta de este estudio es obtener información sobre el tipo y elementos de la cultura organizacional que existe en la institución educativa donde actualmente soy

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente entre 40 y 60 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a la maestra Flor Calderón Saénz a través de su teléfono 993583271.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar al teléfono anteriormente mencionado.

Nombre del Participante (en letras de imprenta)	Firma del Participante	Fecha
--	------------------------	-------

ANEXO 5: MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LOS TIPOS Y ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

A. CATEGORÍA: TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

1. **SUBCATEGORÍA: CULTURA COORDINADA.** Se trata de una cultura jerárquica cuyo objetivo consiste en ser eficientes y honestos, motivo por el cual resalta el valor de la funcionalidad y coordinación dentro de cada área de laboral. No obstante, estas maneras de coordinar los trabajos resultan ser mecánicos, automáticos y muy formales.

FUENTE	INFORMACIÓN SELECCIONADA
Informantes considerados en la presentación de los resultados	<ul style="list-style-type: none">• Todo se consulta. Desde que ingresé a la organización percibí una idea que todo se consulta, hay las reuniones de inicio del año allí están todas las áreas y niveles, esto ayuda mucho a comprometer a todas en las actividades de la organización, se realiza la presentación de la Identidad Institucional a la comunidad educativa. (ADM1)• Conocimiento de las funciones y tareas. A los docentes, si nos dan una semana de adaptación o inducción que nos explican las formas de trabajo, programación, evaluación y el proyecto educativo y el reglamento interno para que así sepamos cómo desarrollar nuestra labor educativa. (DOC3)• Poca apertura a las propuestas. Después de varios años se hizo la feria vocacional, eso fue una idea de dpto. de psicología y la promotoría le pareció bien para la imagen del colegio nos apoyaron con las instalaciones y en vinieron los colegios invitados y las universidades con sus propuestas de carreras, ese día los chicos tenían muchas expectativas por las universidades y sus posibles carreras a estudiar. Además, invitábamos a colegios nacionales y privados, (a los nacionales los ayudábamos con la movilidad) de alrededor desde 3, 4 y 5to para colaborar con la comunidad del Lima norte. (ADM2).
Textos de los documentos de gestión considerados en la presentación de los resultados	<ul style="list-style-type: none">• Visión de la institución educativa. El Proyecto Educativo Institucional: "Proyectamos ser una Institución Educativa líder en Lima Norte a través de una sólida propuesta pedagógica sustentada en una cultura de evaluación de la calidad institucional" (PEI, 2020, pp. 7).• Ánalisis de las funciones. Analizar las funciones, beneficios o sanciones que les corresponde a los trabajadores expresadas en el Reglamento Interno, las mismas que se encuentran programadas durante el mes de marzo, antes de inicio de clases. (PAT, 2020, pp. 9).• Monitoreo y seguimiento pedagógico. Así por ejemplo se programa el seguimiento y monitoreo: 8 en educación inicial, 30 en primaria y 60 en secundaria (PAT, 2020, pp.12)• Imagen del director. El director es la primera autoridad de la Institución Educativa Privada, es su representante legal y responsable de la IE. Asimismo, es el líder de la comunidad educativa. Asegura mecanismos para garantizar la calidad del servicio educativo, el clima institucional favorable para el aprendizaje y las relaciones con la comunidad. (RI, 2020, pp. 17)

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión de los coordinadores. A los coordinadores les corresponde la administración académica de su nivel a cargo, a fin de que, con su actividad de orientación y supervisión, contribuya para llevar a feliz término los objetivos en cada una de las actividades académicas (RI. 2020, pp. 23)
Otros textos de refuerzo (informantes y documentos.)	<ul style="list-style-type: none"> • Todo está planificado. Las actividades que son planificadas desde inicio de año para favorecer y reforzar los aprendizajes de los estudiantes. Por ejemplo, en las actividades académicas, los campeonatos deportivos, las competencias entre salones sobre rendimiento escolar, la actividad de aniversario, la clausura del año escolar, los pasacalles, entre otros. (DIR1) • Inducción, integración y comunicación. Bueno en mi caso recibí las orientaciones del director, de los otros psicólogos se modificó el plan anual para empezar a trabajar el departamento en coordinación con las coordinaciones de nivel, coordinación de calidad educativa, dirección y la promotoría. Además, realice reuniones con docentes por grado y nivel para lograr un mayor conocimiento de la realidad educativa de los estudiantes. (ADM1) • Monitoreo de las actividades educativas. En mi área solemos trabajar en base a las actividades ya programadas y coordinadas con la coordinación de nivel, el área de calidad educativa y el dpto. de normas educativas. (ADM2) • Propuesta de los coordinadores. Hace unos años el coordinador sugirió a la dirección (Los proyectos de investigación), que abordáramos la problemática de la zona desde una planificación conjunta y transversal como la contaminación ambiental, las principales enfermedades de la zona, el embarazo adolescente, aportando ideas que son mostradas por los grados participantes en el día del logro. (DOC2) • El coordinador nos reunió luego de la aprobación de su propuesta y nos explicó en qué consiste la tarea, nos pareció a casi todos interesante, aunque era una actividad de trabajo extra para preparar a los estudiantes y claro programar conjuntamente con otras áreas, pero era una oportunidad de innovar y aprender algo nuevo. (DOC2) • Participación condicionada. En todas las actividades participamos, bueno, pero si no lo hacemos tenemos llamadas de atención, pues obligatorias, las actividades sociales no son muy fluidas. (DOC1)