

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

**Gestión directiva y cultura organizacional en el Instituto Superior
Tecnológico Alas Peruanas de Ica año 2017**

Presentada por:

Rene Mario Saravia Muñoa

Asesor:

Dr. Enrique Alejandro Barbachán Ruales

Para optar al Grado Académico de
Maestro en Ciencias de la Educación
con mención en Gestión Educacional

Línea de investigación: Gestión institucional educativa

Lima, Perú

2022

Acta de sustentación

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN
Enrique Guzmán y Valle
"Alma Máter del Magisterio Nacional"



ESCUELA DE POSGRADO WALTER PEÑALOZA RAMELLA
DIRECCIÓN

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: Dr. Mario Florentino TELLO VEGA, Dr. Juan Carlos VALENZUELA CONDORI, Dr. Fidel RAMOS TICLLA y Dr. Enrique Alejandro BARBACHAN RUALES;

De conformidad al Reglamento para Optar al **GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**, aprobado mediante la Resolución N° 2690-2017-R-UNE del 31 de agosto del 2017.

De conformidad a la adecuación del Grado Académico de Magister por **Maestro**, aprobado mediante la Resolución N° 2262-2016-R-UNE del 23 de agosto del 2016.


El candidato al **GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN** con mención en **GESTIÓN EDUCACIONAL**.

Don **Rene Mario SARA VIA MUÑO A**, procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado: **GESTIÓN DIRECTIVA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ALAS PERUANAS DE ICA AÑO 2017**.

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formuladas por los Miembros del Jurado, se dio por concluido el ACTO de Sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

Aprobado con dicotomía (17) Muy Buena.

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en Lima a los treinta y un días del mes de enero del año dos mil veintidós.


.....
Dr. Mario Florentino TELLO VEGA
Presidente del Jurado


.....
Dr. Juan Carlos VALENZUELA CONDORI
Jurado


.....
Dr. Fidel RAMOS TICLLA
Jurado


.....
Dr. Enrique Alejandro BARBACHAN RUALES
Asesor

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional



ESCUELA DE POSGRADO
Comisión Permanente de Grados

“Año de la unidad, la paz y el desarrollo”

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

N° 0399 -2023-CPG-EP-UNE

El presidente de la Comisión Permanente de Grados de la Escuela de Posgrado

Hace Constar que:

La tesis titulada: *Gestión directiva y cultura organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica año 2017*, de Rene Mario SARAVIA MUÑOA, ha sido sometido, en su versión final, al software Turnitin y obtuvo un porcentaje del 22% de similitud con otras fuentes verificables, lo cual garantiza su originalidad e integridad académica. Asimismo; se comprobó la existencia de la constancia del corrector de estilo de acuerdo con las disposiciones vigentes.

Se expide la presente constancia para los fines pertinentes.

Dr. Enrique Alejandro BARBACHAN RUALES
Asesor

DNI N° ..07659094.....

La Molina, 20 de abril del 2023



Dr. José Eusebio CAMPOS DÁVILA
Presidente

Comisión Permanente de Grados de EPG
DNI N° 06272478

Rene Mario SARAVIA MUÑOA
Autor

DNI N° ..21549219.....


ev.turmitin.com/app/carta/es/

feedback studio

Rene Mario Saravia Muñoz Rene Mario Saravia Muñoz Res.Mario SARAVIA MUÑOZA

Alma Mater del Magisterio Nacional

ESCUELA DE POSGRADO



Tesis

Creación directiva y cultura organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica año 2017

Presentada por

Rene Mario SARAVIA MUÑOZA

Asesor

Enrique Alejandro BARBACHAN RUALES

Para optar al Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Creación Educativa

Resumen de coincidencias

Se están viendo fuentes estandar

22 %

Ver fuentes en inglés (Beta)

Concordancia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
repositorio univ.edu.pe	10 %										
Fuente de Internet		3 %									
id3.hondaitalia.it			3 %								
Fuente de Internet				3 %							
repositorio ucv.edu.pe				1 %							
Fuente de Internet					1 %						
repositorio univ.edu.pe						1 %					
Fuente de Internet							<1 %				
repositorio univ.edu.pe								<1 %			
Fuente de Internet									<1 %		
repositorio univ.edu.pe										<1 %	
Fuente de Internet											<1 %
repositorio univ.edu.pe											<1 %
Fuente de Internet											<1 %

Página 1 de 89 Número de palabras: 20481

18:36 13/04/2023

[Handwritten signature]

Dr. Enrique Alejandro BARBACHAN RUALES
Asesor

DNI N° 07659094

[Handwritten signature]

Presidente
Dr. José Roberto CAMPOS DÁVILA
Copresidente Permanente de Grados de EPG
DNI N° 06272478

Dedicatoria

A Dios; a mi madre, por inculcarme el valor de la superación; a mi compañera de toda la vida y a mis hijos, por su apoyo incondicional.

Reconocimiento

Al Dr. Enrique Barbachán Ruales y a la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, por brindarme la oportunidad de desarrollar mis competencias y capacidades para poder optar al Grado Académico de Maestro en Gestión Educacional.

Tabla de contenidos

Portada.....	i
Acta de sustentación	ii
Dedicatoria	iii
Reconocimiento	iv
Tabla de contenidos	v
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción.....	xiv
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	16
1.1 Determinación del problema	16
1.2 Formulación del problema	19
1.2.1 Problema general.....	19
1.2.2 Problemas específicos.....	19
1.3 Objetivos	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Importancia y alcances de la investigación.....	20
1.5 Limitaciones de la investigación	21
Capítulo II. Marco teórico	23
2.1 Antecedentes del estudio	23

2.1.1	Antecedentes internacionales	23
2.1.2	Antecedentes nacionales	27
2.2	Bases teóricas	31
2.2.1	Gestión	31
2.2.2	Gestión educativa	34
2.2.3	Gestión directiva	37
2.2.3.1	Dimensiones de la gestión directiva	42
2.2.3.2	Dimensión pedagógica.	43
2.2.3.3	Dimensión administrativa.....	44
2.2.3.4	Dimensión organizacional.	45
2.2.3.5	Dimensión de liderazgo.....	47
2.2.4	Cultura organizacional.....	48
2.2.4.1	Importancia de la cultura organizacional.....	55
2.2.5	Elementos de la cultura organizacional	56
2.2.6	Características de la cultura organizacional.....	57
2.3	Definición de términos básicos	59
Capítulo III. Hipótesis y variables.....		61
3.1	Hipótesis	61
3.1.1	Hipótesis general	61
3.1.2	Hipótesis específicas	61
3.2	Variables	62
3.2.1	Variables	62
3.3	Operacionalización de variables.....	62
Capítulo IV. Metodología		63
4.1	Enfoque de la investigación	63

4.1.1 Nivel de investigación	63
4.2 Tipo de investigación.....	64
4.3 Diseño de la investigación	64
4.4 Método.....	65
4.5 Población y muestra.....	65
4.5.1 Población	65
4.5.2 Muestra	66
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información	66
4.6.1 Técnicas	66
4.6.2 Instrumento	66
4.6.2.1 Instrumento I.....	67
4.6.2.2 Instrumento II.....	68
4.7 Tratamiento estadístico	68
4.7.1 Instrumento	68
4.8 Consideraciones éticas.....	69
Capítulo V. Resultados.....	70
5.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos	70
5.1.1 Selección y validación de instrumentos.....	71
5.1.2 Técnica de recolección de datos.....	71
5.1.3 Validación de los instrumentos	71
5.1.4 Prueba de confiabilidad de los instrumentos	73
5.1.4.1 Confiabilidad de la variable 1: Gestión directiva.....	74
5.1.4.2 Confiabilidad de la variable 2: Cultura organizacional.....	75
5.2 Presentación y análisis de los resultados	76
5.2.1 Análisis descriptivos.....	76

5.2.1.1 Métodos estadísticos descriptivos	76
5.2.2 Métodos estadísticos inferenciales	85
5.2.2.1 Análisis inferencial.....	85
5.2.3 Prueba de hipótesis	85
5.2.3.1 Prueba de hipótesis general.....	85
5.2.3.2 Prueba de hipótesis específica 1.....	86
5.2.3.3 Prueba de hipótesis específica 2.....	87
5.2.3.4 Prueba de hipótesis específica 3.....	88
5.3 Discusión	88
Conclusiones.....	93
Recomendaciones	94
Referencias	95
Apéndices	103

Lista de tablas

Tabla 1.	Tipo de Cultura predominante en cada Institución.....	58
Tabla 2.	Operacionalización de las variables.....	62
Tabla 3.	Ficha Técnica Instrumento I.....	67
Tabla 4.	Ficha Técnica Instrumento II	68
Tabla 5.	Interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach	71
Tabla 6.	Nivel de validez de las encuestas, según el juicio de expertos.....	72
Tabla 7.	Interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad de un instrumento.....	73
Tabla 8.	Confiabilidad de la variable 1: Gestión Directiva	74
Tabla 9.	Aplicación de la variable 1.....	74
Tabla 10.	Confiabilidad de la variable 2: Cultura organizacional	75
Tabla 11.	Resumen del procesamiento de los casos	75
Tabla 12.	Estadísticos de fiabilidad	75
Tabla 13.	Estadísticos descriptivos de la variable: Gestión directiva	76
Tabla 14.	Estadísticos descriptivos de la dimensión pedagógica	77
Tabla 15.	Estadísticos descriptivos de la dimensión administrativa	78
Tabla 16.	Estadísticos descriptivos de la dimensión organizacional	79
Tabla 17.	Estadísticos descriptivos de la dimensión de liderazgo	80
Tabla 18.	Estadísticos descriptivos de la variable: Cultura organizacional	81
Tabla 19.	Estadísticos descriptivos de la dimensión Clima institucional.....	82
Tabla 20.	Estadísticos descriptivos de la dimensión filosofía organizacional.....	83
Tabla 21.	Estadísticos descriptivos de la dimensión valores institucionales.....	84
Tabla 22.	Escala de valores del coeficiente de correlación	85

Tabla 23.	Correlación Rho de Spearman de la hipótesis general	86
Tabla 24.	Correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 1.....	86
Tabla 25.	Correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 2.....	87
Tabla 26.	Correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 3.....	88

Lista de figuras

Figura 1.	Escala de valoración de la variable; Gestión directiva.	76
Figura 2.	Escala de valoración de la dimensión pedagógica.....	77
Figura 3.	Escala de valoración de la dimensión administrativa.	78
Figura 4.	Escala de valoración de la dimensión organizacional.	79
Figura 5.	Escala de valoración de la dimensión de liderazgo.	80
Figura 6.	Escala de valoración de la variable; Cultura organizacional.....	81
Figura 7.	Escala de valoración de la dimensión clima institucional.....	82
Figura 8.	Escala de valoración de la dimensión filosofía organizacional.....	83
Figura 9.	Escala de valoración de la dimensión valores institucionales.....	84

Resumen

Este proyecto de estudio tiene como objetivo principal comprender cómo interactúan la gestión y la cultura organizacional en el Instituto Tecnológico Alas Peruanas de Ica.

Utiliza un método de investigación correlativo y descriptivo con un enfoque cuantitativo, y su objetivo principal es describir las conexiones y asociaciones entre las dos variables. Se distribuyeron cuestionarios a una muestra de 220 estudiantes del Instituto Alas Peruanas de Ica para que respondieran a las preguntas planteadas como problemas de investigación y evaluaran si se habían alcanzado los objetivos de la investigación. Se utilizó la herramienta estadística SPSS V-24 para procesar los datos y evaluar la validez y confiabilidad de los instrumentos. Los resultados de la prueba no paramétrica Rho de Spearman a un nivel de significación con un valor de significancia igual a 0,000 ($p < 0,05$), permiten demostrar que la gestión directiva se relaciona directa y significativamente con la cultura organizacional en el Instituto Alas Peruanas de Ica.

Palabras clave: Gestión directiva, cultura organizacional, gestión administrativa, clima institucional, valores institucionales.

Abstract

The main objective of this research project is to know the relationship between management and organizational culture at the Instituto Tecnológico Alas Peruanas de Ica. It has a quantitative approach and makes use of a correlative and descriptive research method whose main objective is to describe the relationships and associations between both variables. A sample of 220 students from the Alas Peruanas Institute of Ica were given questionnaires so that they could answer the questions posed as research problems and to determine whether the research objectives had been met. The validity and reliability of the instruments, as well as data management, were processed with the SPSS V-24 statistical package. The demonstration that directive management is directly and significantly related to organizational culture at Alas Peruanas Institute in Ica is possible thanks to the results of the nonparametric Spearman's rho test at a significance level with a significance value equal to 0,000 ($p < 0,05$).

Keywords: Directive management, organizational culture, administrative management, institutional climate, institutional values.

Introducción

Las últimas décadas se han presentado diversidad de cambios que ha forzado a las instituciones ha tenido que modificar sus estructuras organizativas donde las relaciones interpersonales adquieren mayor importancia.

El objetivo de la gestión gerencial es ordenar la organización de manera convincente e incluye todas las actividades y acciones realizadas por la persona a cargo de la institución con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestos como componente central de la administración.

La cultura organizacional es descriptiva, lo que significa que depende de cómo y qué perciben y caracterizan los miembros de la organización, independientemente de que coincidan o no con ella. Los cinco capítulos de este estudio están organizados de la manera que se describe a continuación: La identificación y determinación del problema, la formulación y clarificación de los objetivos y el significado, alcance y limitaciones de la investigación se abordan en el primer capítulo.

Tras describir los antecedentes de los estudios pertinentes para nuestra investigación, en el segundo capítulo se crea la definición de los conceptos fundamentales.

La formulación de hipótesis generales y particulares, la elección de variables dependientes e independientes y la operacionalización de dichas variables se abordan en el tercer capítulo.

El cuarto capítulo trata de la metodología de la investigación, que abarca el desarrollo de las metodologías e instrumentos de recogida de datos, así como el desarrollo

del análisis estadístico correspondiente. Esto incluye el diseño de la estrategia, el tipo de diseño, el método, así como la población investigada y la muestra.

El quinto capítulo abarca la validez y fiabilidad de los instrumentos de recogida de datos, la presentación y el análisis de los resultados, así como su discusión.

Al final del trabajo figuran las conclusiones, recomendaciones, referencias consultadas y los apéndices.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1 Determinación del problema

Recientemente, sobre la base de los importantes avances de la ciencia y la tecnología, se ha presentado una nueva cosmovisión, que también se aplica al sector educativo. Esta nueva cosmovisión abarca aspectos de la gestión educativa que combinan las funciones administrativas, como la gestión, con la planificación, la organización, la integración del personal, la dirección y el control, todo lo cual se incorpora al campo de la gestión técnico-pedagógica, al área de gestión administrativa y a la gestión educativa.

Según Vereau y cojal (2005), “una empresa sólo tiene éxito cuando se centra en un único propósito con un único objetivo. Una organización siempre está especializada y definida por su misión” (p. 59).

Una organización estructuralmente integrada, con un liderazgo adecuado va en mejora, teniendo en cuenta siempre una gestión que depende de la persona encargada de la dirección para marcar diferencias institucionalmente respecto a su producto en base. A fin de lograr ello tenemos que tener bien en claro a qué objetivo pretendemos lograr.

Los resultados en las instituciones educativas están determinados por la organización en su conjunto y no por las contribuciones individuales, que son absorbidas

por la integración y el desarrollo institucional y desaparecen en él. Además, la organización debe evaluarse y analizarse a sí misma, y comparar sus logros con objetivos específicos, medibles e impersonales. Se requiere un director, que debe gestionar por encima de todo y liderar, ordenar, dirigir y mandar.

A través de la mejora continua de la actividad laboral que demuestra el concepto de calidad, la mejora de lo actual y, por último, la disposición a incorporar el cambio, debe buscar la innovación. Los resultados de la gestión educativa, que incluyen el liderazgo, la estrategia, la política, la gestión del personal, la gestión de los recursos, el flujo de trabajo, la felicidad de los empleados y la influencia en la sociedad, nos ayudarán a prever el tipo de gestión educativa ideal para una institución educativa.

En este marco, es esencial introducir cambios estructurales en la forma de gestionar las instituciones de enseñanza superior. Esto permitirá dar el paso a una gestión basada en los resultados desde la gestión tradicional, que se ocupaba principalmente del cumplimiento de la normativa y de la solución de problemas contextuales. Por lo tanto, será esencial establecer de antemano metas realistas y de alta calidad que puedan ser tachadas de una lista, evaluadas y alcanzadas si se quiere que las instituciones públicas de educación superior avancen efectivamente en su propósito mediante una respuesta adecuada y oportuna al lugar de trabajo.

La normativa del Ministerio de Educación o de la Dirección Regional correspondiente debería reformularse y, posteriormente, simplificarse. Para crear el escenario deseado a través de la planeación estratégica, se requiere examinar la condición real, a la que contribuye la institución de educación superior tecnológica mediante el desarrollo de sus actividades. Esto no implica que las instituciones de educación superior tecnológica estén exentas o al margen de esta legislación.

Es necesario articular un buen desempeño gerencial y de trascendencia en la institución para propiciar cambios significativos para la comunidad estudiantil, la comunidad académica y el cuerpo administrativo. De este desempeño dependerá que la institución sea acreditada o no, o que ofrezca educación de calidad. Es posible que la mala administración, la falta de cultura organizacional o incluso la pérdida de identidad del docente sean los culpables de la gran disminución en las metas de atención. Se crean una serie de preguntas para llegar al nivel gerencial del director del Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica a partir de esta problemática de cambio.

Considerando que a partir del clima organizacional podemos ver fundamentos de la cultura de la organización educativa que guiarán la forma de conducirse y reflexionar de la agrupación, su identidad se fundamentará desde los canales de comunicación, reglamentos y documentos normativos que permitirán la toma de decisiones.

Además del proceso organizativo, se ha descubierto que hay una serie de defectos organizativos, como la definición de roles y la comunicación, que pueden perjudicar la propuesta de la institución, obstaculizar la comunicación entre sus órganos, provocar conflictos e incluso afectar a las decisiones de la institución. La estructura organizativa, las prácticas de comunicación e interacción, así como la cultura, influyen en los procesos de toma de decisiones de una empresa.

Por otra parte, entre la plana decente la coordinación es nula en las actividades educativas con la dirección, lo que provoca una desintegración del funcionamiento del instituto, una falta de armonía e incluso un conflicto entre ellos, que repercute en la empresa y en sus clientes. Actualmente, la cultura organizativa se considera un componente crucial para el éxito del crecimiento de las organizaciones. Esta dinámica organizativa prevalece en el instituto, por lo que en este estudio nos proponemos examinar cómo se relacionan la gestión del director y la cultura organizativa de los profesores.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión directiva y la cultura organizacional en el IST Alas Peruanas, Ica, 2017?

1.2.2 Problemas específicos

P_{E1}. ¿Qué relación existe entre la gestión directiva y el clima institucional en el IST Alas Peruanas, Ica, 2017?

P_{E2}. ¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y la cultura organizacional en el IST Alas Peruanas, Ica, 2017?

P_{E3}. ¿Qué relación existe entre la gestión directiva y los valores institucionales en el IST Alas Peruanas, Ica, 2017?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar qué relación existe entre la gestión directiva y la cultura organizacional en el IST Alas Peruanas, Ica, 2017

1.3.2 Objetivos específicos

O_{E1}. Describir qué relación existe entre la gestión directiva y el clima institucional en el IST Alas Peruanas, Ica, 2017

O_{E2}. Describir qué relación existe entre la gestión administrativa y la cultura organizacional en el I.S.T. Alas Peruanas - Ica, año 2017.

O_{E3}. Describir qué relación existe entre la gestión directiva y los valores institucionales en el IST Alas Peruanas, Ica, 2017.

1.4 Importancia y alcances de la investigación

Con el fin de dirigir la gestión y evaluar la cultura organizativa dentro de los institutos de nivel técnico, intentamos dar alcances que sean útiles para los directores y profesores de distintas I.E.S. Lo mismo que asegurará el desarrollo de los especialistas técnicos que la nación necesita, también garantizará el aumento del nivel de ingresos económicos de los graduados, que es el objetivo primordial de cualquier Instituto Tecnológico Superior para producir graduados calificados y exitosos.

El propósito de este estudio es incidir en el trabajo de los demás participantes en proyectos que involucren, entre otros, la identidad institucional, el diseño curricular creativo, la innovación pedagógica y el emprendimiento. Esto porque se desea conocer en profundidad la gestión de los directores por ser el eje importante para el crecimiento y proyección de la organización. En un establecimiento donde el trabajo en equipo se desarrolla teóricamente de manera voluntaria, responsable y consciente, permitiendo obtener buenos resultados, el docente es crucial para la cultura organizacional.

El trabajo en equipo se conceptualiza como un pequeño grupo de personas con conocimientos y habilidades complementarias que se unen para lograr buenos resultados. Además, queremos describir la cultura organizativa desde el enfoque teórico de Robbins (2014). Por lo que esta investigación se propuso:

Construir las alternativas adecuadas que nos permitan optimizar el trabajo académico y administrativo de las instituciones pertinentes, a participar aportando datos sobre el objeto de estudio de este trabajo, es decir, la gestión y la cultura organizacional.

- Contribuirá igualmente validando los instrumentos de evaluación: la gestión directiva y cultura organizacional Los mismos que serán puestos a disposición de la comunidad académica.

- Aceptará relacionar las conclusiones del presente estudio con las de los estudios realizados en otras partes del mundo, en un esfuerzo por ampliar al máximo el alcance del estudio, así como las causas de este problema.

Los argumentos anteriores demuestran la importancia de esta investigación en la medida en que nos permitirá comprender las conexiones entre estos factores cruciales y sugerir mejoras en la cultura organizacional y la gestión directiva.

1.5 Limitaciones de la investigación

Al investigar sobre la Gestión Directiva y Cultura Organizacional como en el presente estudio, nos vemos limitados por los siguientes factores:

- **Tiempo:** Cabe destacar que esta investigación requiere un compromiso a tiempo completo, lo cual no es del todo factible dado que pasamos la mayor parte del tiempo trabajando para nuestros empleadores, además de nuestras propias actividades académicas y de desarrollo familiar.
- **Económico:** En consecuencia, sería una de las limitaciones más importantes de la investigación. Esto se debe a que nuestra compensación económica es generalmente baja, y la realización de un estudio requiere una inversión financiera considerable tanto para localizar fuentes primarias como para pagar los costes administrativos de ejecución y consultoría.
- **Idioma:** Me resulta difícil avanzar en el tiempo previsto porque gran parte del material crucial está en un idioma que no hablo con fluidez. Esto tiene efectos negativos tanto en mi capacidad de comprensión de los textos como en mi capacidad de atención.

Delimitaciones de la investigación:

- **Espacial:** El trabajo abarca el área geográfica del distrito del Cercado de Ica, departamento de Ica.

- **Temporal:** Se realizó durante el año 2017.
- **Socioeconómico:** Las personas componentes del estudio están enmarcadas en la composición socioeconómica de familias de condición media y popular, de hogares de extracción media y popular de categoría CD-E.

Capítulo II

Marco teórico

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes internacionales

Amante-Carranza (2010), reflexiones que, a partir de la recuperación de una intervención de la ZMG en un centro educativo sobre la relación entre *la gestión administrativa y la calidad educativa*. En la tesis Investigación Acción se recupera una experiencia de dirección administrativa de nivel secundario en un entorno de aprendizaje personalizado. Uno de los componentes clave es la identificación y clarificación de las discrepancias entre las actividades académicas regulares en el centro educativo, la información obtenida sobre la situación de la escuela secundaria, que es particularmente favorable, y las ideas fundamentales de la educación personalizada. El trabajo individual, las revisiones, la rehabilitación y el análisis de la práctica son cruciales, y las consideraciones relacionadas con la gestión están vinculadas a ellos. Las conclusiones demuestran que, para restablecer la práctica, estos elementos relacionados con la gestión deben estar arraigados en ella. Esto es especialmente cierto si trabajamos con una institución de aprendizaje personalizado en la que la persona es vista desde el principio como un ser que debe ser tenido en cuenta y cuyo desarrollo se favorece a través de

entornos didácticos creados para la búsqueda de la mejora personal. La pedagogía y el enfoque propuestos por el padre Pierre Fau se basan en estos principios. Las consecuencias de la mediación directiva pueden encontrarse en tres dimensiones. La primera, que trata de la disciplina y el respeto, está relacionada con la normalización en el contexto de la educación personalizada. La segunda abarca temas relacionados con el desarrollo de la colegialidad, ya que aborda la preparación de los profesores, su práctica y contribución de quehaceres de la institución educativa. Por considerar que es el catalizador de esta intervención, la dimensión de la función dirigida se ha pospuesto hasta el tercer momento.

En su tesis, Asprella (2015), examinó *los modelos de gestión de los directivos de instituciones de nivel secundario*. La finalidad de esta investigación es descubrir conceptos y funciones que indiquen las perspectivas de los directores de escuelas secundarias sobre la administración educativa y los modelos que la sustentan en la Provincia de Buenos Aires. investigación en etnografía cualitativa. El estudio examina un tema pertinente a la discusión actual en torno a la escolarización. Se ofrece como un ejercicio de articulación de tres pilares dominantes del sistema educativo contemporáneo: la educación secundaria, la administración escolar y la necesidad social de que los adolescentes asistan más a la escuela. El análisis de fuentes bibliográficas y la investigación realizada a lo largo de la carrera profesional, incluyendo artículos, estudios, monografías, legislación, documentos, circulares técnicas e instructivos producto de la transformación educativa de estos años, son los que dieron origen a la inquietud e interés por el presente objeto de investigación. Se pensó en elegir del conjunto de directores de escuelas secundarias comunes de la Provincia de Buenos Aires para determinar el rango de la población y la muestra. Entre otras conclusiones con respecto a los próximos procedimientos:

- El valor de la palabra de los directivos. Los directivos han dado la cara. Se han levantado para hablar. La independencia y la libertad de utilizar sus palabras como

mejor les parezca. Hicieron uso de un recurso acreditado y transmitieron su mensaje utilizando sus propias palabras, como hacen en el aula. Donde no hay restricciones, hablaron. Prestaron atención a los directores.

- El lenguaje de los directivos. Los acontecimientos de cada directivo han sido descritos de forma distinta por esa palabra específica. Su lenguaje sugiere problemas como un todo cohesionado. Han desarrollado un lenguaje, y es fácil reconocerlos a través de sus dichos, el uso de su propia terminología y fraseología, incluso cuando son los más informales y agresivos al mismo tiempo al expresar su vida cotidiana. Ellos mismos se reflejan en su forma de hablar, y su lenguaje les envuelve en identidad.
- La palabra reflexiva. La persona que llega después de la tarea. Requiere una separación específica del objeto y la capacidad de hacer generalizaciones adicionales. En cuanto a las prácticas y las influencias de las reflexiones de sus palabras sobre el tema, los directivos desempeñan un papel tanto en su gestión como en el modelo de gestión venidero. Aunque no habrá nuevos gestores que no hayan visto u oído a otros gestores, los nuevos gestores podrán expresar sus opiniones. Otros pondrán en práctica lo que algunos han pensado e interpretado.

Según, Montaña y Torres (2015), en su trabajo de investigación, tuvo como propósito ayudar a organizar y descifrar la literatura existente y contribuir a aclarar la ambigüedad terminológica y conceptual, se realizó una revisión de 77 definiciones de los principales exponentes, y se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- Según Santana y Araujo (2007), existen dos perspectivas epistemológicas principales que han sido empleadas para investigar el concepto: la funcionalista, de carácter objetivista, que sostiene que como la organización contiene cultura, la cultura es una variable, en línea con la nomenclatura de (Sypher et al., 1985).

- Schein (1984) menciona que:

El listado de conceptos demuestra que este término es actualmente el más popular. Afirma que la cultura es un marco interpretativo o una forma de ver, pensar, comprender y sentir en relación con esas dificultades. Describe la cultura como las soluciones aprendidas por los miembros de la organización a los retos de integración interna y supervivencia del grupo. Así, las normas, las creencias, los rituales e incluso el clima son ejemplos de manifestaciones culturales. (p. 28)

- Utilizando una tabla para identificar las definiciones que compartían más rasgos entre las 76 definiciones evaluadas en este estado del arte, los autores definieron la cultura organizativa como un conjunto de conocimientos, significados, principios, normas, valores, creencias, expectativas y supuestos fundamentales comunes. También puede denominarse conjunto de reglas y especificaciones. Es única, separa a la organización de las demás, afecta a su forma de interactuar con el entorno, promueve un sentimiento de identidad y cohesión y fomenta la competencia en el mercado. Los autores coinciden en que otros rasgos adicionales ofrecidos por otros autores incluyen la función del líder, la innovación y la estrategia.
- Se cree que una conciencia se desarrolla a través de este proceso de interacción y aprendizaje. Esta noción de que una organización es un sistema vivo que se ajusta, aprende, evoluciona y se actualiza con la identidad de sus miembros es un buen punto de partida para un individuo que, con el tiempo, trasciende al grupo o colectivo, en el que las personas interactúan y producen comportamientos similares.
- A pesar de que, la idea de cultura organizativa ha recibido cierto consenso tras años de desarrollo. Aunque no existe un consenso entre los investigadores sobre una única definición, los componentes clave son generalmente aceptados. Existe una cultura organizativa. Aunque no está clara, es específica de cada organización y flexible. La

construcción social de la cultura organizativa es el resultado de las interacciones dentro de los grupos.

2.1.2 Antecedentes nacionales

La tesis titulada; *Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica - 2015*, según Guillen (2016), es un estudio que busca comprender cómo se vinculan estos dos conceptos en la Autoridad Administrativa. 38 trabajadores conforman la población de este estudio no experimental, que utiliza una metodología descriptiva correlacional. El mismo porcentaje de la población fue considerado para la muestra utilizando la metodología de muestreo por conveniencia. La técnica de encuesta utilizó dos cuestionarios para recoger datos: uno para evaluar la gestión directiva y otro para evaluar el entorno institucional. Según las conclusiones, existe una correlación $r = 0,787$ entre las variables gestión directiva y ambiente institucional. Dicho de otro modo, una gestión eficaz se asocia a un clima institucional cordial, mientras que una gestión ineficaz se asocia a un clima institucional hostil. Se constata que la gestión directiva y el clima institucional están estrechamente asociados.

Revilla (2016), según la tesis 2015 del I.E.S.T. J.C. Mariátegui-Moquegua, *Gestión directiva y gestión académica, siendo el propósito, conocer la conexión entre la gestión directiva y académica de dicha institución educativa año 2015*. Análisis correlacional. El método no probabilístico utilizado para determinar la muestra de estudio fue aplicando una técnica de muestreo censal a 83 efectivos, de los cuales 59 (71 %) son nombrados y 24 (29 %) son empleados. Con niveles satisfactorios de fiabilidad $\text{Alpha}=0,936$ para la dirección ejecutiva y $\text{Alpha}=0,926$ para la dirección académica, se utilizó una matriz de evaluación como instrumento para cada una de estas disciplinas de dirección. Fue validada tanto en su contenido como en su constructo. En el entendido de que la gestión está medianamente enfocada a mejorar la calidad educativa de sus estudiantes y a lograr la formación de un

perfil profesional acorde con los requerimientos del entorno laboral, los principales hallazgos demuestran una fuerte correlación positiva entre el desempeño gerencial y la gestión académica, con un nivel de significancia de 1 % y un coeficiente de correlación de $r=0,663$. Las relaciones más significativas entre las subvariables se encontraron entre el rendimiento de gestión y el seguimiento académico, incluido el asesoramiento, en la gestión académica, con un nivel de significación del 1 % y un $r=0,792$; la misma relación se encontró también entre el rendimiento de gestión y el seguimiento académico, incluido el grado, en la gestión académica, con un nivel de significación del 1 % y un $r=0,703$; estas dos últimas relaciones entre estas variables sugieren que los esfuerzos del Instituto en este ámbito están dando sus frutos. Las principales conclusiones muestran una fuerte correlación positiva entre el desempeño directivo y la gestión académica, con un nivel de significación del 1 % y un coeficiente de correlación de $r=0,663$, teniendo en cuenta que la gestión se centra moderadamente en la mejora de la calidad educativa de sus alumnos y en lograr la formación de un perfil profesional acorde con las exigencias del entorno laboral. Las relaciones más significativas entre las sub variables se descubrieron entre el desempeño directivo y el seguimiento académico, incluida la calificación, en la gestión académica, con un nivel de significación del 1 % y un $r=0,792$; la misma relación se descubrió también entre el desempeño directivo y el seguimiento académico, incluida la asesoría, en la gestión académica, con un nivel de significación del 1 % y un $r=0,703$.

En su tesis titulada *Percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión directiva y su vinculación con el éxito de la gestión pedagógica*, Tapia (2014), afirma que el autor describe esta relación. Se realizó un estudio para conocer cómo veían los instructores la relación entre ambas. Se utilizó el diseño descriptivo-correlacional para investigar las variables sin realizar ajustes. Conclusiones: En la institución educativa “San Juan”, la percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión y su relación con la

eficiencia de la gestión pedagógica sirvió como indicador del liderazgo del director. El examen de los datos del estudio reveló una correlación estadísticamente significativa de 0,898, que explica el 79 % de la variación en las apreciaciones de los docentes sobre la calidad de la gestión y su relación con la eficacia de la gestión pedagógica.

De la misma manera, Mena (2017), en su pesquisa, *la función del director en la gestión de conflictos en el marco del desempeño directivo eficaz*. Análisis realizado a directores de instituciones educativas en el territorio de la UGEL-La Unión-Piura. Su objetivo es definir los niveles de logro del desempeño y los requerimientos de formación, así como explicar y analizar la función desempeñada en la gestión de conflictos por los directores. El estudio tiene un diseño cuantitativo, no experimental, transeccional, descriptivo. Los directores de todas las instituciones educativas locales están incluidos en la población tomada en cuenta para este estudio. En la UGEL La Unión están a cargo 51 directores y el director de la UGEL-La Unión. Entre otros, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El marco sugerido por el Ministerio de Educación para el desempeño efectivo de la gestión no refleja suficientemente el desarrollo cognitivo que poseen los directores de las instituciones educativas.
- Dentro de los parámetros de desempeño gerencial excelente especificados por el MINEDU, los directores no alcanzan los grados de indicadores de desempeño necesarios que garanticen el manejo correcto en conflictos en la gestión de la II.EE. La mayoría de directores carece de las habilidades y destrezas gerenciales requeridas para manejar eficazmente las soluciones de resolución de conflictos. La gran mayoría no aboga por el uso de la resolución de conflictos como herramienta pedagógica.

En su estudio *Cultura organizacional y satisfacción laboral en empleados de la Universidad Marcelino Champagnat*, Rojas y Távara (2017), encontraron que: El objetivo

es establecer una relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de dicha casa de estudios. Se realizó mediante un diseño correlacional no causal. 124 encuestados, o sea la mayoría, trabajaban para universidades. Los resultados mostraron una fuerte relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral ($r=.672$; $p=.000$), así como entre sus componentes: Normas institucionales e indicadores de satisfacción laboral: Carisma marista. Además, hubo una clara correlación positiva entre las demás dimensiones de satisfacción laboral y las variables de identificación institucional, niveles de comunicación y satisfacción laboral en general. Llegamos a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre la cultura corporativa y la satisfacción laboral. Además, existe un vínculo entre las normas institucionales que crean una cultura de trabajo positiva y el carisma marista. Cada una de estas variables incide en la identidad institucional, que se refleja en la comunicación, la importancia del trabajo, el tipo de relaciones interpersonales existentes, el bienestar laboral y las condiciones de trabajo del personal universitario.

Zúñiga (2016), en el estudio se determinó la *cultura organizacional de una cadena hotelera familiar en Cusco-Perú*. Haciendo uso de la metodología de Cameron & Quinn (1999), que se basa en el modelo de valores en competencia, este estudio busca comprender la cultura organizacional de una cadena hotelera familiar en Cusco (CVF). Basándose en dos indicadores, flexibilidad del trabajador frente a control y orientación de la toma de decisiones interna frente a externa, esta investigación sugiere cuatro tipos diferentes de cultura organizativa: Clan, Jerarquía, Adhocracia y Mercado. Esta investigación pretende crear la cultura organizativa e identificar los propósitos en un tiempo indeterminado y que sean a beneficio de la empresa y a sus empleados, ya que no se han realizado estudios previos sobre la cultura organizativa en esta empresa. En este estudio descriptivo, todos los empleados de los cuatro hoteles de la organización

constituyeron la población objeto de estudio. Se llevó a cabo una encuesta en el área de limpieza, captación de alimentos y bebidas. Llegamos a la conclusión de que la cultura organizativa es jerárquica, pero no está firmemente arraigada en los trabajadores, a través de la recogida de datos en las encuestas y su posterior análisis. También se comprobó que, existe una incoherencia en la parte organizativa con respecto a la identificación de su cultura.

Lino (2017), en su tesis de maestría, 2015, tuvo como el propósito fue encontrar una *relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos del Hospital Regional de Huacho en el año 2015*. 250 empleados de nuevo ingreso del Hospital Regional de Huacho conformaron la muestra de estudio en el año 2015. Para elaborar el estudio se utilizó una estrategia cuantitativa, un diseño de investigación no experimental y una metodología correlacional. Con un valor calculado de $p = 0,000$ a un nivel de significación de 0,05 (bilateral) y un nivel de correlación de 0,688, que sugiere una asociación moderadamente positiva, los resultados demuestran una relación sustancial entre la cultura organizativa y la satisfacción laboral.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión

“El término directiva, según la Real Academia Española, proviene del latín medieval ‘directivus’ y del latín directus, cuya primera acepción significa tener poder o virtud de dirigir” (Bendezú, 2018, p. 43). El término dirección, según la Real Academia Española, proviene del latín gestio - ōnis, que según la Real Academia Española significa la acción y efecto de gestionar y administrar.

Podemos definir el concepto de gestión en función a sus procedencias, en ese sentido gestión es relacionado con “management” que en su traducción al castellano

asumiría una diversa terminología como, “administración”, “dirección”, “organización”, “gerencia”, entre otros. Considerando que el término “gestión” implica una serie de elementos, entre ellos la participación, queda claro que no se trata sólo de una acción individual, sino que involucra a un grupo de personas. Cabe señalar que algunas fuentes bibliográficas, como el léxico de aseguramiento de la calidad de la red de universidades del Estado de Chile, tratan gestión y administración como sinónimos.

Según Koontz, Wiehrich y Cannice (2008), lo básico de los conceptos, “administración, gestión y gerencia”, su relación y significancia, es que todos refieren a un proceso de “planear, organizar dirigir, evaluar y controlar” como lo esbozara Henri Fayol en su teoría.

Mora (2009), propuso dos niveles de gerencia: el lineal o tradicional, que equivale a la administración, teniendo en cuenta que la gerencia se entiende como el conjunto de diligencias que se realizan, con el fin de lograr un proceso o desarrollar; un producto determinado, en este sentido, la gerencia se propone como una función institucional total e integradora de todos los componentes que conforman la organización, por lo tanto, la gerencia enfatiza su dirección y la ejecución de esa dirección.

En esta perspectiva, el propio Rementeria destaca la importancia de la acción para el concepto de gestión (Rementeria y Sánchez, 2000). Acción, del latín “actionem”, indica cualquier señal de intención o declaración de interés capaz de influir en una situación determinada. El énfasis en la acción en la idea de gestión es lo que la diferencia del concepto de administración. No está muy aceptado que la gestión sea una ciencia disciplinada. “Puede considerarse una parte de la gestión o un tipo específico de gestión” (Rementeria y Sánchez, 2000, p. 14).

En opinión de Peter Aucoin, la gestión ha sustituido a la administración en la medida en que implica un enfoque más activo y práctico que se centra en la estrategia, el

liderazgo, el establecimiento de prioridades, una visión y una misión claras, el fomento de la innovación, la asunción de riesgos calculados para la actividad, la mejora del rendimiento y el fomento de un mayor espíritu empresarial (Rodríguez, 2011, p. 9).

La administración, por su parte, es la consecución de objetivos mediante el uso y la aplicación de todos los recursos técnicos, financieros y humanos disponibles. La gestión es la capacidad de cumplir los objetivos especificados, llevando a cabo acciones. En este sentido, existe una distinción entre ambas concepciones. De ahí puede extraerse una diferenciación entre ambas ideas. La administración es un componente de la gestión, que es el todo.

Así pues, el término gestión tiene varios significados, uno de los cuales es sinónimo de administración de una organización que se atiene a un conjunto de procedimientos, y otro se concibe como un conjunto de acciones interconectadas que permiten alcanzar el fin previsto de una institución, en este caso, el establecimiento de la educación (Lavín, 2007, p. 23).

En la sociedad moderna el término “gestión” se ha ampliado, teniendo una mayor connotación y significancia en propio accionar. En el caso de la escuela, que a su interior existe una organización, que cumple con la realización de ciertos fines y objetivos educativos, la conceptualización de gestión y su aplicabilidad redundan en la noción de calidad de la educación.

Una de las características de la gestión es poseer una visión de amplio aspecto a fin de dotar mayores oportunidades a la organización para la resolución de su problemática, es en ese sentido la organización se hace más estable y por ende más resolutiva para el cumplimiento de sus funciones. Por tanto, podemos referirnos a la gestión, como el conjunto de acciones integrales, para lograr cumplir el objetivo propuesto. Con respecto a la administración es su acción primordial y nexa intermedio entre el proceso de

planificación y acciones netas a alcanzar. Algunos autores refieren al término de gestión, como la destreza, dirección, empleo de los recursos mínimos necesarios organizativos para obtener los resultados esperados.

El Programa de Escuelas de Calidad (2010), indica que, respecto al concepto de gestión, esta tiene por lo menos tres aspectos a tomar en cuenta:

En el primer aspecto, el que es relacionado a la acción, en este punto el procedimiento es lograr obtener el objetivo planteado, mediante una serie de procesos organizados y planificados de antemano.

En el segundo aspecto lo relacionado al campo de la investigación, en la cual el proceso de gestión es un proceso formal y sistémico, en base a fenómenos observables, a fin de estudiar, analizar, comprender y explicar procesos y fenómenos. En ello el análisis crítico, en la interpretación teniendo como base a teorías de soporte e hipótesis propuestas logrando obtener soluciones de manera técnica y eficaz.

Y el tercer aspecto es el referido a la innovación y propuesta de nuevos elementos de gestión, para mejorar y enriquecer contribuyendo a la eficacia del procedimiento administrativo logrando los fines propuestos.

2.2.2 *Gestión educativa*

Según Amarante (2000), al discutir el funcionamiento de una institución educativa, la palabra "gestión" se emplea ahora con frecuencia en el campo de la educación. Implica, entre otras cosas, que no es más que un conjunto de tareas cotidianas que incluyen tomar decisiones, delegar tareas, coordinar esfuerzos, dirigir el diseño de estrategias institucionales de planificación y evaluación, y reunirse con los profesores o con la comunidad educativa en general.

Lo que nos lleva a decir que la gestión llevada en aplicación al contexto de la escuela y del sistema educativo, podemos referirnos como gestión educativa pues es en el área a toda su organización y su accionar.

Las acciones coordinadas que lleva a cabo una escuela para alcanzar los objetivos del proyecto se conocen como gestión educativa. Para la gestión educativa, que es un proceso de planificación estratégica, es vital comprender el entorno y las capacidades del centro educativo (Cejas, s.f., p. 216).

Si reconocemos esto, el concepto de gestión educativa abre un abismo intercultural entre, por ejemplo, la filosofía, la antropología, la psicología y la sociología como aquellas que postulan la acción educativa en continua relación dialéctica entre la gama de sujetos que conforman la comunidad educativa, tales como gestores, docentes, administrativos, ambientalistas, estudiantes y/o representantes que toman decisiones (Chacón, 2014, p. 153).

En ese sentido la gestión educativa cumple uno de los roles elementales de la educación desarrolla un rol importante en la conducción de la organización y sobre todo en la realización de las actividades, que han de llevar al logro de las metas y objetivos propuestos. Teniendo en consideración que la acción de realizar gestión, “implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema” (Molins, 1998, p. 25), como es el caso de las instituciones educativas y las del nivel superior a fin de enfocar una direccionalidad en el servicio que se presta, teniendo en consideración, la normativa legal vigente, el currículum de formación, los aspectos económicos administrativos y educacionales correspondientes.

“La gestión, según el Minedu, es la habilidad de dirigir el uso de herramientas, procesos y metodologías para producir metas, así como la provisión de recursos en el campo de la educación” (Minedu, 2002, p. 5). “Se requiere poner en acción un plan de acción gerencial de un centro de aprendizaje para cumplir con las metas trazadas en el

proyecto educativo institucional” (Calero, 2005, p. 80). Establecer y mantener estructuras administrativas y pedagógicas, así como procesos internos democráticos, equitativos y eficaces es la meta de la gestión educativa para que los niños, adolescentes, jóvenes y adultos se conviertan en personas morales, responsables y productivas que apoyen la democracia y el desarrollo nacional (RM 168-2002-ED).

“El estudio de la gestión educativa tiene como objetivo comprender y dirigir las diversas interrelaciones que forman los miembros de las organizaciones educativas en la consecución de los objetivos institucionales” (Marcelo y Cojal, 2005, p. 32).

“La administración de la escuela está centrada en el aprendizaje y se basa en el liderazgo pedagógico del grupo directivo, que crea las condiciones para que los alumnos aprendan lo fundamental, lo deseable y lo necesario” (Minedu, 2014, p. 12).

Esta definición de gestión educativa se refiere a un conjunto de actividades planificadas y acciones estratégicas que se basan en métodos y técnicas que permiten a las instituciones educativas cumplir con sus metas, objetivos y propósitos en el ámbito de la educación. Teniendo en cuenta que la gestión educativa es un conjunto de prácticas y métodos que no sólo permiten la gestión y dirección de las instituciones educativas, sino que también las dotan de las herramientas necesarias para el cambio y la innovación continuos, debe considerarse como un tipo específico de administración, gestión o conducción y, como tal, puede y debe considerar el uso de las herramientas y procedimientos de la ciencia administrativa en otros ámbitos.

“Cuando se trata de gestionar cuestiones educativas, no se trata de gestionar cuestiones discretas, sino de tener en cuenta las múltiples interrelaciones entre las distintas partes del sistema educativo” (Calero, 2005, p. 75).

Teniendo en consideración que en el accionar de la gestión educativa necesita el reconocimiento entre las igualdades y diferencias de parte de la organización, referido en

primera instancia a través de sus docentes, a fin de diseñar y realizar acciones estratégicas, planeas y tareas concretas tanto para el aula de clase como institucionales, es en ese sentido que tiende a la planificación, organización, ejecución y evaluación de todo en proceso, en búsqueda de la solución de las diferentes complejas problemáticas que la institución afronta.

2.2.3 *Gestión directiva*

El director de la institución educativa, es el responsable del desenvolvimiento y resultados que presenta la entidad bajo su orientación, es considerado, como gestor, administrador, conductor, líder educativo, que tiene en su accionar, la toma de decisiones que enrumben la dirección que han de seguir en la institución y sus componentes, es por ello que existe semejanza entre las acciones a desarrollar propuestas de una gestión directiva tanto empresarial como educativa.

Estas semejanzas refieren que en la administración educativa se deben considerar teorías que han de tener en cuenta su accionar y desenvolvimiento realizando acciones de planeamiento, coordinación, organización ejecución y control. Pozner (2000) afirma que la administración escolar, al igual que la administración de empresas, presenta desviaciones que impiden su desarrollo. Estas desviaciones incluyen la burocratización, los procesos administrativos engorrosos, la falta de comprensión de las normas, la pérdida de tiempo, las limitaciones en la calidad de la enseñanza y la falta de compromiso por parte del personal administrativo y docente, entre otras cosas.

Teniendo en consideración que uno de los mayores problemas el burocratismo institucional, pues retardan todo el proceso de buen desempeño institucional.

Cuando laboramos en un ambiente burocratizado, el personal administrativo demora en las tareas, las acciones se desarrollan en mayores procesos por ente existe

pérdida de tiempo y se presenta mala atención al usuario. En el personal docente, su accionar no es el más idóneo, es resistente al cambio, falta de motivación, solo sigue los lineamientos de propuestos por la dirección que en muchos casos no son lo más indicados para un contexto educativo.

Teniendo en consideración que la administración se ha modernizado, en una sociedad globalizada en la que los tiempos de ejecución de las actividades de cualquier índole se hace en menor tiempo siendo más eficientes y eficaces, por lo que requiere de quien ocupe el cargo directivo que trabaje en un ambiente adecuado con el desarrollo institucional, innovador, en perspectiva con los cambios tecnológicos y de gestión que involucre a todos con sus respectivas responsabilidades, liderando todo el movimiento institucional.

En consecuencia, los profesores y los miembros del personal administrativo tendrán que recibir formación continua y actualizaciones para que la administración se modernice. El director y su equipo de gestión deben asumir estos retos revisando y analizando si el actual modelo organizativo nos permite identificar y abordar los principales problemas.

En ese sentido la modernización de la administración ha de requerir una constante actualización y permanente capacitación tanto al docente como al personal administrativo y directivo, así como el compromiso de sus miembros a fin de realizar una correcta gestión y desarrollo institucional.

La gestión directiva son todas las tareas y acciones que realiza quien dirige la institución a fin de lograr los objetivos y metas propuestas como elemento fundamental de la administración y su lineamiento es el de ordenar coherentemente a la organización, tanto en su área y contexto interno como el externo institucional, orientando planificando y

dirigiendo todas las actividades de índole pedagógico, académico, administrativo y convivencial.

Pozner (2000) definió como “el conjunto de acciones que se relacionan oportunamente y que el equipo que dirige la entidad u organización educativa busca promover y desarrollar consecuentemente una educación de calidad” (p. 22).

Según Núñez y Rodrigo (1990), manifestaron que, la dirección debe y tiene que apoyar la reforma de las prácticas educativas en su vida cotidiana y garantizar que éstas favorezcan la integración sociocultural de cada individuo. Esto ayudará a eliminar la desigualdad social, la discriminación y la marginación de todo tipo.

El objetivo principal de la gestión dirigida es señalar los enfoques, los pasos y los procesos que motivarán e influirán en el personal docente y administrativo de la organización educativa para que trabajen juntos, tanto de forma general como específica, con el fin de avanzar en cada uno de los objetivos especificados. La formulación, la planificación, el seguimiento y la evaluación de las actividades sugeridas para mejorar la gestión de la empresa son responsabilidad de la gestión dirigida, según (Lepeley, 2001).

El director descubre que la gestión directiva pone a prueba su ingenio porque debe hacer posible que las acciones planificadas se lleven a cabo dentro de la estructura organizacional formal e informal especificada para ello, mediante un proceso de relaciones interpersonales que permita el funcionamiento de la organización para brindar un servicio educativo de excelencia y calidad, y utilizando las capacidades y motivación del personal docente y administrativo. Está relacionado con el liderazgo ya que un líder es alguien que actúa, dirige, interviene e inspira a otros.

Filmus (1999), sin embargo, consideró que la gestión directiva “es una forma de ejercer liderazgo dentro de una entidad educativa demostrando y practicando valores,

práctica de una comunicación fluida para la toma de las buenas decisiones en bien de la organización educativa” (p. 88).

Se considera causas que influyen en el proceso de aprendizaje en los aprendices:

- Acciones tomadas desde un paradigma de liderazgo distribuido.
- Además de los profesores y los alumnos, participan los padres y otros miembros de la comunidad educativa.

Según Filmus (1999), “la dirección se refiere al liderazgo educativo institucional practicado por individuos que ven la escuela como una fuente de identidad y autonomía escolar, valorando mucho la comunidad, la comunicación y la toma de decisiones participativa” (p. 83).

En un entorno de gestión, la identidad se convierte en un valor necesario, y resulta crucial para el equipo o el individuo encargado de tomar decisiones en una escuela con este estilo de gestión. Considerando los comportamientos que demuestran una gestión eficaz que se utiliza de forma cooperativa:

Implicar a las familias en la investigación, ofrecer a los profesores estímulos intelectuales, facilitar recursos, proporcionar apoyo práctico para el trabajo cooperativo tanto de los profesores como de los alumnos y fomentar una cultura de compromiso de los profesores con el aprendizaje y los logros son ejemplos de formas de fomentar el intercambio profesional entre los profesores (Álvarez et al., 2012, p. 61).

La definición de gestión directiva, por tanto, puede enunciarse conceptualmente como sigue: El director de la organización educativa concibe, prepara, desarrolla y fortalece el potencial de su personal docente y administrativo: El director de la organización educativa desarrolla, alimenta y refuerza las formas únicas y colectivas de la

capacidad del personal docente y administrativo para actuar sobre los recursos de la organización, dando así forma a la visión y la misión de la organización.

Según Lepeley (2001), “la administración de una institución debe ser creada, planificada, evaluada y mejorada utilizando una amplia gama de principios, fundamentos y actividades” (p. 58).

Según la RM 168-2002-ED del Minedu, la gestión es una tarea que implica coordinar el proyecto individual de un estudiante con un proyecto grupal para desarrollar y mantener la institución educativa de manera productiva y equitativa que permita a todos los estudiantes desarrollarse plenamente como personas y ciudadanos plenos con capacidad de participar en la democracia.

La gestión en el contexto de una escuela se basa en el supuesto de que el líder de la organización garantizará una gestión eficaz. De este modo, las características que destacan ayudan a precisar algunas de las funciones directivas que promueven el rendimiento de los profesores. Esto presupone un grupo de personas o individuos, que deben tener cualidades específicas que les permitan desempeñar sus funciones enfocadas:

- Dirige y orienta el proceso,
- Toma de decisiones,
- Organizarla,
- Administra recursos humanos, materiales, tecnológicos.

Según Quiroz y Vásquez (2009):

Los procedimientos de descentralización, la autonomía en la gestión escolar, los cambios que se producen durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como los cambios en la forma de organizar el trabajo, hacen necesaria la transformación del rol del director en un profesional capaz de desarrollar procedimientos científico-pedagógicos de gestión escolar. (p. 68)

Según Miranda (2016):

La conexión entre esta definición de gestión y la tarea directiva se articula entre el ser y el hacer, que implica liderar procesos y procedimientos que se vuelven transversales a nivel social, académico y administrativo de acuerdo con las funciones que se desarrollan y que implica planificar, evaluar y controlar todos los procesos de la institución a partir de sus características. (p. 19)

Esto sugiere que, además de los componentes administrativos, la gestión del centro educativo debe tener en cuenta los procesos implicados en el crecimiento humano.

Analizar cuidadosamente la situación, reflexionar sobre ella y actuar con criterios claros, principios administrativos y conocimientos son necesarios si se quiere tener influencia y tomar las mejores decisiones que impliquen y beneficien a toda la comunidad. Sin embargo, también es esencial actuar de acuerdo con las normas humanas, como los ideales de cooperación, empatía y búsqueda del bien mayor. La calidad de la gestión de un centro educativo vendrá determinada por la estrategia de gestión adoptada por el equipo directivo.

2.2.3.1 Dimensiones de la gestión directiva.

El directivo dentro de las funciones en referencia al cargo, ha de planificar, coordinar y ejecutar todas las acciones de gestión que involucran a la institución educativa tanto de desarrollo académico como administrativas, así como todo lo referente al personal y sobre todo de aspectos económicos, demostrando un buen conocimiento administrativo y de gestión y sobre todo liderazgo con eficiencia y eficacia.

Dado que la gestión directiva es una estructura sistemática que se desarrolla en contacto y correspondencia con las múltiples acciones y aplicaciones del entorno administrativo y académico de la institución educativa en la que se inserta. La dimensión de liderazgo, que es un componente crucial de la gestión de calidad, se

integrará en las dimensiones ‘pedagógica, organizativa y administrativa’ (Pozner, 2000, p. 23).

2.2.3.2 Dimensión pedagógica.

El quehacer de toda institución educativa es la formación del educando, en ese sentido la base de todo ello es el proceso de enseñanza aprendizaje en ella, el diseño curricular, el plan de estudios y el trabajo en el aula son parte esencial, así también todos los que intervienen para la realización de dicho proceso. Según Pozner (2000), “está relacionada con las actividades clave que tienen lugar en las instituciones educativas, como el aprendizaje y la enseñanza, así como el uso de métodos, herramientas y profesores” (p. 95).

La labor del docente, los acuerdos establecidos entre el equipo directivo y el personal docente, las actualizaciones curriculares, las estrategias de planeación y organización, las responsabilidades docentes, el uso y distribución del tiempo, la ubicación, el uso de los espacios disponibles, el uso de los recursos didácticos, los criterios de evaluación y acreditación, el seguimiento y acompañamiento docente y todos los demás elementos se incluyen en la planeación institucional además de todos los elementos y registros de la planeación institucional. La Unesco (2011), afirma que la concepción incluye la estrategia de abordaje del proceso de enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, los programas sistematizados en el proyecto curricular (PCI), las técnicas metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, el uso de materiales y recursos didácticos, entre otros.

La profesión docente abarca un amplio abanico de actividades, entre las que se encuentran las prácticas pedagógicas, el uso y dominio de planes y programas, la gestión y aplicación de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, así como las relaciones con

los padres, las actualizaciones pedagógicas, las propuestas de mejora de la enseñanza, la mejora de los materiales didácticos, el apoyo a la enseñanza y la asesoría técnico-pedagógica.

2.2.3.3 Dimensión administrativa.

Según la Unesco (2011), incluye acciones y estrategias para la gestión de los recursos humanos, materiales y económicos, los procesos técnicos, el tiempo, la seguridad e higiene y el control de la información de todos los miembros de la institución educativa, así como el cumplimiento de las normas y el control de las funciones. Promover los procesos de enseñanza-aprendizaje es el único objetivo de este componente. “En esta parte se trabaja continuamente para lograr un equilibrio entre los intereses humanos e institucionales que permita la toma de decisiones que se traduzcan en acciones que favorezcan los objetivos institucionales” (Unesco, 2011, p. 36).

Se deben poner en práctica acciones y estrategias para la gestión de todos los recursos institucionales, incluyendo los humanos, materiales, económicos y financieros. Estas acciones y estrategias también deben tener en cuenta los procesos técnicos en la administración y el control del tiempo de los procesos, la seguridad y la higiene, y la comunicación con todos los miembros de II.EE, así como la adhesión a las normas y el seguimiento de sus posiciones en función, teniendo en cuenta los objetivos de la institución.

El accionar del quien dirige la institución se ha de enfocar en gestionar y hallar los medios necesarios para un desempeño correcto institucional, de las actividades y acciones a desarrollar, en ella las funciones de planeamiento educativo y de gestión son primordiales, así como las de organización, ejecución y sobre todo las de control. Otro

aspecto fundamental es el trato horizontal con el docente y la coordinación permanente, mediante una programación en base al logro de objetivos institucionales.

Al respecto, Pozner (2000) destaca que las tareas acumulativas que permiten el desarrollo coherente de las actividades en la escuela se basan en acciones de coordinación continua de las personas tomando en consideración elementos de tiempo, tareas, recursos materiales, la forma en que se planifican las actividades académicas, la administración del personal de trabajo, la asignación de funciones a cada uno, la evaluación del desempeño tomando en consideración criterios, la contratación y la rotación.

También tiene que ver con las funciones de comunicación entre las normas de las autoridades administrativas y la supervisión escolar. Este componente busca continuamente el equilibrio entre los intereses individuales y los institucionales con el fin de mejorar la toma de decisiones que se traduce en acciones reales que hacen avanzar los objetivos institucionales. Además, debe seguir todas las prácticas concretas de gestión de personal relacionadas con el trabajo, incluida la elaboración de presupuestos, la delegación de tareas y la evaluación del rendimiento, el mantenimiento de los activos materiales e inmateriales, la organización de la información y la documentación de la institución.

2.2.3.4 Dimensión organizacional.

Implica cómo se dirige una institución, cómo se organiza la participación y cómo se delegan las funciones a los distintos participantes y empleados. Por ejemplo, las comisiones de enseñanza (social, ecológica, cultural, deportiva, religiosa, de solidaridad cívica y otras), así como el desarrollo organizativo en el lugar de trabajo.

Esta dimensión, según la Unesco (2011):

Ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones relacionadas con los componentes estructurales que cada centro educativo utiliza para expresar

su particular estilo operativo. Estos incluyen los elementos que conforman la estructura formal, como las conexiones, las dinámicas interpersonales y las prácticas que sirven para identificar a la institución, así como los elementos que conforman la estructura informal, como la división del trabajo y la asignación de tareas, el uso del tiempo y el espacio, los organigramas, etcétera. (p. 35)

El directivo de la institución ha de considerar el conjunto de normas y reglamentos a fin de realizar una gestión en forma eficiente, así como para relacionarse con la comunidad educativa regulando la convivencia, e identificación institucional.

Según Pozner (2000):

Las comisiones pedagógicas son una excelente forma de especificar cómo se organiza la institución educativa, el grado de participación y la distribución de deberes y responsabilidades entre los numerosos agentes educativos (culturales, religiosos, deportivos, sociales y solidarios). También se incluyen las decisiones tomadas por el consejo escolar sobre cómo se organizan los padres dentro de la escuela. También se considera el conjunto de pautas de conexión con la comunidad académica, así como las pautas singulares de convivencia, las normas internas y la actividad identitaria. (p. 91)

Es importante a nivel institucional conocer y valorar las habilidades y capacidades individuales y de grupo que tienen cada uno de los miembros de la organización, así como el rol y la función que cumplen a fin que su accionar y trabajo sea de manera autónoma, competente y flexible y responsable permitiéndole si fuera posible, ejecutar y acomodarse a las transformaciones ante los requerimientos y modificación del entorno social. Conocer las políticas institucionales es crucial en este sentido.

2.2.3.5 Dimensión de liderazgo.

Cualquier organización, que no es necesariamente homogénea ni presenta los mismos rasgos en todos los miembros del equipo, reconoce que el liderazgo en la gestión del directivo es un hecho básico y un punto de inflexión. Tiene variaciones en función de la personalidad o el nivel de formación de cada persona, aunque en ocasiones puede compartir las cualidades que se requieren en situaciones concretas.

El individuo que sirve de guía o conductor de un grupo se denomina líder. Conductor, guía, jefe y líder son otros términos para referirse al líder. Es el que perfila las formas de alcanzar los objetivos de forma clara y desarrolla una visión del futuro que espera alcanzar. A continuación, se incluyen algunas de las definiciones de liderazgo ofrecidas por diversos autores a lo largo de la historia.

En otro orden, Kotter (1999) manifestó que, “el acto o proceso de persuadir a las personas para que trabajen voluntariamente hacia los objetivos del grupo, comprendiendo un segmento de la organización con intereses compartidos, es todo lo que es el liderazgo” (p. 16).

Según Chiavenato (2000), manifiesta que “el liderazgo es la influencia interpersonal utilizada en un escenario para lograr uno o más objetivos definidos mediante la interacción humana” (p. 104). También podríamos añadir que un liderazgo eficaz motiva a las personas a actuar de forma impulsiva y alegre para impulsar los objetivos del grupo.

Así mismo, Antúnez (2000) sugirió que:

Esto sugiere que la influencia sobre otros agentes debe utilizarse a través de iniciativas democráticas para realizar la labor de dirección por la que intercedemos.

El liderazgo no implica ni debe implicar la mera afirmación de una autoridad autoritaria. No se basa únicamente en el servilismo de quienes dirige. No se

fundamenta en el desprecio de las exigencias únicas de cada persona, ni desprecia otros ideales humanos. Una estructura de dirección unipersonal o de equipo es totalmente compatible con los procedimientos democráticos y la participación de los miembros en la toma de decisiones. (p. 28)

Además, según Ina et al. (2009), los líderes escolares apoyan la creación y el mantenimiento de un ambiente propicio para el aprendizaje y un clima escolar positivo mediante la búsqueda activa de oportunidades de desarrollo, la vigilancia del cumplimiento de las metas institucionales y la promoción de la creación y el mantenimiento de direcciones institucionales claras.

El estilo de liderazgo orientado a la administración de instituciones educativas y el estilo de liderazgo orientado a temas pedagógicos y curriculares son las dos principales filosofías de liderazgo identificadas por Rodríguez-Molina (2011), como existentes en el liderazgo escolar.

Uno de los componentes escolares más cruciales para el aprendizaje de los alumnos es el liderazgo directivo (Leithwood et al., 2008). Por lo tanto, la habilidad, el compromiso y el estilo de liderazgo del equipo directivo tendrán un impacto significativo en la calidad de las escuelas (Álvarez, 2001).

2.2.4 Cultura organizacional

El término cultural, es uno de los elementos de mayor jerarquía para quien dirige una organización. Ya desde las últimas décadas del siglo pasado la mayoría de organizaciones están logrando grandes cambios, atravesando desde una situación cerrada a entornos abiertos, altamente competitivos producto del avance tecnológico y del sistema neoliberal impuesto. En la era de la información, comunicación y conocimiento, las

empresas no pueden alcanzar ventajas competitivas, si es que no se cuenta con nuevas tecnologías y el conocimiento de su cultura a nivel interno.

La cultura, según Basurto (2005), es la plantilla o conjunto de normas en torno a las cuales se forman y adhieren los miembros de un grupo o sociedad. Por otro lado, según Kuhn (1975), cultura es todo lo que está asociado y contiene información, ciencias, creencias, arte, moral, derecho, convenciones, prácticas, lenguaje, conducta y cualquier hábito o habilidad que un hombre desarrolla como resultado de ser miembro de esa sociedad.

En este aspecto se toman diferentes contextos y áreas del saber, en las que el hombre ha de intervenir o asumir en el desarrollo de su contexto. Para la Unesco (2002) “cultura comprende el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social” (p. 18), en ella, han de asumir también los modos de vida, contextos, sistemas de valores, tradiciones y creencias en general, que es parte integrante e muy importante de la organización.

Cada comunidad o país, según Chiavenato (2009):

Tiene una cultura que afecta a la forma en que se comportan los individuos y las organizaciones. La cultura es la transmisión de ideales, comportamientos, normas, códigos de conducta, reglamentos laborales, tradiciones y objetivos compartidos de una generación a otra. Las generaciones más antiguas intentan que las más jóvenes acepten sus normas culturales, pero estas últimas se defienden y reaccionan, lo que provoca lentos cambios. Ciertas normas de comportamiento están definidas inconscientemente por estas expectativas compartidas, códigos de conducta y actitudes comunes. (p. 120)

Algunos creen que la cultura es un componente crucial del sistema sociocultural.

Otros la consideran un conjunto de nociones mentales y subconscientes (Allaire y

Firsirotu, 1992, p. 5). Asimismo, la cultura es una herramienta o forma que puede controlarse para mejorar el rendimiento y el cumplimiento de los objetivos institucionales (Smircich, 1983).

Asumiendo que la sociedad como sistema, está en función al desenvolvimiento de sus organizaciones y contexto, esto es justificable pues, el hombre es un ser eminentemente social, y su accionar está en relación a su entorno en cada organización, alcanzado mediante un esfuerzo en conjunto de todos sus integrantes que lo componen los logros o metas a los que han planificado. En ese sentido, es raro encontrar una actividad social que no sea elaborada y ejecutada en un y por una organización.

Según Calderón (s.f.):

Desde el punto de vista del individuo, la organización se beneficia de las potencialidades especializadas del individuo, pero éste las pone al servicio de un conjunto, sacrificando parte de su autonomía para conseguir unos objetivos. Esta parte "sacrificada" seguirá siendo un potencial que en cualquier momento podrá ser despertado y utilizado por la organización: se trataría de un potencial polivalente.

(p. 18)

Se distingue y conceptualiza a las organizaciones como un microcosmos de la sociedad es decir "pequeñas sociedades", con características y problemáticas culturales, sociales y económicos, en igualdad de condiciones a los del contexto y vivencia social, con la capacidad de, crear valores y significados a fin de ponerlos en práctica en la organización.

En ese sentido los conceptos y procesos, de quien dirige una institución, pueden pasar por acciones de planificar y proyectar estrategias al interno de la organización para fortalecer y acrecentar la identificación y desempeño de las personas que la componen, alrededor de valores y lineamientos que son fundamentales como estrategia para un

mejorar al interno de la organización de tal manera que tengan una mejor perspectiva, visión y concepto de la organización hacia el exterior.

La cantidad ilimitada de encuentros que las personas tienen con otras personas y organizaciones conforman su vida, según Chiavenato (2017):

Los seres humanos son criaturas intrínsecamente sociables y dinámicas que coexisten y mantienen relaciones continuas con sus pares. Los seres humanos se ven obligados a trabajar juntos y a establecer organizaciones debido a sus límites compartidos con el fin de lograr objetivos que la acción individual y aislada no podría alcanzar. (p. 6)

Teniendo en consideración que la cultura es así un elemento componente de toda organización y la forma de desarrollarse esta, ha de lograr el mejor desempeño de sus integrantes, así como el logro de los objetivos propuestos.

En este sentido, la cultura empresarial debe ser una herramienta o una forma de alcanzar los objetivos planteados. Y si se añade valor a este recurso, si difiere significativamente de las culturas de otras empresas en aspectos clave, y si los competidores la encuentran difícil de imitar, debe convertirse en una ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que garantice el éxito (Barney, 1986).

La referencia de valores comunes, ideales culturales y motivación, entre otros, puede considerarse de este modo cultura organizativa. Teniendo en cuenta que el desarrollo de habilidades y conocimientos está conectado con la comunicación y la motivación de los miembros de la organización, se reconoce como un elemento crucial para fomentar y potenciar el cambio y la reciprocidad del conocimiento.

Según Chiavenato (2017):

La cultura organizativa se compone de normas informales y no escritas que dictan la forma en que las personas de una organización se comportan y realizan

actividades para alcanzar los objetivos de la organización. Es un conjunto de comportamientos y actitudes que se han desarrollado a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas dentro de la organización. La mentalidad predominante se refleja en la cultura organizativa. (p. 72)

Alles (2008) definió la cultura organizativa como el conjunto de presunciones, creencias, valores y normas a los que se adhieren todos los miembros de una organización. La cultura organizativa, según Robbins y Judge (2013), “es el sistema de significado común que distingue a una empresa de otra en esta disposición de conceptos” (p. 512). De manera similar, según Newstrom (2011), “la cultura de una organización se refiere a los supuestos, creencias, valores y normas comunes que tienen sus miembros” (p. 92). Según Peters y Waterman (1982), la cultura de una organización está formada por un conjunto dominante y duradero de valores compartidos que incluyen historias, mitos, proverbios, eslóganes y anécdotas.

Según Hofstede (1999), refirió que, “la cultura organizativa es la forma en que se expresan las acciones dentro de una organización y la programación mental colectiva que diferencia a los miembros de una entidad de otra” (p. 294). Según Jones (2008), manifestó que, la cultura organizativa es el conjunto de valores y normas acordados que rigen las interacciones dentro de una organización y entre los miembros de esa organización y los que están fuera de ella.

Olmos & Socha (2006) manifestaron que:

Según un conocido estudio, la metáfora de la cultura, que se planteó como medio para abordar la cuestión de ¿qué nos hace humanos?, indica que el concepto de cultura comenzó originalmente en la antropología. Afirman que las tendencias de la sociedad se dirigen a la formación de familias, comunidades, instituciones educativas y prácticas religiosas. (p. 3)

En consecuencia, Chiavenato (2000) consideró que:

Cuando se trata de desarrollo organizativo, cree que cambiar los procesos que rigen la forma de trabajar y vivir de las personas es la única forma de mejorar realmente una empresa. La cultura organizativa de una determinada organización comunica su modo de vida, su sistema de creencias, expectativas y valores, así como su estilo distintivo de comunicación y relaciones interpersonales. (p. 589)

Sin embargo, Koontz, Wiehrich y Cannice (2008) sostienen que, “la cultura organizativa afecta a la eficacia de las actividades de gestión, como la planificación, la organización, la integración del personal, la dirección y el control, así como a la forma en que se llevan a cabo” (p. 262).

Nosnik (2005) afirmaba que una cultura organizativa se desarrolla entre un grupo de personas que trabajan en equipo, donde sus puntos de vista, valores y principios contribuyen a mejorar su rendimiento. Dado que ambos son comunicadores y participan de la idea de comunidad, se deduce que la cultura y la comunicación están íntimamente entrelazadas.

Sin embargo, Rodríguez (2004) señaló que la cultura organizativa es actualmente un tema de gran interés en las organizaciones ya que, si es fuerte, es posible superar una serie de retos típicos a los que se enfrentan las empresas hoy en día. La cultura organizativa ayuda a las personas a comprender cómo se relacionan su lugar de trabajo y el entorno del que forman parte.

Según Robbins y Coulter (2014), “la cultura organizativa suele describirse en términos de valores compartidos, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en el comportamiento de los empleados y diferencian a la empresa de sus competidores” (p. 51). Estos comportamientos e ideales comunes se han desarrollado a lo largo del tiempo en la mayoría de las empresas, y dictan en gran medida sus patrones de

uso y tradiciones. De forma similar a cómo ven la cultura organizativa, estos autores creen que conlleva tres cosas:

- **En primer lugar.** Los empleados perciben la cultura como algo concreto y visible a través de sus interacciones con la organización.
- **En segundo lugar.** La cultura organizativa es descriptiva, lo que significa que tiene que ver con cómo y qué perciben los miembros de la organización, estén o no de acuerdo con ella.
- **Por último.** Los empleados tienden a caracterizar la cultura de la empresa de forma coherente, independientemente de sus orígenes o niveles organizativos; a esto se refieren los autores cuando hablan de una cultura común.

Para Robbins & Judge, (2013), reafirman que:

- En primer lugar, la cultura contribuye a la definición de los límites al establecer las distinciones entre una organización y otras.
- En segundo lugar, da a los miembros de la organización un sentido de identidad. En tercer lugar, fomenta el desarrollo de la dedicación a una causa que trasciende los intereses puramente personales.
- En cuarto lugar, hace que la estructura social sea más estable. Dado que establece las expectativas sobre lo que los empleados deben decir y hacer, la cultura sirve de pegamento social que mantiene unida a la empresa.
- El sistema que proporciona significado y control, que dirige y afecta a las actitudes y el comportamiento de los empleados, es la cultura. Esta última función es la que más nos interesa. (p. 516)

2.2.4.1 Importancia de la cultura organizacional.

Según Torres (2017), refirió que:

Las organizaciones contemporáneas trabajan para establecer un modelo de comportamiento común a través del intercambio de conocimientos, normas de comportamiento y valores compartidos con sus empleados. Al hacerlo, se establece la misión y la visión institucional para fortalecer los vínculos internos y fomentar el sentido de identidad, constituyendo la cultura como un elemento clave para el funcionamiento eficiente y eficaz de una organización. (p. 28)

Schein (1984), afirma que:

La cultura es a la vez tangible y viable, sus repercusiones son significativas y esquemáticas, conllevan una necesidad de calidad y nos incitan a proyectar nuestras propias hipótesis si las pruebas no son totalmente evidentes, en realidad, es abordar las cuestiones fundamentales a las que se enfrenta el grupo con respecto a: 1) Su capacidad para vivir y adaptarse al entorno; y 2) La fusión de sus mecanismos internos para potenciar su capacidad de supervivencia. (pp. 43-64)

Dado que surgen diversas actitudes cuando una persona se traslada de una empresa a otra o cuando se cambia de individuo dentro de la misma organización, es crucial integrarse en el nuevo grupo.

Según Alles (2008), “la cultura organizativa de una empresa, independientemente de sus metas y objetivos, es esencial para su éxito” (p. 49). Una cultura empresarial eficaz, según Robbins y Judge (2013), “hace hincapié en utilizar los puntos fuertes de los empleados, recompensar el comportamiento en lugar de castigarlo y promover la vitalidad y el crecimiento personal” (p. 527).

Según Hillriegel et al. (2009), una organización tiene una cultura organizativa positiva cuando sus empleados se sienten valorados e integrados, y cuando los empleados tienen la oportunidad de expresar lo que piensan.

2.2.5 Elementos de la cultura organizacional

Según Schein (2004):

La cultura de una organización tiene tres capas. Los artefactos y las creaciones de la capa I son visibles, pero a menudo ininteligibles. Los valores y las cosas que son significativas para las personas se encuentran en la capa II. Las presunciones fundamentales que dirigen la conducta de las personas se encuentran en la capa III. (p. 31)

Hay varios componentes de la cultura organizativa, entre ellos los siguientes:

- Los valores: Factor importante que controla la forma en que los miembros del equipo y los empleados cooperan y trabajan juntos para alcanzar un objetivo común, ya sea que trabajen para una institución, una empresa o ambas.
- Costumbres: Se describe como la costumbre o el conjunto de prácticas que tiene una nación o una persona que los distingue de los demás.
- Ritos: Son patrones cíclicos de acciones que transmiten y mantienen los principios esenciales de la organización.
- Historias: Son las conocidas anécdotas o historias que se cuentan en la mayoría de las empresas y que incluyen información sobre los fundadores de la compañía, las decisiones clave que afectaron a su trayectoria y, por supuesto, la alta dirección.

“Su misión fundamental es moldear lo antiguo en el presente” (Robbins, 1996, p. 625).

2.2.6 Características de la cultura organizacional

Amorós (2007) da los siguientes conceptos de la manera siguiente:

- **Innovación y toma de riesgos:** Cómo se insta a los empleados a usar su imaginación sin dejar de estar seguros.
- **Atención al detalle:** Una habilidad que los empleados deben poseer en el desempeño de su trabajo.
- **Orientación a los resultados:** Enfoque en el que los directivos dan prioridad a los productos o resultados de la institución, en lugar de a los métodos y procedimientos empleados para conseguirlos.
- **Orientación a las personas:** La dirección tiene en cuenta cómo afectarán los resultados a sus empleados.
- **Orientación a los equipos:** Las tareas y responsabilidades se establecen a través de equipos de trabajo en un entorno grupal.
- **Energía:** Los empleados son competitivos y emprendedores.
- **Estabilidad:** El rendimiento y los esfuerzos de la organización se centran en mantener una posición más que en expandirse.
 - Orientación a los resultados:
 - Centrarse en el individuo:
 - Orientación al equipo: Las tareas y responsabilidades se establecen a través de equipos de trabajo en un entorno grupal.
 - Ambición: Los empleados son competitivos y emprendedores.
 - Estabilidad: El rendimiento y los esfuerzos de la organización se centran en mantener una posición más que en expandirse.

Cada organización difiere de las demás en cuanto a su crecimiento y puede tener diversas funciones dependiendo de sus circunstancias internas y externas. Según Luna y

Pezo (2005), es importante definir el tipo de cultura organizativa que prevalece en cada institución a la luz de lo anterior.

Tabla 1

Tipo de Cultura predominante en cada Institución

RUTINARIA	Son creativos, pero apenas dedican tiempo a elaborar estrategias y planificar. Los directivos están constantemente ocupados, bajo presión y con exceso de trabajo.
BUROCRÁTICAS	Suele buscar defectos en otras personas. Sus empleados experimentan lentitud en su trabajo como resultado del control extremo que provocan. Adoptan un enfoque estricto y radical. A la hora de tomar decisiones, encuentran obstáculos y prejuicios.
SOÑADORAS	Con frecuencia, en esta cultura no hay procesos de cambio ni de mejora. Sin cambiar las estructuras internas, se esfuerzan por acabar con la rutina animando a su personal a mejorar.
FLEXIBLES	Todos los empleados de una misma organización tienen la oportunidad de triunfar. En esta cultura, todas las personas de una empresa se sienten parte de un equipo y se valora su participación y voluntad.

Como afirma Mora (2009), dice que, “el análisis de los mitos, los símbolos, los rituales y las ceremonias se utiliza para medir la cultura organizativa y obtener algunas ideas. Para definir los principios y las creencias, podemos recurrir a entrevistas y cuestionarios” (p. 8).

A este respecto, Alles (2008) manifestó que, al verbalizar de medición, piensa que los métodos más típicos incluyen pedir a los empleados su opinión a través de entrevistas o cuestionarios, y/o fijarse en los símbolos, cuentos o rituales y ceremonias particulares que tienen en conjunto las compañías.

En cuanto a Newstrom (2011), señala que, aunque algunos investigadores utilizaron cuestionarios abiertos y entrevistas en sus primeros estudios para averiguar los valores y creencias de sus sujetos, la mayoría de ellos examinaron historias, símbolos, rituales y ceremonias. En otros casos, el examen de las declaraciones de la filosofía de la

empresa reveló información sobre la cultura que se mostraba. Otra estrategia consiste en entrevistar directamente a los empleados para conocer sus percepciones. Uno de los enfoques más intrigantes es unirse primero al grupo antes de pasar al modo de observador participante. Este método permite a los miembros percibir directamente la cultura organizativa desde su punto de vista. Cualquier intento de cuantificar la cultura empresarial no es más que un juicio estático y poco fiable.

2.3 Definición de términos básicos

Gestión. Es el conjunto de procedimientos de gestión claramente definidos que una institución de enseñanza debe seguir para alcanzar los propósitos previstos en el PEI.

Gestión educativa. Es un conjunto de actos de gestión y pedagógicos llevados a cabo por un directivo, utilizando una variedad de tácticas para incidir en los sujetos del proceso educativo.

Gestión de Recursos Humanos. Conjunto de normas, directrices y reglamentos asociados y centrados en la integración sensible, el crecimiento y el empleo de la mano de obra de la institución educativa.

Toma de decisiones. Es el procedimiento en el que la persona debe elegir una de dos o más opciones.

Planeamiento estratégico. Se trata de un proceso continuo que implica tomar decisiones empresariales ahora con el mayor conocimiento posible sobre sus posibles resultados, organizar sistemáticamente las acciones necesarias para llevarlas a cabo y comparar los resultados con las expectativas mediante una retroalimentación organizada y sistemática.

Gestión de recursos financieros. Sistema interconectado de normas, directrices y reglamentos centrados en la adquisición y el uso prudente de recursos financieros para apoyar el avance operativo de la institución educativa.

La cultura. Una sociedad o grupo social se define por un conjunto de características únicas, que incluyen rasgos espirituales y materiales, así como intelectuales y emocionales. También se refiere a los modos de vida, los derechos humanos fundamentales, los sistemas de valores, las tradiciones y las conciencias, además de las artes y las letras.

La cultura organizacional. La identidad, la personalidad, el significado y el destino de una organización están determinados por sus valores, tradiciones, creencias, hábitos, convenciones, actitudes y comportamientos. Estos factores ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos económicos y sociales.

Capítulo III

Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis

3.1.1 *Hipótesis general*

Existe una relación directa significativa entre la gestión directiva y la cultura organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017.

3.1.2 *Hipótesis específicas*

- H_{E1}. Existe una relación directa y significativa entre la gestión directiva y el clima institucional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017.
- H_{E2}. Existe una relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la cultura organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017.
- H_{E3}. Existe una relación directa y significativa entre la gestión directiva y los valores institucionales en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017.

3.2 Variables

3.2.1 Variables

- Variable 1. Gestión directiva.
- Variable 2. Cultura organizacional.

3.3 Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
GESTIÓN DIRECTIVA	Pedagógica	-Motivación docente -Intervención pedagógica -Manejo de conflictos.
	Administrativa	-Justicia en la aplicación del reglamento. -Evaluación del personal docente, administrativo. -Involucramiento colaborativo. -Administración de disciplina. -Comunicación de políticas y lineamientos del centro.
	Organizacional	-Gestión del clima organizacional. -Difusión de PEI- PCC. -Impulsa procesos de identidad de ISTP. Alas Peruanas. -Organización de actividades del centro.
	Liderazgo	-Nivel de confianza y credibilidad. -Reconocimiento y valor personal. -Actitudes cooperativas. -Participación en toma de decisiones. -Responsabilidad compartida
		Innovación
CULTURA ORGANIZACIONAL	Valores institucionales	Trabajo en equipo Cumplimiento de metas Recomendación o influencia
	Creencias	Salario Herramientas necesarias
	Clima institucional	Aprender y progresar Ambiente de cooperación Autonomía en decisiones
	Normas	Horarios Presentación personal Sanciones ante una falta
	Símbolos	Fechas especiales Incentivos Ceremonias, logos y colores
	Filosofía	Misión- Visión Vacante Desarrollo profesional

Capítulo IV

Metodología

4.1 Enfoque de la investigación

El presente estudio utiliza un método cuantitativo, que es un proceso de toma de decisiones cuyo objetivo es elegir entre muchas opciones utilizando magnitudes numéricas que pueden manejarse utilizando herramientas del ámbito estadístico.

Se trata de un estudio hipotético-deductivo debido a las peculiaridades del problema de la muestra. Se necesita un diseño estructurado para poner a prueba la hipótesis y demostrar su verdad o falsedad. La técnica hipotético-deductiva, según Bernal (2006), “es un procedimiento que parte de afirmaciones en forma de hipótesis y busca reconocer o negar tales supuestos mediante inferencias, descubrimientos que deben ser contrastados con los hechos” (p. 56).

4.1.1 Nivel de investigación

La teoría correlacional relaciona las variables de una población mediante un patrón predecible. Su objetivo es mostrar cómo se conectan o relacionan las variables.

4.2 Tipo de investigación

Esta investigación es de carácter descriptivo y tiene por objeto identificar los elementos esenciales de cualquier acontecimiento que se examine. No es experimental en el sentido de que las variables no pueden modificarse, por lo que debemos ser testigos de los acontecimientos tal y como se producen en el entorno natural antes de poder estudiarlos. A diferencia de la investigación experimental, los sujetos del estudio no están sometidos a ninguna circunstancia ni estímulo.

Según Sánchez y Reyes (2006), “investigación de tipo básica, denominada también investigación fundamental, con el objetivo de hacer avanzar el conocimiento científico mediante el descubrimiento de nuevos conocimientos” (p. 36).

4.3 Diseño de la investigación

Para la elección del diseño de investigación se utilizó el libro Metodología de la Investigación, VI Edición de (Hernández et al., 2014). De acuerdo a los autores, el diseño no experimental es el más adecuado para este estudio, y de acuerdo a su temporización correlacional transeccional o transversal, se puede caracterizar como la investigación que se realiza sin manipular intencionalmente las variables. Dicho de otro modo, en estas investigaciones no cambiamos a propósito las variables independientes para observar cómo afectan a las demás variables. En la investigación no experimental, presenciamos los acontecimientos tal y como tienen lugar en el escenario de la naturaleza y luego los analizamos.

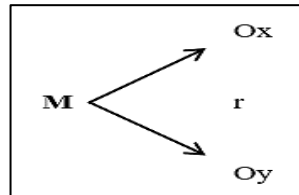
Los diseños transversales, que recogen datos en un momento determinado, describen correlaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en ese momento concreto.

Los diseños causales correlacionales pueden limitarse a establecer vínculos entre

variables sin describir la noción de causalidad, a veces únicamente en términos correlacionales y otras veces en términos de vínculos causa-efecto.

Por consiguiente, se facultan de detallar las relaciones en un momento concreto del diseño.

Diseño:



Donde:

M = Muestra
 O = observación
 x = variable
 y = Variable
 r = relación entre variables

4.4 Método de la investigación

De acuerdo con el método científico, desarrollan una serie de procedimientos metodológicos, entre ellos la observación del fenómeno a estudiar, el análisis del proceso y de los fundamentos teóricos, la propuesta de hipótesis para explicar el fenómeno, el método hipotético - deductivo, y el análisis de la respuesta a la hipótesis, y la verificación o comprobación de la veracidad de las afirmaciones deducidas comparándolas con la experiencia.

4.5 Población y muestra

4.5.1 Población

La población de estudio comprenderá a los que laboran y estudian en el instituto cuya composición es la siguiente:

Directivo	1
Docentes	43
Administrativos	13
Estudiantes	489

4.5.2 Muestra

En la muestra se ha de tomar las totalidades de directivo, docentes y administrativas, en el caso de estudiantes es de tipo probabilística por la cantidad de integrantes:

Quedando la muestra como sigue:

Directivo	1
Docentes	43
Administrativos	13
Estudiantes	220.

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

4.6.1 Técnicas

El método de encuesta y el cuestionario son los instrumentos que se utilizarán en la investigación para recopilar datos. Los directores y docentes de las instituciones educativas destinatarias del estudio proporcionarán la información.

4.6.2 Instrumento

El instrumento (cuestionario) se utilizará junto con un cuestionario cuyos ítems se adaptarán a la recogida de datos pertinentes. Se prepararán varias afirmaciones sobre el tema para los ítems iniciales.

En el cuestionario habrá más ítems detallados que preguntas en general. Se pedirá a

los sujetos que califiquen el grado en que están de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación utilizando una escala tras recibirlas de una muestra representativa (piloto) de la población. A continuación, en función de si muestran actitudes positivas o negativas, se clasificarán y puntuarán.

Las puntuaciones combinadas de los distintos componentes se utilizarán para determinar la nota final de cada tema. Los que no cumplan los requisitos serán expulsados. A continuación, se evaluarán y elegirán utilizando criterios estadísticos de selección de datos adaptados al momento concreto en que se determine la actitud implicada.

Para la validación del contenido del instrumento se someterá a juicio de expertos a través del método de validez de criterio con el mismo grupo piloto. Secundado por el aspecto estadístico con las pruebas correspondientes.

4.6.2.1 Instrumento I

Tabla 3

Ficha Técnica

Referencias	Indicación
Nombre del instrumento:	GESTIÓN DIRECTIVA
Autor:	René Mario, SARA VIA MUÑO A
Lugar:	Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica.
Fecha de Aplicación:	Diciembre 2017
Tiempo de duración:	30 minutos
Objetivo:	Recabar información acerca de la gestión directiva en docentes y estudiantes que desarrolla el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica.
Aplicación:	Directivo, docentes, administrativos y estudiantes.
Descripción del instrumento:	Se usó un instrumento que permitió medir la gestión directiva en los docentes y estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica. Se utilizó una escala con tres alternativas de respuesta y de 26 reactivos.
Escala:	Esta escala mide la gestión directiva desde la perspectiva de los docentes y estudiantes, los que se evalúa cuatro dimensiones: Pedagógica, Administrativa, Organizacional, Liderazgo.

4.6.2.2 Instrumento II

Tabla 4

Ficha Técnica

Referencias	Indicación
Nombre del instrumento:	CULTURA ORGANIZACIONAL
Autor:	René Mario, SARAVIA MUÑOA
Lugar:	Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica.
Fecha de Aplicación:	Diciembre 2017
Tiempo de duración:	30 minutos
Objetivo:	Recabar información acerca de la cultura organizacional en docentes y estudiantes que se desarrolla en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica.
Aplicación:	Directivo, docentes, administrativos y estudiantes.
Descripción del instrumento:	Se usó un instrumento que permitió medir la cultura organizacional en los docentes y estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica. Se utilizó una escala con tres alternativas de respuesta y de 27 reactivos.
Escala:	Esta escala mide la cultura organizacional desde la perspectiva de los docentes y estudiantes, los que se evalúa seis dimensiones: Valores institucionales, Creencias, Clima institucional, Normas, Símbolos, filosofía.

4.7 Tratamiento estadístico

4.7.1 Instrumento

El cuestionario de escala Likert fue la herramienta utilizada para recoger datos sobre la variable de gestión directiva. Se consideró práctico utilizar la escala de Likert como paradigma para la creación de este instrumento porque se trata de una herramienta de probada eficacia con un alto nivel de validez y fiabilidad. En consecuencia, se ha seguido desarrollando este instrumento.

El cuestionario tipo Likert para la variable gestión directiva, tiene la siguiente estructura y 5 niveles de respuesta:

- Nunca = 1
- Casi nunca = 2
- Alguna de veces = 3
- Casi siempre = 4
- Siempre = 5

4.8 Consideraciones éticas

En la presente investigación se somete a cumplir a cabalidad los aspectos éticos correspondientes con todo el desarrollo del proceso investigativo y de comunicación de resultados, en base al reglamento del comité de ética para la investigación universitaria de la UNE, asumiendo una conducta responsable como corresponde.

Capítulo V

Resultados

5.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos

- **Validez de constructo:** Grado de acuerdo o congruencia entre los resultados de la prueba y las presunciones teóricas subyacentes de los sujetos estudiados. El objetivo de la validez de constructo es determinar si la prueba, que se realiza basándose en la opinión de expertos, incorpora las cualidades latentes en la descripción teórica de la variable que se mide.
- **Confiabilidad del Instrumento (Alfa de Cronbach):** En una muestra de 15 estudiantes, se examinó la fiabilidad test-retest de la variable Gestión directiva mediante la prueba estadística Alfa de Cronbach. La variable cultura organizativa también se sometió a esta prueba estadística. La prueba estadística utiliza la fórmula siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

n : Número de ítems del instrumento.

p : % de personas que responden correctamente cada ítem.

q : % de personas que responden incorrectamente cada ítem.

V_t : Varianza total del instrumento.

Tabla 5*Interpretación del coeficiente de Alfa de Cronbach*

Rangos Magnitud	Confiabilidad
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

5.1.1 Selección y validación de instrumentos

Una vez operacionalizadas las variables, procedimos a la elección de los instrumentos. Este procedimiento condujo a la selección de la técnica y el instrumento que hemos mencionado:

5.1.2 Técnica de recolección de datos

- **Encuesta:** La encuesta es un método de recogida de datos sociológicamente relevantes mediante un cuestionario previamente elaborado que permite conocer el punto de vista o la valoración de los sujetos elegidos de una muestra sobre un determinado tema.
- **Instrumento. Cuestionario:** Es la herramienta más utilizada en la investigación, pero la sociología es la que lo utiliza con más frecuencia. En este estudio se empleó un cuestionario con una escala de medición tipo Likert.

5.1.3 Validación de los instrumentos

La validez externa y la fiabilidad interna fueron los dos métodos utilizados para validar los instrumentos de recogida de datos. Según Sabino (1992), una escala debe satisfacer las siguientes condiciones fundamentales para que se considere capaz de proporcionar información objetiva: validez y fiabilidad. El proceso de establecer si los cuestionarios pueden medir con precisión las características para las que fueron elaborados se conoce como validación de instrumentos, como se ha dicho en la frase anterior.

En este procedimiento, los profesores del posgrado de la Universidad “Enrique Guzmán y Valle” examinaron dictámenes periciales, para lo cual solicitaron la asesoría de eminentes profesionales de la medicina y académicos. Los componentes de los instrumentos utilizados en esta técnica fueron validados por estos especialistas.

Los expertos recibieron la matriz de coherencia, los instrumentos y la hoja de validación. En ellas se revisaron la calidad del lenguaje, la calidad técnica de la representatividad y la coherencia entre los criterios, los objetivos y los ítems. Los expertos consideraron pertinente que existiera una estrecha relación entre los criterios y objetivos del estudio y los elementos de los dos dispositivos de recogida de datos sobre la base del enfoque de validación expuesto anteriormente. La tabla siguiente muestra la cuantificación de las opiniones de los expertos:

Tabla 6
Nivel de validez de las encuestas, según el juicio de expertos

INDICADORES	CRITERIOS	Expertos				
		Especialista 1)	Especialista 2)	Especialista 3)	Especialista 4)	Especialista 5)
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	90 %	90 %	75 %	90 %	85 %
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.	90 %	90 %	75 %	90 %	85 %
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.	90 %	85 %	75 %	90 %	85 %
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.	90 %	85 %	75 %	90 %	85 %
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	90 %	85 %	75 %	90 %	85 %
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del Plan de estudios.	90 %	90 %	75 %	90 %	85 %
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.	90 %	85 %	75 %	90 %	85 %
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	90 %	90 %	75 %	90 %	85 %
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.	90 %	85 %	75 %	90 %	85 %
OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.	90 %	85 %	75 %	90 %	85 %
TOTALES		90 %	85 %	75 %	90 %	85 %
MEDIA DE VALIDACIÓN		85 %				

El resultado muestra que los jueces otorgaron al instrumento una calificación media de excelente, lo que demuestra que cuenta con elementos bien estructurados y fiables para su propósito. Dado que medía las indicaciones estructuradas, su aplicación era de hecho pertinente, y los resultados fueron los previstos.

5.1.4 Prueba de confiabilidad de los instrumentos

En consecuencia, Hernández (2014) definió la fiabilidad como la consistencia de una prueba, que se mide por el grado en que produce resultados que son comparables en un amplio intervalo de tiempo y lugar y pueden extrapolarse cuando se utilizan en otras instituciones del mismo nivel. Observamos la tabla de magnitudes que figura a continuación para determinar la fiabilidad del instrumento:

Para determinar la confiabilidad interna de los instrumentos de investigación para el año académico 2017-2018, se realizó una prueba piloto a 15 docentes elegidos al azar del Instituto Superior Tecnológico ALAS PERUANAS. Debido a que el instrumento es un cuestionario con respuestas politómicas (Nunca = 1, A veces = 2 y Siempre = 3), se utilizó el alfa de Cronbach.

Tabla 7

Interpretación de la magnitud del coeficiente de confiabilidad de un instrumento.

Rangos Magnitud	Confiabilidad
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

5.1.4.1 Confiabilidad de la variable 1: Gestión directiva.

Tabla 8

Confiabilidad de la variable 1: Gestión Directiva

	PEDAGÓGICA								ADMINISTRATIVA						ORGANIZACIONAL						LIDERAZGO					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
1	2	3	2	1	1	2	1	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	
2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	1	2	2	3	3	2	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2
3	3	3	3	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	1
4	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2
5	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
6	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	1	2	1	3	3	2	2	1	1
7	3	2	1	3	2	1	2	3	3	2	3	2	1	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2
8	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	1
11	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2
12	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	1
13	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	2	1
14	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3
15	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	2	1

Tabla 9

Aplicación de la variable 1

Número de preguntas	: 26
Número de encuestados	: 15
Varianza	: 17,55
Alfa de Cronbach	: 0,8229

La tabla 9 muestra que cuando la variable 1: Gestión Directiva fue aplicada a la prueba piloto, el coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0,8229. Con base en la tabla de valores del nivel de confiabilidad, podemos concluir que la variable 1 tiene muy alta confiabilidad y por lo tanto es aplicable para conocer la naturaleza de la relación entre Gestión Directiva y Cultura Organizacional en el I.S.T. “ALAS PERUANAS” del departamento de ICA.

5.1.4.2 Confiabilidad de la variable 2: Cultura organizacional.

Tabla 10

Confiabilidad de la variable 2: Cultura organizacional

	CLIMA									IDENTIDAD									VALORES								
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27
1	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3
2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2
3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	1
4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2
5	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
6	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	1	2	1	3	3	2	2	3	1	1
7	3	2	1	3	2	1	2	3	3	2	3	2	1	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	3	1	2
8	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	2	2	3	3	2	1	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	1
11	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
12	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2	2	2	1
13	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	3	2	1
14	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3
15	2	3	2	1	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	3	2	1

Tabla 11

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	15	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	15	100,0

Tabla 12

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,950	15

La tabla 12 muestra que cuando la variable 2: Cultura organizacional fue aplicada a la prueba piloto, el coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0,950. Con base en la tabla de valores del nivel de confiabilidad, podemos concluir que la variable 2 tiene muy alta confiabilidad y por lo tanto es aplicable para conocer la naturaleza de la relación entre Gestión Directiva y Cultura Organizacional en el I.S.T. “Alas Peruanas” del departamento de ICA.

5.2 Presentación y análisis de los resultados

Para el análisis estadístico de los datos y la interpretación de los resultados se tuvieron en cuenta dos niveles de complejidad:

5.2.1 Análisis descriptivos

Utilizando el programa SPSS 21, se utilizaron estadísticas descriptivas para explicar el comportamiento de las variables en la población considerada.

5.2.1.1 Métodos estadísticos descriptivos.

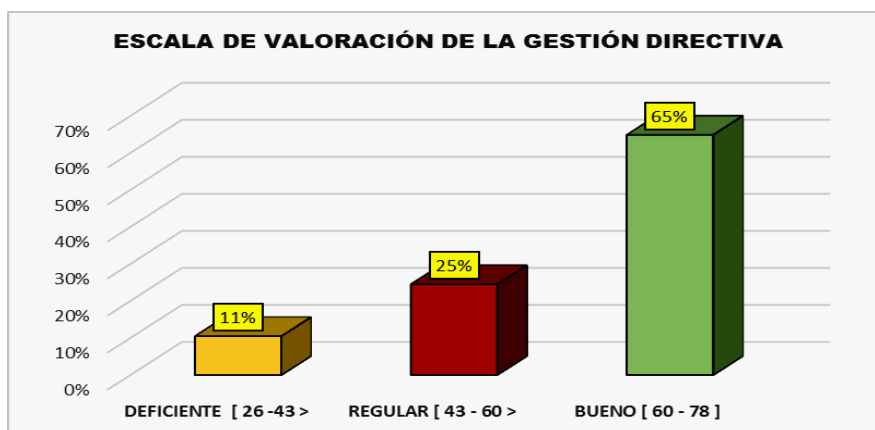
Tabla 13

Estadísticos descriptivos de la variable; Gestión directiva

Escala	Fa	Fa %	Fa	Fa %
Deficiente [26 -43 >	6	11 %	6	11 %
Regular [43 - 60 >	14	25 %	20	35 %
Buena [60 - 78]	37	65 %	57	100 %
Total	57	1		

Figura 1

Escala de valoración de la variable; Gestión directiva.



Interpretación:

La Tabla 13 y la Figura 1 muestran que, para el año académico 2017, el 65 % de los encuestados considera que la Gestión Directiva en el Instituto Superior Tecnológico

ALAS PERUANAS es buena, el 25 % considera que es regular y el 11 % considera que es deficiente. Este resultado permite inferir que la Institución es administrada eficazmente y la Gestión Directiva es buena en términos generales.

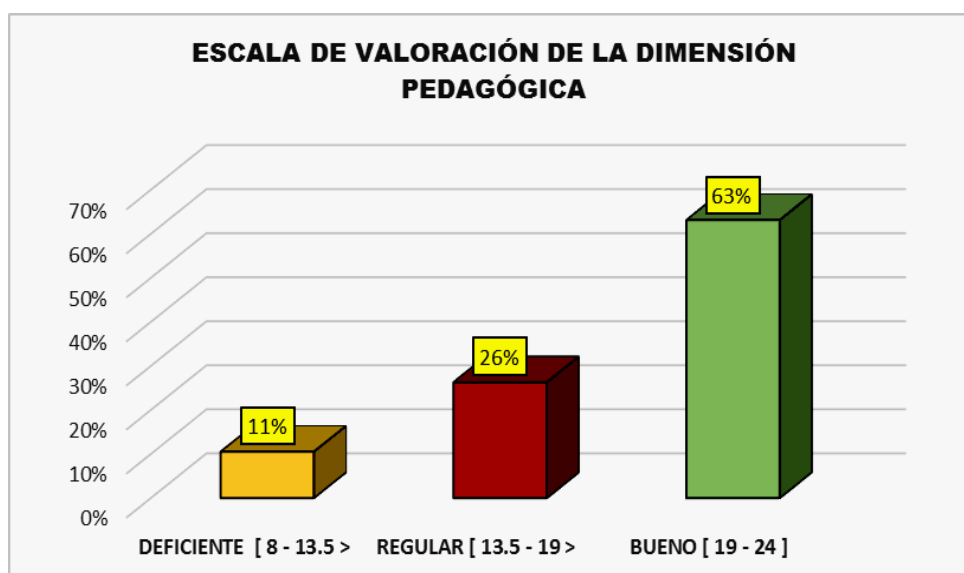
Tabla 14

Estadísticos descriptivos de la dimensión pedagógica

Escala	Fa	Fa %	Fa	Fa %
Deficiente [8 - 13.5 >	6	11 %	6	11 %
Regular [13.5 - 19 >	15	26 %	21	37 %
Bueno [19 - 24]	36	63 %	57	100 %
Total	57	1		

Figura 2

Escala de valoración de la dimensión pedagógica.

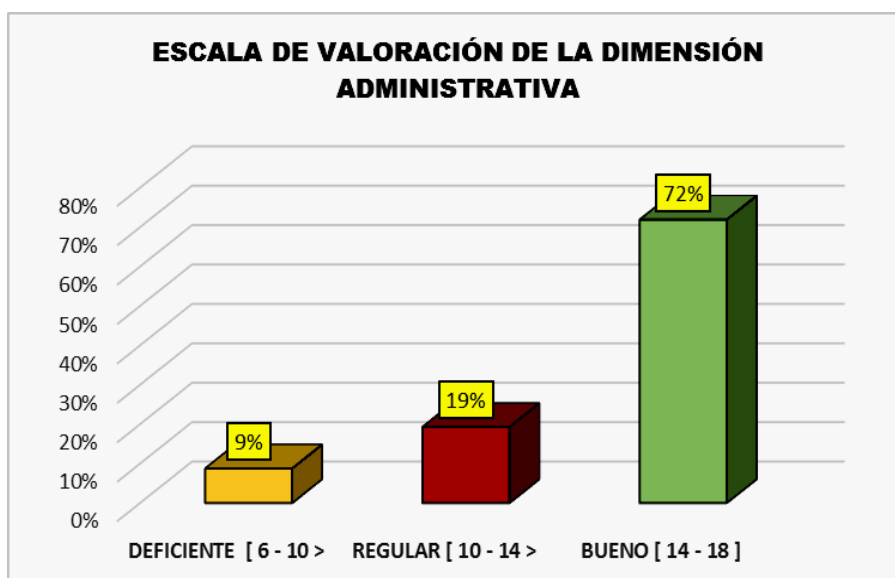


Interpretación:

La Tabla 14 y la Figura 2 muestran que, para el año académico 2017, el 63 % de los encuestados considera que la dimensión pedagógica en el Instituto Superior Tecnológico ALAS PERUANAS es buena, el 26 % considera que es regular y el 11 % considera que es deficiente. Este resultado permite inferir que la Institución es administrada eficazmente y la dimensión pedagógica es buena en términos generales.

Tabla 15*Estadísticos descriptivos de la dimensión administrativa*

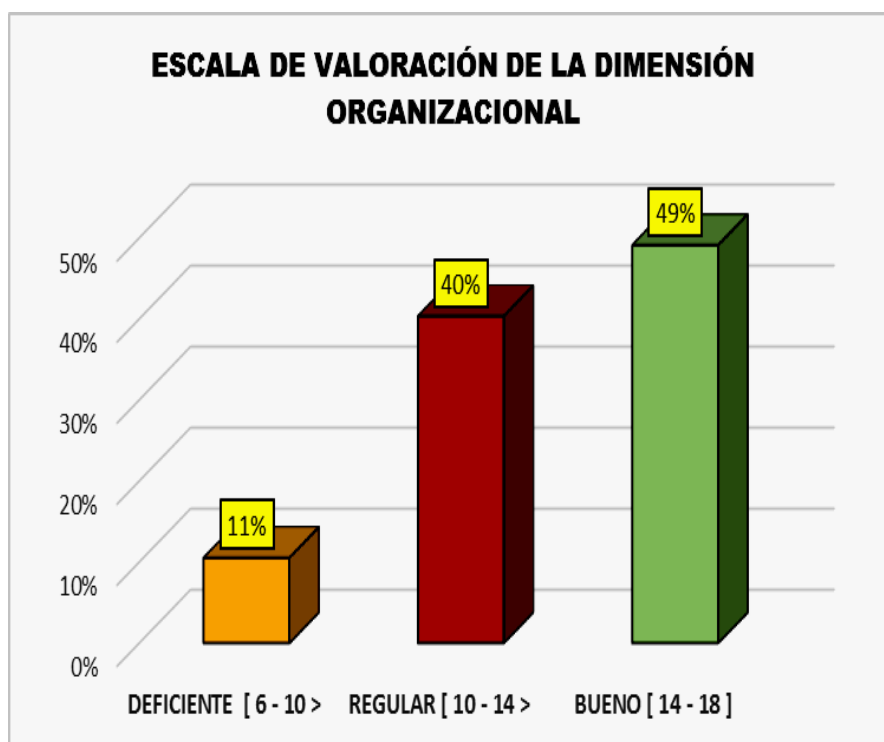
Escala	Fa	Fa %	Fa	Fa %
Deficiente [6 - 10 >	5	9 %	5	9 %
Regular [10 - 14 >	11	19 %	16	28 %
Bueno [14 - 18]	41	72 %	57	100 %
Total	57	1		

Figura 3*Escala de valoración de la dimensión administrativa.***Interpretación:**

La Tabla 15 y la Figura 3 muestran que, para el año académico 2017, el 72 % de los encuestados considera que la dimensión administrativa en el Instituto Superior Tecnológico ALAS PERUANAS es buena, el 19 % considera que es regular y el 9 % considera que es deficiente. Este resultado permite inferir que la Institución es administrada eficazmente y la gestión administrativa es buena en términos generales.

Tabla 16*Estadísticos descriptivos de la dimensión organizacional*

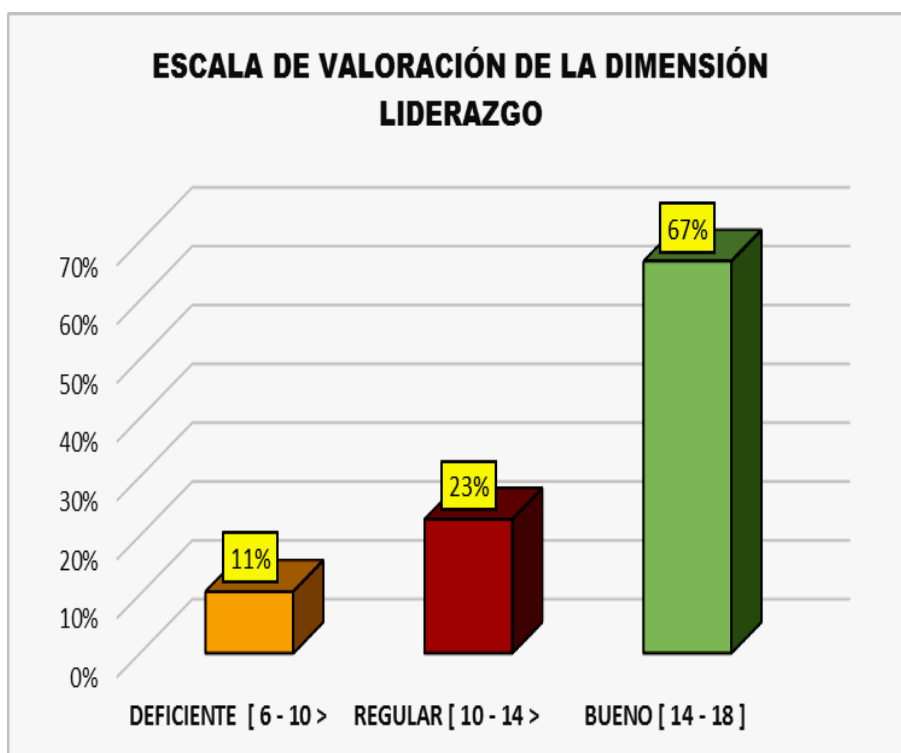
Escala	Fa	Fa %	Fa	Fa %
Deficiente [6 - 10 >	6	11 %	6	11 %
Regular [10 - 14 >	23	40 %	29	51 %
Bueno [14 - 18]	28	49 %	57	100 %
Total	57	1		

Figura 4*Escala de valoración de la dimensión organizacional.***Interpretación:**

La Tabla 16 y la Figura 4 muestran que, para el año académico 2017, el 49 % de los encuestados considera que la dimensión organizacional en el Instituto Superior Tecnológico ALAS PERUANAS es buena, el 40 % considera que es regular y el 11 % considera que es deficiente. Este resultado permite inferir que la Institución es administrada eficazmente y la gestión organizacional es buena en términos generales.

Tabla 17*Estadísticos descriptivos de la dimensión de liderazgo*

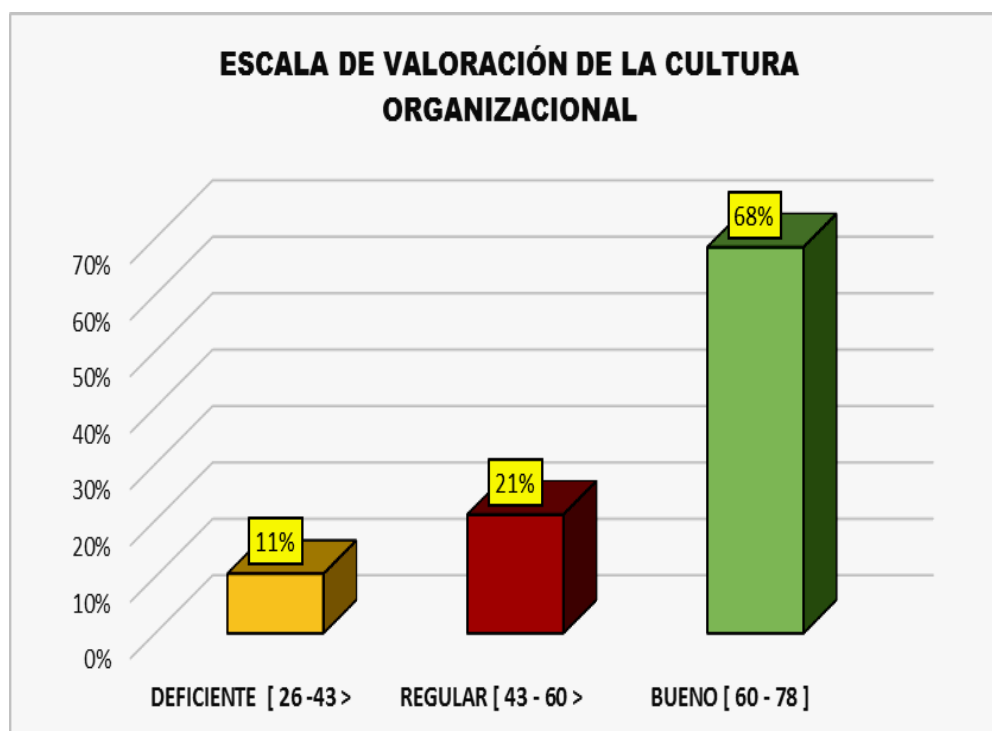
Escala	Fa	Fa %	Fa	Fa %
Deficiente [6 - 10 >	6	11 %	6	11 %
Regular [10 - 14 >	13	23 %	19	33 %
Bueno [14 - 18]	38	67 %	57	100 %
Total	57	1		

Figura 5*Escala de valoración de la dimensión de liderazgo.***Interpretación:**

La Tabla 17 y la Figura 5 muestran que, para el año académico 2017, el 67 % de los encuestados considera que la dimensión liderazgo en el Instituto Superior Tecnológico ALAS PERUANAS es buena, el 23 % considera que es regular y el 11 % considera que es deficiente. Este resultado permite inferir que la Institución es administrada eficazmente y la gestión liderazgo es buena en términos generales.

Tabla 18*Estadísticos descriptivos de la variable: Cultura organizacional*

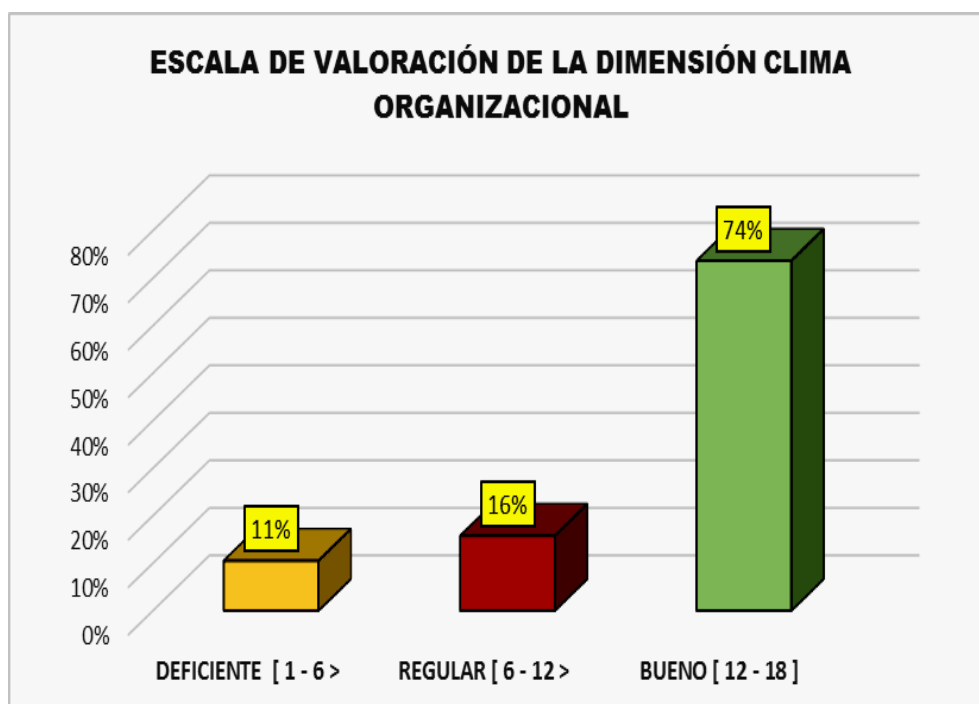
Escala	Fa	Fa %	Fa	Fa %
Deficiente [26 -43 >	6	11 %	6	11 %
Regular [43 - 60 >	12	21 %	18	32 %
Bueno [60 - 78]	39	68 %	57	100 %
Total	57	1		

Figura 6*Escala de valoración de la variable Cultura organizacional.***Interpretación:**

La Tabla 18 y la Figura 6 muestran que, para el año académico 2017, el 68 % de los encuestados considera que la Cultura organizacional en el Instituto Superior Tecnológico ALAS PERUANAS es buena, el 21 % considera que es regular y el 11 % considera que es deficiente. Este resultado permite inferir que la Institución es administrada eficazmente y la Cultura organizacional es buena en términos generales.

Tabla 19*Estadísticos descriptivos de la dimensión Clima institucional*

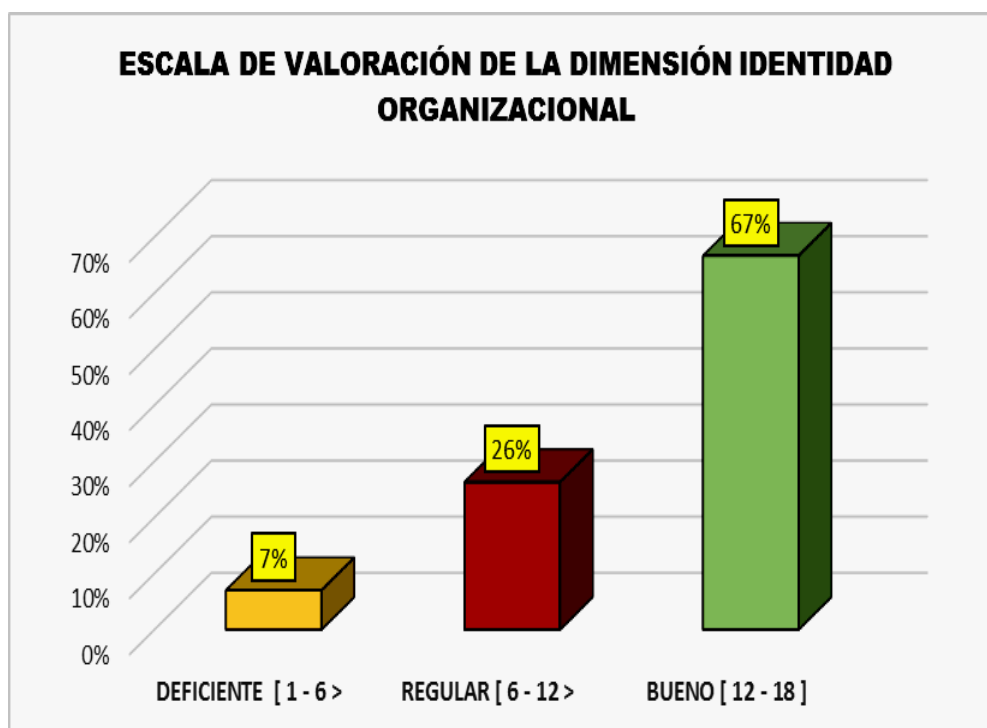
Escala	Fa	Fa %	Fa	Fa %
Deficiente [1 - 6 >	6	11 %	6	11 %
Regular [6 - 12 >	9	16 %	15	26 %
Bueno [12 - 18]	42	74 %	57	100 %
Total	57	1		

Figura 7*Escala de valoración de la dimensión clima institucional.***Interpretación:**

La Tabla 19 y la Figura 7 muestran que, para el año académico 2017, el 74 % de los encuestados considera que el clima institucional en el Instituto Superior Tecnológico ALAS PERUANAS es buena, el 16 % considera que es regular y el 11 % considera que es deficiente. Este resultado permite inferir que la Institución es administrada eficazmente y el clima institucional es buena en términos generales.

Tabla 20*Estadísticos descriptivos de la dimensión filosofía organizacional*

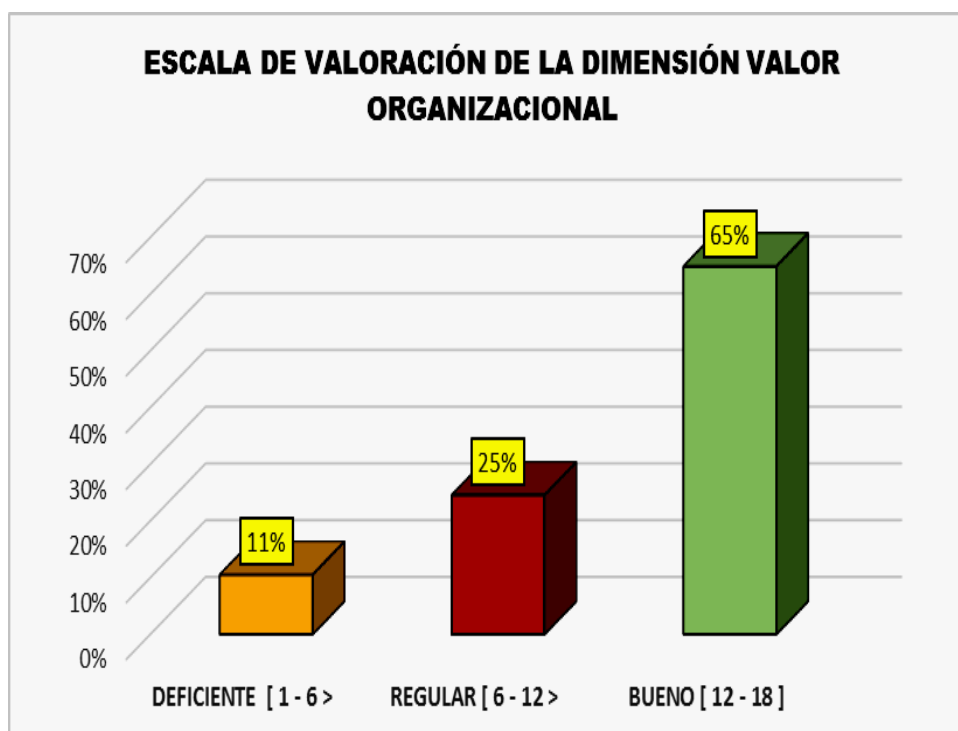
Escala	Fa	Fa %	Fa	Fa %
Deficiente [1 - 6 >	4	7 %	4	7 %
Regular [6 - 12 >	15	26 %	19	33 %
Bueno [12 - 18]	38	67 %	57	100 %
Total	57	1		

Figura 8*Escala de valoración de la dimensión filosofía organizacional.***Interpretación:**

La Tabla 20 y la Figura 8 muestran que, para el año académico 2017, el 67 % de los encuestados considera que la filosofía organizacional en el Instituto Superior Tecnológico ALAS PERUANAS es buena, el 26 % considera que es regular y el 7 % considera que es deficiente. Este resultado permite inferir que la Institución es administrada eficazmente y la filosofía organizacional es buena en términos generales.

Tabla 21*Estadísticos descriptivos de la dimensión valores institucionales*

Escala	Fa	Fa %	Fa	Fa %
Deficiente [1 - 6 >	6	11 %	6	11 %
Regular [6 - 12 >	14	25 %	20	35 %
Bueno [12 - 18]	37	65 %	57	100 %
Total	57	1		

Figura 9*Escala de valoración de la dimensión valores institucionales.***Interpretación:**

La Tabla 21 y la Figura 9 muestran que, para el año académico 2017, el 65 % de los encuestados considera que los valores institucionales en el Instituto Superior Tecnológico ALAS PERUANAS es buena, el 25 % considera que es regular y el 10 % considera que es deficiente. Este resultado permite inferir que la Institución es administrada eficazmente y los valores institucionales es buena en términos generales.

5.2.2 Métodos estadísticos inferenciales

5.2.2.1 Análisis inferencial.

Las variables son categóricas, por lo que se empleó el estadístico de correlación Rho de Spearman para la estadística inferencial, que se utilizó para probar cada una de las hipótesis.

$$Rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Tabla 22

Escala de valores del coeficiente de correlación

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

5.2.3 Prueba de hipótesis

5.2.3.1 Prueba de hipótesis general.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión directiva y la cultura organizacional en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

Ho: No existe relación entre la gestión directiva y la cultura organizacional en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

Tabla 23*Correlación Rho de Spearman de la hipótesis general*

		Correlaciones		
			Gestión Directiva	Cultura Organizacional
Rho de Spearman	Gestión Directiva	Coefficiente de correlación	1,000	0,987**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
			N	57
	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	0,987**	1,000
Sig. (bilateral)		0,000	.	
		N	57	57

Nota. **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, ya que el estadístico de la prueba de correlación de Spearman es igual a $\rho = 0,987$ y la significación asintótica bilateral es similar a $\text{Sig. (Bilateral)} = 0,000 < 0,05$ (Error máximo permitido). Por lo tanto, se concluye que:

Existe relación significativa entre la gestión directiva y la cultura organizacional en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

5.2.3.2 Prueba de hipótesis específica 1.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión directiva y el clima institucional en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

Ho: No existe relación entre la gestión directiva y el clima institucional en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

Tabla 24*Correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 1*

		Correlaciones		
			Gestión Directiva	Clima Organizacional
Rho De Spearman	Gestión Directiva	Coefficiente De Correlación	1,000	0,824**
		Sig. (Bilateral)	.	0,000
			N	57
	Clima Organizacional	Coefficiente De Correlación	0,824**	1,000
Sig. (Bilateral)		0,000	.	
		N	57	57

Nota. **. La Correlación Es Significativa Al Nivel 0,01 (Bilateral).

Se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, ya que el estadístico de la prueba de correlación de Spearman es igual a $\rho = 0,824$ y la significación asintótica bilateral es similar a $\text{Sig. (Bilateral)} = 0,000 < 0,05$ (Error máximo permitido). Por lo tanto, se concluye que:

Existe relación significativa entre la gestión directiva y el clima institucional en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

5.2.3.3 Prueba de hipótesis específica 2.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión administrativa y la cultura organizacional en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

Ho: No existe relación entre la gestión administrativa y la cultura organizacional en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

Tabla 25

Correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 2

Correlaciones				
			Gestión Directiva	Filosofía Organizacional
Rho De Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente De Correlación	1,000	0,812**
		Sig. (Bilateral)	.	0,000
	N		57	57
	Filosofía Organizacional	Coeficiente De Correlación	0,812**	1,000
Sig. (Bilateral)		0,000	.	
N		57	57	

Nota. **. La Correlación Es Significativa Al Nivel 0,01 (Bilateral).

Se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, ya que el estadístico de la prueba de correlación de Spearman es igual a $\rho = 0,812$ y la significación asintótica bilateral es similar a $\text{Sig. (Bilateral)} = 0,000 < 0,05$ (Error máximo permitido). Por lo tanto, se concluye que:

Existe relación significativa entre la gestión administrativa y la cultura organizacional en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

5.2.3.4 Prueba de hipótesis específica 3.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión directiva y los valores institucionales en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

Ho: No existe relación entre la gestión directiva y los valores institucionales en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

Tabla 26

Correlación Rho de Spearman de la hipótesis específica 3

Correlaciones				
			Gestión Directiva	Valores Institucionales
Rho De Spearman	Gestión Directiva	Coeficiente De Correlación	1,000	0,886**
		Sig. (Bilateral)	.	0,000
	N		57	57
	Valores Institucionales	Coeficiente De Correlación	0,886**	1,000
Sig. (Bilateral)		0,000	.	
N		57	57	

Nota. **. La Correlación Es Significativa Al Nivel 0,01 (Bilateral).

Se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, ya que el estadístico de la prueba de correlación de Spearman es igual a $\rho = 0,886$ y la significación asintótica bilateral es similar a $\text{Sig. (Bilateral)} = 0,000 < 0,05$ (Error máximo permitido). Por lo tanto, se concluye que:

Existe relación significativa entre la gestión directiva y los valores institucionales en el I.S.T. “Alas Peruanas”–ICA-2017.

5.3 Discusión

Los resultados de los cálculos estadísticos de la prueba de correlación de Spearman, donde $\rho = 0,812$ y la significación asintótica bilateral son iguales a $\text{Sig. (Bilateral)} = 0$, muestran que existe una relación significativa entre la gestión directiva y la cultura organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas del departamento de ICA, año 2017. Esto se sustenta en los hallazgos del objetivo general y la

hipótesis general (Error máximo permitido). Guillen (2016) enfatiza lo siguiente. “Gestión directiva y clima institucional en la Autoridad Administrativa del Agua” fue el título de la tesis de Ica Chaparra del año 2015. El objetivo de este estudio es conocer la relación entre la gestión directiva y el clima institucional en la gestión dirigida. 38 empleados de la Autoridad conformaron la población no experimental de este análisis descriptivo correlacional. El mismo porcentaje de la población fue incluido para la muestra en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha método de muestreo por conveniencia. Como instrumentos del enfoque de encuesta para la recolección de datos se emplearon el cuestionario para evaluar la dirección gerencial y el cuestionario sobre clima institucional. Los resultados muestran una correlación entre las variables dirección y clima institucional de $r = 0,787$. Es decir, una excelente gestión se correlaciona con un clima institucional positivo, mientras que una mala gestión se correlaciona con un clima institucional negativo. La Autoridad Administrativa del Agua Chaparra Chíncha, Ica - 2015, llegó a la conclusión que el clima institucional y la gestión están estrechamente relacionados. Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, por lo que se concluye que: En el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas del departamento de ICA, año 2017, existe relación significativa entre la gestión directiva y el clima organizacional. La significación asintótica bilateral para el objetivo específico 1 es igual a Sig. (Bilateral) = 0,000 0,05, una correlación de Spearman $\rho = 0,824$.

El objetivo de la tesis “Gestión directiva y gestión académica”, publicada en el I.E.S.T.P. José Carlos Mariátegui de Moquegua 2015, fue establecer los resultados del diseño correlacional 2015 sobre la relación entre gestión directiva y gestión académica. Esto es similar al trabajo de (Revilla, 2016). Se aplicó la metodología de muestreo censal a 83 funcionarios, de los cuales 59 (71 %) son nombrados y 24 (29 %) son trabajadores, como parte del método no probabilístico utilizado para determinar la muestra de estudio.

Se empleó una matriz de evaluación como instrumento para la gestión directiva y la gestión académica, ambas con niveles aceptables de confiabilidad ($\text{Alpha}=0,936$ para la gestión directiva y $\text{Alpha}=0,926$ para la gestión académica). Tanto en términos de contenido como de formato, la matriz de evaluación fue verificada.

Los resultados primarios demuestran una fuerte correlación positiva entre el desempeño directivo y la gestión académica con un nivel de significación del 1 % y un coeficiente de correlación de $r=0,663$, lo que indica que la gestión directiva está medianamente orientada a mejorar la calidad educativa de sus alumnos y a lograr la formación de un perfil profesional acorde con las exigencias del medio laboral. Se encontró que el desempeño gerencial y la efectividad de las prácticas pedagógicas, incluyendo la asesoría, en la gestión académica tienen las relaciones más significativas entre las sub variables, con un nivel de significancia de 1 % y un $r=0,792$; un hallazgo similar se hizo para el desempeño gerencial y el seguimiento académico, incluyendo la titulación, con un nivel de significancia de 1 % y un $r=0,703$; estas dos últimas conexiones entre las variables permiten inferir que la Institución cuenta con un buen sistema de gestión.

Los resultados muestran que: Con respecto al Objetivo Específico 2, se ha descubierto una correlación de Spearman de $\rho=0,812$, y la significación asintótica bilateral es igual a $\text{Sig. (Bilateral)}=0,000 < 0,05$. Se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. En el I.S.T. Alas Peruanas del departamento-ICA - 2017, la gestión administrativa y la cultura organizacional tienen una relación importante (Tapia, 2014).

Las percepciones de los profesores sobre el nivel de gestión y cómo se relaciona con la eficacia de la gestión pedagógica en el I.E. "San Juan" de la zona de San Juan de Miraflores-Lima son objeto de una tesis. En la misma escuela se realizó un estudio para

determinar las percepciones de los docentes sobre la calidad de la gestión y cómo se relaciona con la efectividad de la gestión pedagógica.

Se utilizó el diseño descriptivo-correlacional para investigar las variables sin realizar ajustes. Conclusiones: El liderazgo del director se evidenció en las formas en que los docentes del establecimiento educativo “San Juan” del barrio San Juan de Miraflores-Lima consideraron la norma de gestión y su relación con la efectividad de la gestión pedagógica. El análisis de los datos del estudio encontró una correlación estadísticamente significativa de 0,898; esta alta correlación positiva entre las variables revela el 79 % de la variación en las evaluaciones de los docentes sobre la calidad de la gestión y su relación con la eficacia de la gestión pedagógica.

Debido a que la significación asintótica bilateral es igual a Sig. (Bilateral) = 0,000 < 0,05 y el estadístico de la prueba de correlación de Spearman para el objetivo particular 3 arrojó un valor de rho= 0.886, se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula (error máximo permitido). El Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas en el departamento de ICA, año 2017, tiene una asociación sustancial entre la gestión dirigida y los valores institucionales, se concluye.

Argumentos similares fueron presentados en la tesis de Asprella (2015), Modelos de Gestión en Administradores de Instituciones Educativas de Nivel Secundario. El objetivo principal de este estudio fue identificar conceptos y representaciones visuales que capturen las perspectivas de los administradores de instituciones educativas de nivel secundario de la Provincia de Buenos Aires sobre la administración educativa. Se adoptó un enfoque cualitativo en respuesta a un enfoque etnográfico. Los participantes de este estudio son los 169 directores de escuelas secundarias de los municipios de La Plata, Tres de Febrero y San Martín. La gestión como aplicación o como construcción fueron encontradas, entre otras conclusiones, luego de tener en cuenta el contexto y compararlo

con la variedad de definiciones de gestión dirigida. Dado que la gestión, a pesar de su potencial éxito, carece de argumentación reflexiva situacional, el desafío en las mediaciones que apoyan la gestión dirigida es promover la cultura de la construcción como táctica para combatir la cultura de la aplicación. La aplicación es la resolución descendente y lineal de modelos normativos a priori que se basa en conocimientos externos e implica poco diálogo. Las conclusiones del estudio muestran una preferencia por los modelos de gestión como aplicaciones, donde un modelo sólido se ve socavado por la falta de niveles de objetivación de la propia gestión. Sin embargo, en respuesta a las justificaciones de los directivos, se crearon una serie de técnicas para definir la idea y los modelos de gestión. Si bien se reconoce que existen ideas interesantes y pertinentes sobre el tema, también es evidente que se han pasado por alto muchas ideas y planteamientos sobre cómo se comunican estas causas en la práctica.

Conclusiones

El contraste de hipótesis general indica que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a $\rho = 0,812$ y la significación asintótica bilateral es igual a $\text{Sig. (Bilateral)} = 0,001 < 0,05$ y que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (Error Máximo Permisible). En el departamento del Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de ICA, existe una fuerte correlación entre la gestión directiva y la cultura organizacional en el año 2017.

Se rechaza la hipótesis nula, se acepta la hipótesis alternativa y se concluye que en base al contraste de hipótesis específica 1, la significación asintótica bilateral es igual a $\text{Sig. (Bilateral)} = 0,000 < 0,05$ (Error máximo permitido) y el coeficiente de correlación Rho de Spearman es igual a $\rho = 0,824$. En el I.S.T. Alas Peruanas Ica-2017, existe una correlación considerable entre la gestión directiva y el clima institucional.

Los resultados muestran que: Existe una relación significativa entre la gestión administrativa y la cultura organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Alas, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de contraste 2 igual a $\rho = 0,812$ y significación asintótica bilateral igual a $\text{Sig. (Bilateral)} = 0,000 < 0,05$. Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa (Error máximo permitido).

El contraste de hipótesis específico 3 se concluye sobre la base del rechazo de la hipótesis nula, la aceptación de la hipótesis alternativa y el coeficiente de correlación Rho de Spearman de $0,886$ y la significación asintótica bilateral de $0,000 < 0,05$. (Error máximo permitido). Existe una fuerte asociación entre la gestión directiva y los valores institucionales en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas-2017.

Recomendaciones

Tras examinar el producto de indagación, brindamos determinadas sugerencias que creemos que deben hacerse son las siguientes:

- Realizar talleres y asesoramiento permanente a los docentes e involucrarlos en las tareas y acciones de gestión, para articular mejor con la gestión directiva y el clima organizacional ya que tiene un gran impacto en cuanto a la mejora de la institución.
- Fortalecer la cultura y valores institucionales, produciendo una sinergia al interior del Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas departamento de ICA.
- Se evidencia la necesidad de a prestar a los docentes para poder promover a los cargos directivos en la progresión el tiempo; con conocimiento sobre desempeño docente y gestión directriz con la intención de fortalecer el conocimiento organizacional en el instituto.
- Para permitir su extensión a otros lugares, provincias y, en última instancia, a toda la zona, los resultados de esta actividad de investigación deben compartirse, destacando los valores que se encuentran en sus dimensiones.

Referencias

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. En Abravanel y otros *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Legis.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Granica S.A
- Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de los procesos de mejora, en Cantón, I. (coord.): La implantación de la calidad en los centros educativos: una perspectiva aplicada y reflexiva*. CCS.
- Álvarez, M., Antúnez, S., Gago, F. y Gairín, J. (2012). *El liderazgo educativo: equipos directivos en centros de secundaria, elementos básicos del éxito escolar*. Secretaría Técnica.
- Amante-Carranza, A. (2010). *La gestión directiva y su impacto en la calidad educativa: reflexiones a partir de la recuperación de una intervención en un centro educativo de la ZMG* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente].
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EHw2XdCLpwgJ:https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4356/La%2520gesti%25C3%25B3n%2520directiva%2520y%2520su%2520impacto%2520en%2520la%2520calidad%2520educ>.
- Amarante, A. (2000). *Gestión directiva* (2ª ed.). Magisterio del Río de la Plata.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*, Perú: Lambayeque [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].
<https://docplayer.es/3578991-Comportamiento-organizacional-en-busca-del-desarrollo-de-ventajas-competitivas.html>
- Antúnez, S. (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares. Análisis y propuestas*. Ice-Horsori.

- Asprella, G. (2015). *Modelos de gestión en Directivos de instituciones educativas de nivel secundario* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla].
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/39743/Tesis%20Gabriel%20Asprella.%20Versi%C3%B3n%20impresa.pdf;jsessionid=0D3461E2EE639ECEE505491D1C3>
- Barney, J. (1986). Organizational culture can be a source of sustained competitive advantage. En *Revista Academy of Management Review*, 1986, 11(3).
- Basurto, A. (2005). *Sistema Empresa Inteligente: Una propuesta al mundo sobre cómo debe ser la empresa de la Era del conocimiento*. Empresa Inteligente.
- Bernal, T. (2006). *Metodología de la investigación* (3ª ed.) Editorial Pearson Educación
- Calderón, G. (s.f.). *Cultura organizacional: su concepción, sentido y significado*. Ponencia inaugural en el Seminario Investigativo sobre Cultura Organizacional en la carrera de Administración de Empresas. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. <http://bdigital.unal.edu.co/9706/1/01242075.1999.pdf>
- Calero, M. (2005). *Gestión educativa* (2ª ed.). Abedul E.I.R.L.
- Cejas, A. (s.f.). Gestión educativa. *Integra Educativa* 2(3), 215 -231.
- Chacón, M., (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Revista Omnia*, 20(2). Universidad del Zulia, Maracaibo ISSN: 1315-8856. [ehttps://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73735396006](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73735396006)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (4ª ed.). Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). Mc Graw-Hill Interamericana, S.A
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). McGraw-Hill Interamericana, S.A.

<https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>

Filmus, D. (1999). Educación y desigualdad en América Latina en los noventa ¿Una década perdida? *Facultad Latinoamericana de Ciencias sociales. Revista Iberoamérica de Educación*, 48. OEI. ISSN: 1022-6508

Fischman, D. (2013). *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolla su inteligencia cultural la empresa*. UPC.

Guillen, C. (2016). *Gestión directiva y clima institucional en la autoridad administrativa del Agua Chaparra Chincha, Ica - 2015* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la UCV.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/129/guillen_sc.pdf

Hellriegel, D., Susan, E. y Slocum, J. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias* (11ª ed.). (P.M. Sacristán). CENGAGE.

https://www.academia.edu/22892785/Administracion_11ed_Hellriegel

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista. L. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). Ediciones Mc Graw-Hill. Interamericana Editores

Hofstede, G. (1999). *Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions, en Expiscations in CrossCultural*. Psychology. Lisse Netherlands swets and Zeitlinger. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/4356/>

[La+gesti%F3n+directiva+y+su+impacto+en+la+calidad+educativa.pdf;jsessionid=AE034B9322A601E7C6817844538C0054?sequence=2](#)

Ina, M., Martin, M., Ruddock, G. O'Sullivan, C. y Preuschoff, C. (2009). *TIMSS 2011 Assessment Frameworks*. Boston International Association for the Evaluation of Educational Achievement; International Study Center

- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (5ª ed.). Pearson Education.
- Koontz, H., Wiehrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). McGraw-Hill Educación.
https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edi_koontz.pdf
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Harvard Business School Press/ Ed. Norma.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13210/ENSAYO%20LIDERAZGO>.
- Kuhn, T. (1975). *La estructura de las revoluciones científicas*. FCE.
- Lavín, S. (2007). Transitando desde la gestión de un establecimiento hacia la gestión de un centro de desarrollo educativo. *Educare*, 2.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28 (1), 27-42.
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de educación*. Mc Graw-Hill.
- Lino, M. (2017) *Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Regional Huacho –2015* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la UCV.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6434/Lino_DLM-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Luna, R. y Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo productivo*. Convenio Andrés Bello

- Martínez, C. (2010). *Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria-Red n° 7 del Callao*, Perú: [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola].
- Mena, D. (2017). *El rol del director en la gestión de conflictos en el marco de buen desempeño del directivo. Estudio aplicado a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión Piura* [Tesis de maestría, Universidad de Piura] https://pirhua.udpe.edu.pe/bitstream/handle/11042/3018/MAE_EDUC_354.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Educación. (2002) *Autoevaluación de la Gestión del Centro Educativo Público. Proyecto Multilateral de Autoevaluación y Mejoramiento de la Institución de Educación Básica y Media. Organización de los Estados Americanos. OEA.*
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Dirección General de Desarrollo Docente. Minedu.*
http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Miranda, B. S. (2016). La Gestión Directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *RIDE. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*. Educ vol. 7 n° 13 ISSN 2007-7467
- Molins, M. (2000). *Las categorías de la pedagogía*. Mimeo. Escuela de Educación - UCV.
- Montaña, A. y Torres, G.: (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero* [Tesis de maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional de la UROSARIO.
<https://repository.urosario.edu.co/items/d9cf7c3e-6e0d-4199-973a-693badf7880d>

- Mora, C. (2009). *Gerencia y cultura organizacional*.
<http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional/>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13ª ed.). McGraw-Hill Educación.
http://www.academia.edu/16146402/Comportamiento_humano_en_el_trabajo__13va_Edici%C3%B3n_-_John_W._Newstrom.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. Gesbiblo, S.L.
- Núñez, I. y Rodrigo, V. (1990). *Documento base: estrategias de cambio educativo y participación del magisterio*. OREALC.
- Olmos, M. y Socha, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Universidad de La Sabana.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1838/131358.pdf?seq>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Unesco, (2002). *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural: una visión, una plataforma conceptual, un semillero de ideas, un paradigma nuevo*.
https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127162_spa
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Unesco, (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas (1ª ed.)*.
http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/wp-content/uploads/2015/05/manual_directores_unesco.pdf
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Atlántida.
- Pozner, P. (2000). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares* (5ª ed.). Aique.
- Programa Escuelas de Calidad (2010) *Módulo I Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. (2ª ed.) D.R. Secretaría de Educación Pública.

- Quiroz, C. y Vázquez, H. (2009). *La profesionalización del Director*. Revista Integra educativa Vol. II/ N° 3 <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a03.pdf>
- Rementeria, A. y Sánchez, M. (2000). Experiencias recientes de gestión en la escuela básica en Brasil. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*.
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/270/27030405.pdf>
- Revilla, G. (2016). *Gestión directiva y gestión académica en el I.E.S.T.P. José Carlos Mariátegui de Moquegua - 2015* [Tesis de maestría, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional de la UPT. <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/60/revilla-delgado-german.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional teoría y práctica* (7ª ed.). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). Pearson.
<http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/05/67Comportamiento-Organizacional-15edi-Robbins.pdf>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). Pearson.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico organizacional* (3ª ed.). Alfaomega.
- Rodríguez, (2011). *El significado de gestión*. http://blog.unach.mx/salvador_rodriguez/2011/01/15/el-significado-de-gestion/
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 14(2), pp. 253-267.
<https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Rojas, W. y Távara, U. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat* [Tesis de maestría, Universidad Marcelino Champagnat]. Repositorio Institucional de la UMCH.
[https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14231/113/35.%20Tesis%](https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14231/113/35.%20Tesis%20)

20%28Rojas%20V%c3%a1squez%20y%20T%c3%a1vara%20Zegarra%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación*. Edit. Panapo

Sánchez, C. y Reyes, M. (2006). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. (4ª ed.). Edit. Visión Universitaria.

Santana, P., & Araujo, J. (2007). Clima y Cultura Organizacional, España: Ponencia presentada al XX Congreso Anual de AEDEM. www.revistas.urosario.edu.co

Schein, E. (1984). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores, S.A.

Sypher, B., Applegate, J. y Sypher, H. (1985). *Culture and communication in organizational contexts*. In w.b. Gudykunst, L.P.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, en *Revista Administrative Science Quarterly*. 28, 3339-3358.

Tapia, R. (2014). *Percepción de los docentes sobre la calidad de la gestión directiva y su relación con la eficacia de la gestión pedagógica en la institución educativa "San Juan" del distrito de San Juan de Miraflores-Lima* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]
<https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3128185>

Torres, P. (2017). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de un centro de atención al ciudadano*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la UCV. repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9106/Torres_CPA.pdf

Vereau, W. y Cojal, B. (2005). *Gestión Educativa*. Fondo Editorial FACHSE.

Zúñiga, R. (2016). *Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera familiar en Cusco* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la USIL.
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d811b7a9-a560-420f-88>

Apéndices

Apéndice A.
Matriz de consistencia

Título: **Gestión directiva y cultura organizacional en el instituto superior tecnológico alas peruanas de Ica año 2017.**

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES
GENERAL ¿Qué relación existe entre la gestión directiva y cultura organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017?	GENERAL Determinar qué relación existe entre la gestión directiva y cultura organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017.	GENERAL Existe una relación directa significativa entre la gestión directiva y cultura organizacional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017.	GESTIÓN DIRECTIVA	Pedagógica	-Motivación docente -Intervención pedagógica -Manejo de conflictos. -Justicia en la aplicación del reglamento. -Evaluación del personal docente, administrativo.
ESPECIFICOS ¿Qué relación existe entre la gestión directiva y el clima institucional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017?	ESPECIFICOS Describir qué relación existe entre la gestión directiva y el clima institucional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica año 2017.	ESPECÍFICAS Existe una relación directa y significativa entre la gestión directiva y el clima institucional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017.		Administrativa	-Involucramiento colaborativo. -Administración de disciplina. -Comunicación de políticas y lineamientos del centro. - Gestión del clima organizacional. -Difusión de PEI- PCC.
				Organizacional	-Impulsa procesos de identidad de ISTP. Alas Peruanas - Organización de actividades del centro. - Nivel de confianza y credibilidad. - Reconocimiento y valor personal.
				Liderazgo	- Actitudes cooperativas. - Participación en toma de decisiones. - Responsabilidad compartida
					Innovación

<p>¿Qué relación existe entre la gestión administrativa y la cultura institucional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica año 2017?.</p>	<p>Describir qué relación existe entre la gestión administrativa y la cultura institucional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017.</p>	<p>Existe una relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la cultura institucional en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017.</p>	<p style="text-align: center;">CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Valores institucionales</p>	<p>Trabajo en equipo Cumplimiento de metas</p>
<p>¿Qué relación existe entre la gestión directiva y los valores institucionales en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica año 2017?.</p>	<p>Describir qué relación existe entre la gestión directiva y los valores institucionales en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017.</p>	<p>Existe una relación directa y significativa entre la gestión directiva y los valores institucionales en el Instituto Superior Tecnológico Alas Peruanas de Ica, año 2017.</p>		<p>Creencias</p>	<p>Recomendación o influencia Salario Herramientas necesarias</p>
			<p>Clima institucional</p>	<p>Aprender y progresar Ambiente de cooperación Autonomía en decisiones</p>	
			<p>Normas</p>	<p>Horarios Presentación personal Sanciones ante una falta</p>	
			<p>Símbolos</p>	<p>Fechas especiales Incentivos Ceremonias, logos y colores</p>	
			<p>Filosofía</p>	<p>Misión- Visión Vacante Desarrollo profesional</p>	

Apéndice B.
Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
GESTIÓN DIRECTIVA	Pedagógica	-Motivación docente -Intervención pedagógica -Manejo de conflictos.
	Administrativa	-Justicia en la aplicación del reglamento. -Evaluación del personal docente, administrativo. -Involucramiento colaborativo. -Administración de disciplina. -Comunicación de políticas y lineamientos del centro.
	Organizacional	-Gestión del clima organizacional. -Difusión de PEI- PCC. -Impulsa procesos de identidad de ISTP. Alas Peruanas. -Organización de actividades del centro.
	Liderazgo	-Nivel de confianza y credibilidad. -Reconocimiento y valor personal. -Actitudes cooperativas. -Participación en toma de decisiones. -Responsabilidad compartida
	Valores institucionales	Innovación Trabajo en equipo Cumplimiento de metas
CULTURA ORGANIZACIONAL	Creencias	Recomendación o influencia Salario Herramientas necesarias
	Clima institucional	Aprender y progresar Ambiente de cooperación Autonomía en decisiones
	Normas	Horarios Presentación personal Sanciones ante una falta
	Símbolos	Fechas especiales Incentivos Ceremonias, logos y colores
	Filosofía	Misión- Visión Vacante Desarrollo profesional

Fuente: Elaboración propia.