

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE CIENCIAS HUMANAS Y EDUCACIÓN



Una Institución Adventista

CULTURA ORGANIZACIONAL Y HABILIDADES GERENCIALES
DE LOS DIRECTORES Y PROFESORES, EN LA ASOCIACIÓN
EDUCATIVA ADVENTISTA PERUANA
DEL NORTE, 2015

Tesis

Presentada para optar el grado académico de Maestra en Educación
con mención en Administración Educativa

Por

Melva Hernández García

Lima, Perú

Julio de 2017

Ficha catalográfica elaborada por el Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UPeU

TE	Hernández García, Melva
3	Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en la
H43	Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015 / Autor: Melva Hernández
2017	García; Asesora: Dr. Salomón Vásquez Villanueva, 2017. 89 páginas: anexos, tablas.
	Tesis (Maestría), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación. Escuela de Posgrado, 2017. Incluye referencias y resumen. Campo del conocimiento: Educación.
	1. Cultura Organizacional. 2. Habilidades gerenciales. 3. Habilidades técnicas.

*Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los
directores y profesores, en la Asociación Educativa Adventista
Peruana del Norte, 2015*

TESIS

Presentada para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Administración Educativa

JURADO DE SUSTENTACIÓN

Dr. Edwin Octavio Cisneros Gonzalez
Presidente

Dr. Donald Damazo Jaimes Zubieta
Secretario

Dr. Salomón Vásquez Villanueva
Asesor

Dr. Moisés Díaz Pinedo
Vocal

Mg. Gabriela Requena Cabral
Vocal

Lima, 07 de julio de 2017

DGI – 13 ACUERDO DE ENTENDIMIENTO¹ ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ACUERDO DE ENTENDIMIENTO ENTRE EL AUTOR Y LA UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

Este acuerdo se establece entre el autor y la Universidad Peruana Unión y se registra el 7 de julio de 2017.

Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento entre **MELVA HERNÁNDEZ GARCÍA**, identificado con DNI N° 16757473 nacionalidad: Peruana, domiciliado en Alameda I etapa, Ñaña, a quien en adelante se le denominará LA AUTORA; y de la otra parte UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN, con R.U.C. N° 20138122256, con domicilio legal en Villa Unión-Ñaña, altura del Km. 19 de la Carretera Central, distrito de Lurigancho-Chosica, provincia y departamento de Lima, a quien en adelante se le denominará LA UNIVERSIDAD, representada por su Rectora Dra. Teodosia Maximina Contreras Castro, identificada con D.N.I. N° 10168821, quien señala el mismo domicilio de su representada, facultada según nombramiento y poder otorgados en sesión ordinaria de la Asamblea Universitaria del 12 de noviembre del 2014.

Yo LA AUTORA, reconozco haber leído y comprendido los términos de licencia que acompañan a este documento y forman parte del mismo y estoy de acuerdo en aceptar las condiciones en ellos expuestos:

- **Parte 1.** Términos de la licencia otorgada a LA UNIVERSIDAD para la publicación de las obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional.
- **Parte 2.** Términos de licencia Creative Commons para publicación de obras, tesis y/o artículos en el Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD.

Además, en la condición de autor de la obra, es de mi competencia:

- Estar en contacto con la dirección del Repositorio Institucional de LA UNIVERSIDAD en lo referente al contenido y asuntos informáticos.
- Proporcionar la información necesaria para crear y mantener las colecciones.
- Aceptar colaborar en lo referente a su situación, según lo requiera el CRAI de LA UNIVERSIDAD.




MELVA HERNÁNDEZ

GARCÍA

e-mail:

mehga20@gmail.com

LA UNIVERSIDAD

¹ El presente documento tiene su aparo legal en el Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Derecho de Autor, actualmente vigente en el Perú, publicado el 24 de abril de 1996, y sus normas modificatorias. Los artículos señalados de la forma "Leer el artículo", sirven únicamente como guía para el lector. Se recomienda leer todo el Decreto Legislativo

ANEXO 07 DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA DE LA TESIS

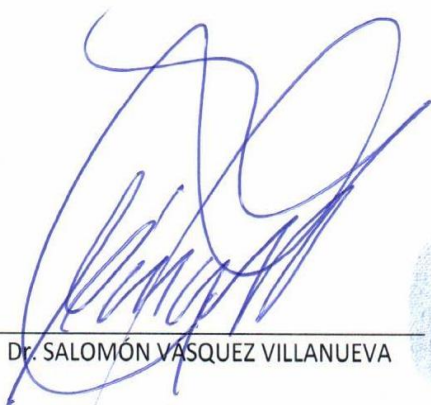
Yo **SALOMÓN VÁSQUEZ VILLANUEVA**, identificado con DNI N° 10169495, adscrito a la Facultad de Ciencias Humanas y Educación, y docente en la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión;

DECLARO:

Que la tesis titulada: *“Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015*, constituye la memoria que presenta la bachiller **MELVA HERNÁNDEZ GARCÍA**, para obtener el grado académico de Magíster en Educación con mención en Administración Educativa, cuya tesis ha sido desarrollada en la Universidad Peruana Unión con mi asesoría.

Asimismo dejo constancia de que las opiniones y declaraciones registradas en la tesis son de entera responsabilidad de la autora. No comprometen a la Universidad Peruana Unión.

Para los fines pertinentes, firmo esta declaración jurada, en la ciudad de Ñaña (Lima), a los siete días del mes de julio de 2017.



Dr. SALOMÓN VÁSQUEZ VILLANUEVA

Asesor



DEDICATORIA

A Dios, por darme el privilegio de seguir mis estudios de posgrado y por la fuerza de voluntad que ha puesto en mí para proseguir y culminar este anhelado sueño.

A mi amada hija, E. Karina Vásquez Hernández, por ser mi motivación constante para alcanzar mis objetivos.

A mis queridos padres, por creer y confiar en mi persona; por constituir el soporte para mi vida, también por soñar conmigo.

A mis hermanos, por su cariño y apoyo incondicional.

A mi asesor, Dr. Salomón Vásquez Villanueva, por la paciencia y el liderazgo ejercido sobre mi persona.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por otorgarme el don de la vida y por permitirme hacer realidad este anhelado sueño.

A mi asesor de Tesis, en la persona del Dr. Salomón Vásquez Villanueva, quien con dedicación y perseverancia me ayudó con la asesoría y orientaciones oportunas, para culminar mi trabajo de tesis; por confiar y creer en sus estudiantes y por los sabios conocimientos compartidos en el aula de clase.

Al profesor José Nole Zapata, en mi carrera profesional, quien motivó en mí la búsqueda de una mejora constante a través del perfeccionamiento académico; por ser el mentor quien mira más allá de lo que humanamente podemos observar; por ser un gran maestro y un gran amigo.

A la UPeU, la institución del conocimiento y el saber, que año tras año alberga en sus aulas a miles de estudiantes, quienes buscamos el perfeccionamiento académico, espiritual y social.

A toda mi familia, por confiar en la educación adventista y por brindarme su apoyo constante.

CONTENIDO

DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
CONTENIDO	viii
LISTA DE TABLAS	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRAC	xiv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
1.1. Descripción de la situación problemática	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Problema general.....	2
1.2.2. Problemas específicos	2
2. Objetivos de la investigación	2
2.1. Objetivo general	2
2.2. Objetivos específicos	3
3. Hipótesis.....	3
3.1. Hipótesis principal	3
3.2. Hipótesis derivadas	3
4. Variables de la investigación	4
4.1. Variable predictora.....	4
4.2 Variable criterio	4
4.3. Operación de variables.....	6

CAPÍTULO II	8
BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1. Antecedentes de la investigación	8
Antecedentes de habilidades gerenciales	8
2. Marco histórico	10
2.1. Marco histórico de cultura organizacional	10
3. Marco filosófico del liderazgo	11
4. Marco teórico	13
4.1. Marco teórico de cultura organizacional	13
4.1.1. Conceptos de cultura organizacional	13
4.1.2. Componentes de la cultura organizacional	17
4.1.3. Tipos de la cultura organizacional	19
4.1.4. Características de la cultura organizacional	19
4.1.5. Funciones y tipología de la cultura organizacional	20
4.1.6. Modelos de la cultura organizacional	22
4.1.7. Enfoques de la cultura organizacional	23
4.2. Marco teórico de las habilidades gerenciales	27
4.2.1. Concepto de competencias gerenciales	27
4.2.2. Competencias y capacidades de los directores	27
4.2.3. Características de los líderes educativos	33
4.2.4. El rol del director en la resolución de conflictos	34
4.2.5. La comunicación: una estrategia gerencial	36
5. Marco conceptual	40
CAPÍTULO III	42

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	42
1. Tipo de estudio	42
2. Diseño del estudio	42
3. Población y muestra	43
4. Recolección de datos y procesamiento	44
5. Instrumento utilizado y descripción del mismo	44
6. Plan de tratamiento de datos	45
7. Medición de las variables estudiadas	46
CAPÍTULO IV	47
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
1. Análisis descriptivo de la población	47
2. Prueba de hipótesis.....	49
2.1. Modelo 1.....	49
2.1.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	49
2.1.2. Criterios de decisión:	49
2.1.3. Análisis del modelo	49
2.1.4. Interpretación	50
2.2. Modelo 2.....	51
2.2.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	51
2.2.2. Criterios de decisión	52
2.2.3. Análisis de modelo.....	52
2.2.4. Interpretación	52
2.3. Modelo 3.....	54
2.3.1. Formulación de las hipótesis estadísticas	54
2.3.2. Criterios de decisión	54
2.3.3. Análisis de modelo.....	54
2.3.4. Interpretación	55
2.4. Modelo 4.....	56
2.4.5. Formulación de las hipótesis estadísticas	56
2.4.6. Criterios de decisión	56
2.4.7. Análisis de modelo.....	56
2.4.8. Interpretación	57
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	61

ANEXOS	67
Anexo 1. Matriz instrumental	68
Anexo 2. Matriz de consistencia	70
Anexo 3. Cuestionario.....	74
Anexo 4. Validación de instrumento.....	77

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Operación de variables	6
Tabla N° 2. Descripción de la información demográfica	47
Tabla 3. Modelo 1a. Resumen del modelo	49
Tabla 4. Modelo 1b. ANOVA	50
Tabla 5. Modelo 1c. Coeficientes	50
Tabla 6. Modelo 2a. Resumen del modelo	52
Tabla 7. Modelo 2b. ANOVA	52
Tabla 8. Modelo 2c. Coeficientes	52
Tabla 9. Modelo 3a. Resumen del modelo	54
Tabla 10. Modelo 3b. ANOVA	54
Tabla 11. Modelo 3c. Coeficientes	55
Tabla 12. Modelo 4a. Resumen del modelo	57
Tabla 13. Modelo 4b. ANOVA	57
Tabla 14. Modelo 4c. Coeficientes	57

RESUMEN

En este estudio se presentan los resultados de un trabajo que habla sobre las habilidades gerenciales de los líderes y la cultura organizacional de las instituciones educativas adventistas de AEAPN. El camino hacia esta meta se torna favorable, en la medida en que los directivos posean habilidades técnicas, humanas y conceptuales y las apliquen con la finalidad de tener una cultura organizacional sólida que permite el buen desempeño de sus integrantes.

Por lo tanto, el objeto de estudio de esta investigación es determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades gerenciales de los directores y profesores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015. El estudio se realizó con los directores y profesores de Tumbes, Piura y Chiclayo. Esta investigación corresponde al enfoque cuantitativo. Además, no experimental, no se ha realizado manipulación de las variables. El estudio corresponde a los tipos: descriptivo, correlacional y transeccional, porque se hace un corte en el proceso del tiempo y se aplica el instrumento una sola vez. A partir de ello, se concluye que el “conocimiento”, la “práctica de valores” y los “modos de vida” explican las habilidades técnicas de los directores y los docentes y, que la cultura organizacional explica fuertemente las habilidades gerenciales.

Siguiendo el método seleccionado se requirió hacer una revisión minuciosa de la bibliografía a utilizar y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación.

Palabras claves: Cultura Organizacional, habilidades Gerenciales, Habilidades técnicas, Habilidades humanas, habilidades conceptuales.

ABSTRAC

This study presents the results of a study those talks about the managerial abilities of the leaders and organizational culture of Seventh - day Adventist educational institutions in AEAPN. The road to this goal becomes favorable, where managers have technical, human, and conceptual skills and implement them in order to have a strong organizational culture that allows good performance of its members.

Therefore, the purpose of this research study is to determine to what extent organizational culture relates to the management skills of principals and teachers, the Association educational Adventist Peruvian North, 2015. The study was conducted with principals and teachers of Tumbes, Piura and Chiclayo. This research corresponds to the quantitative approach. This research corresponds to the quantitative approach. In addition non-experimental, not been manipulation of the variables. The study corresponds to the types: descriptive, correlational and transactional, because making a cut in the process of time and applies the instrument only once. From this, we conclude that "knowledge", "practice of values" and "ways of life" They explain the technical skills of principals and teachers, and that organizational culture strongly explained the management skills.

According to the selected method was required to make a thorough review of the literature to be used and a history of studies related to the topic with the purpose of establishing the set of meanings, theories and concepts that serve as support to the research.

Key words: organizational culture, human skills, management skills, technical skills, conceptual skills.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la situación problemática

En sus estudio, Cruz Aponte y Mora de Bedoya (2014) son evidentes en los centros educativos, la presencia de la agresión verbal o corporal, experimentada entre estudiantes y docentes; se percibe poca tolerancia reinante en la convivencia escolar; se percibe también el incumplimiento de la normativa institucional reguladora de las actuaciones de los estudiantes y docentes; “quienes en ocasiones desconocen o incluso como institución, carecen de acuerdos o normas que reglamenten la convivencia y faciliten la disciplina dentro y fuera del aula, los altos niveles de absentismo y ausentismo por parte de los referidos actores” (p. 174). Por otro lado, se percibe la ausencia de valores en las conductas de los estudiantes y los docentes, cuyos valores fundamentales son honestidad, tolerancia y respeto; se ha perdido, en forma progresiva, la figura del docente, formador y líder del proceso de enseñanza, menor conocimiento de su desempeño profesional, la falta de efectividad del docente en el trabajo escolar.

Los docentes desconocen las estrategias gerenciales, comprometidas con la disciplina escolar; minimizan las conductas disruptivas de los estudiantes. También carecen de “perfil gerencial con competencias profesionales, sociales, comunicativas y tecnológicas acorde con los avances de gestión educativa, que promuevan compromisos de cambio y favorezcan la conducción de la disciplina

escolar para la convivencia institucional en los centros educativos” (Cruz Aponte y Mora de Bedoya, 2014, p. 175).

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades gerenciales de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿En qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades técnicas de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015?
- b. ¿En qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades humanas de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015?
- c. ¿En qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades conceptuales de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015?

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades gerenciales de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015.

2.2. Objetivos específicos

- a. Determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades técnicas de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015.
- b. Determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades humanas de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015.
- c. Determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades conceptuales de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015.

3. Hipótesis

3.1. Hipótesis principal

La cultura organizacional se relaciona con las habilidades gerenciales de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015.

3.2. Hipótesis derivadas

- a. La cultura organizacional se relaciona con las habilidades técnicas de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015.
- b. La cultura organizacional se relaciona con las habilidades humanas de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015.

- c. La cultura organizacional se relaciona con las habilidades conceptuales de los profesores y directores, en la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte, 2015.

4. Variables de la investigación

4.1. Variable predictora

Cultura organizacional

Dimensiones

Conocimiento organizacional

Práctica de valores organizacionales

Modos de vida organizacional

4.2 Variable criterio

Habilidades gerenciales

Dimensiones

Habilidades técnicas

Habilidades humanas

Habilidades conceptuales

4.3. Operación de variables

Tabla 1. Operación de variables

Título	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Instrumento	
Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores de los colegios adventistas de la ASEA Norte, 2015	Variable predictor: Cultura organizacional	Conocimiento organizacional	Conocimiento tácito del director sobre cultura organizacional	Directores Profesores	Cuestionario	
			Conocimiento expreso del director sobre cultura organizacional			
			Conocimiento tácito de los profesores sobre cultura organizacional			
			Conocimiento expreso de los profesores sobre cultura organizacional			
		Práctica de valores	Práctica de valores éticos del director			Cuestionario
			Práctica de valores cristianos del director			
			Práctica de valores éticos de los profesores			
			Práctica de valores cristianos de los profesores			
	Modos de vida	Modos de vida familiar del director		Cuestionario		
		Modos de vida institucional del director				
		Modos de vida familiar de los profesores				
		Modos de vida institucional de los profesores				
	Variables criterio: habilidades gerenciales	Habilidades técnicas	Habilidades técnicas en el conocimiento del director		Cuestionario	
			Habilidades técnicas en el desempeño del director			
			Habilidades técnicas en el conocimiento de los profesores			
			Habilidades técnicas en el desempeño de los profesores.			
Habilidades humanas		Habilidades humanas en la comunicación del director		Cuestionario		
		Habilidades humanas en el trabajo en equipo del director				
		Habilidades humanas durante la motivación del director				

			Habilidades humanas durante su comunicación del profesor		
			Habilidades humanas del profesor para el trabajo en equipo.		
			Habilidades humanas durante la motivación del profesor		
		Habilidades conceptuales	Habilidades conceptuales del director en la toma de decisiones		Cuestionario
			Habilidades conceptuales del director en la delegación de funciones		
			Habilidades conceptuales del director en el manejo de conflictos		
			Habilidades conceptuales del profesor en la toma de decisiones		
			Habilidades conceptuales del profesor en la delegación de funciones		
			Habilidades conceptuales del profesor en el manejo de conflictos		

CAPÍTULO II

BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes de habilidades gerenciales

El estudio de Cruz Aponte y Mora de Bedoya (2014) responde al objetivo de “proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de las competencias del docente en la conducción de la disciplina escolar para la convivencia institucional”, cuyo estudio fue realizado en los colegios privados de educación primaria, adscritos a la parroquia San Juan Bautista, Municipio San Cristóbal del Estado Táchira.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio corresponde a una investigación de campo, es de naturaleza descriptiva y proyecto factible; cuyo diseño fue no experimental, tipo transeccional y el método cuantitativo. El estudio fue realizado en una población constituida por 97 docentes y 23 directivos, cuya muestra fue determinada de manera intencional y censal; se aplicó un cuestionario, validado mediante juicio de expertos y una prueba piloto ejecutada a 20 sujetos diferentes a la muestra, determinándose la confiabilidad con el Alfa de Cronbach, cuyo valor fue 0,82 y 0,86 para los instrumentos “A y B”; la magnitud fue muy alta. Además, se utilizó la estadística descriptiva aplicando la distribución de frecuencia.

El estudio concluyó que “el docente no aplica las habilidades correspondientes a las competencias profesionales, sociales, comunicativas y tecnológicas, así como el uso de técnicas de conducción apropiadas en el manejo de la disciplina”, aunque las instituciones poseen acuerdos de convivencia.

Salvador y otros (2009) realizan su estudio con el objetivo de conocer “en qué medida los directores escolares de centros públicos tienen desarrolladas y practican las habilidades sociales en el desempeño de sus funciones directivas”, permitiendo que la función directiva alcance niveles más altos de eficacia. Se ha trabajado en una muestra de 99 directores, adscritos a los Centros Educativos Públicos de Primaria y Secundaria, en las provincias de Granada y Almería. Sus resultados muestran conocimiento fiable, hasta antes del estudio inexistente, sobre los perfiles de los directivos expresados en habilidades sociales e interpersonales, cuyo resumen es el siguiente: a) la mitad de los directores escolares (49%) poseen puntuaciones por encima del centil 75, en conductas de aserción y en habilidades sociales; b) casi la mitad de los directores ponen en práctica las habilidades sociales, mediante comportamientos; pues la “autoexpresión”, “decir no”, “iniciar interacciones” y “expresar su enfado”, son los componentes más relevantes y c) el nivel del centro, el número de alumnos y la antigüedad de director revelan algunas diferencias significativas.

Hernández Parra (2015), en el ámbito de su investigación considera que la gerencia en las instituciones educativas se ha constituido en la herramienta para elevar los niveles de calidad del producto y del servicio ofrecidos a los estudiantes. Su objetivo general fue: “Diseñar tareas gerenciales que permitan mejorar la calidad en la educación, contribuyendo a la creación de ventajas competitivas frente a otras instituciones educativas, que propendan por el bienestar y desarrollo de los educandos de las instituciones del distrito”. Además, trabajó tres objetivos específicos; sin embargo, para beneficio del presente interesa el objetivo específico 1. “Identificar las habilidades gerenciales que deben tener los directivos docentes de las instituciones educativas del distrito”.

En su estudio, concluye los “gerentes de las instituciones educativas deben poseer determinadas habilidades y características que permiten encaminar a los colaboradores a

alcanzar las metas y los objetivos de la organización, para que estas sean productivas, eficaces, efectivas y competitivas en el mercado actual, que demanda que las organizaciones posean ventajas competitivas y comparativas para poder abarcar nuevos mercados, ser innovadoras y mantener a los clientes internos y externos satisfechos”.

2. Marco histórico

2.1. Marco histórico de cultura organizacional

Por los años veinte, Elton Mayo y sus colaboradores, adscritos a la escuela de relaciones humanas en la administración, inician un trabajo con la visión cultural de la actualidad, en reacción contra la administración científica de Taylor (Sánchez Gómez, 2010).

Según Hofstede (1991), por los años setenta, cultura organizativa aparece con el sinónimo de “clima”. Además, el concepto experimenta una evolución conceptual: “propósito común” (Barnard, 1938), “misión” (Selznick, 1949), sentimiento de pertenencia (Thompson, 1977). Por la década de los 80, cultura aparece como variable, con el propósito de estudiar la estructura, relacionada con el tamaño, la tecnología y el entorno (López Felipe, 2013).

Para Aktouf (2002), entre los muchos precursores de la cultura organizacional, se destacan Barnard (1938), Follet (1964) o Selznick (1957), para quienes, los dirigentes eran “depositarios de los valores, orientaciones y deseos de la organización”. Sin embargo, Elliot Jaques es uno de los primeros, desde principios de los años cincuenta, quien concibe la cultura organizacional como “su modo de pensar y de actuar habituales”, modo que “debería ser aprendido y aceptado” y que es “más o menos compartido.”

Sánchez Gómez (2010) considera que el origen y desarrollo del concepto “cultura organizacional” se encuentra en la literatura sociológica clásica de Weber, en 1904, con su

obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*; también en Lloyd Warner, en 1941, con su obra *Sistema social abierto*, porque por entonces ya se hablaba del influjo del entorno cultural sobre las organizaciones.

Por la década de los setentas, el tema y los conceptos de cultura organizacional se consolidan y se multiplican, inclusive sus derivados: cultura de la empresa, cultura corporativa (Sánchez Gómez, 2010).

Según Sánchez Gómez (2010), por los años 80, aparecen estudios sobre cultura organizacional, desde diversas perspectivas y metodologías. Destacan Deal y Kennedy (1983), Smircich (1983), Ouchi (1982), Pascale y Athos (1981), Wilkins y Ouchi (1983), Hofstede (1980), Peters y Waterman (1984).

3. Marco filosófico del liderazgo

En el nivel primario, secundario y superior se encuentran los maestros y los alumnos, ¿para qué? En el contexto educativo, “se comete un error tal cuando se descuida la regulación del corazón o el establecimiento de principios en el esfuerzo por obtener cultura intelectual, o cuando, en el ávido deseo de ventajas temporales, se pasan por alto los intereses eternos” (White, Consejos para Maestros, p. 49). En este sentido, “nuestro objeto debiera ser más bien obtener conocimiento y sabiduría para llegar a ser mejores cristianos, y estar preparados para una utilidad mayor, prestando un servicio más fiel a nuestro Creador; y por nuestro ejemplo e influencia, inducir a otros a glorificarlo también. Esto es algo real y tangible; no solamente palabras, sino hechos. No sólo los afectos del corazón deben ser dedicados a nuestro Hacedor, sino el servicio de la vida” (p. 49). Sin perder de vista que el gran propósito de toda la educación y disciplina de la vida, es volver al hombre a la armonía con Dios; elevar y ennoblecer de tal manera su naturaleza moral, que pueda volver a reflejar la imagen de su

Creador. Tan importante era esta obra, que el Salvador dejó los atrios celestiales, y vino en persona a esta tierra, para poder enseñar a los hombres cómo obtener la idoneidad para la vida superior”.

¿Cuáles son las necesidades de los maestros cristianos?

Al Maestro le ha sido confiada una obra muy importante, una obra a la cual no debe dedicarse sin una preparación cuidadosa y cabal. Debe sentir el carácter sagrado de su vocación, y dedicarse a ella con celo y devoción. Cuanto más conocimiento verdadero tenga, tanto mejor hará su obra. El aula de clase no es lugar para hacer una obra superficial. Ningún maestro que se satisfaga con un conocimiento superficial alcanzará un alto grado de eficiencia. Pero no basta que el maestro posea capacidad natural y cultura intelectual. Estas cosas son indispensables, pero sin una idoneidad espiritual para el trabajo, no está preparado para dedicarse a él. Debe ver en todo alumno la obra de Dios, un candidato para honores inmortales. Debe procurar educar, preparar y disciplinar de tal manera a los jóvenes, que cada uno de ellos pueda alcanzar la alta norma de excelencia a la cual Dios los llama (White, Consejos para Maestros, p. 218).

¿Cuál es la invitación de Dios a los maestros?

Dios invita a los maestros a ser su mano auxiliadora en la ejecución de este propósito. Él les pide que apliquen a su trabajo los principios del cielo, el A B C de la verdadera educación. El maestro que no ha aprendido todavía estos principios deben comenzar ahora a estudiarlos. Y mientras aprende, desarrollará la idoneidad para enseñarlos a otros (White, Consejos para Maestros, p. 218).

¿Cuál es el verdadero objeto de la educación?

El verdadero objeto de la educación es formar hombres y mujeres idóneos para servir, desarrollar y poner en ejercicio activo todas sus facultades. La obra de nuestros colegios y escuelas preparatorias debe ser fortalecida año tras año; porque en ellas nuestros jóvenes han de prepararse para entrar en el servicio del Señor como obreros eficientes. El Señor invita a los jóvenes a ingresar en nuestras escuelas a fin de prepararse rápidamente para una obra activa. El tiempo es corto. Por doquiera se necesitan obreros para Cristo. Incentivos urgentes deben ofrecerse a los que debieran estar hoy empeñados en un esfuerzo ferviente por el Maestro. Nuestras escuelas han sido establecidas por el Señor; y si son dirigidas en armonía con su propósito, los jóvenes enviados a ellas serán rápidamente preparados para dedicarse a diversos ramos de la obra misionera. Algunos se alistarán para entrar en el campo como enfermeros misioneros, otros como colportores, otros como evangelistas, y aun otros como ministros evangélicos. Algunos estarán preparados para encargarse de las escuelas de iglesia, en las cuales se han de enseñar a los niños los rudimentos de la educación. Esta obra es muy importante, y exige gran habilidad y estudio cuidadoso. (White, Consejos para Maestros, p. 493).

¿Cómo obtener la eficiencia? ¿Es necesaria la eficiencia? ¿Qué significa la eficiencia para la escuela y para los profesores?

Es el mensaje más solemne que ha sido dado jamás a los mortales, y todos los que se proponen relacionarse con la obra deben sentir, en primer lugar, la necesidad de educarse y adquirir una preparación cabal. Es necesario hacer planes y esfuerzos para el perfeccionamiento de los que se proponen entrar en cualquier ramo de la obra. La labor ministerial no debe ser confiada a jovencitos, ni la obra de dar estudios bíblicos a jovencitas, por el hecho de que ofrezcan sus servicios, y estén dispuestos a asumir puestos de responsabilidad, mientras carecen de experiencia religiosa, y les falta una educación y preparación cabales. Se los debe probar; porque a menos que desarrollen los principios firmes y concienzudos para ser todo lo que Dios quiere que sean, no representarán correctamente su causa. Todos los que están empeñados en la obra, y en cada misión, deben adquirir profunda experiencia. Los que son jóvenes en la obra deben ser ayudados por los que han tenido experiencia y comprenden la manera de trabajar. Las operaciones misioneras están constantemente estorbadas por falta de obreros de la debida clase mental, obreros que tengan devoción y piedad y que representen correctamente nuestra fe.

4. Marco teórico

4.1. Marco teórico de cultura organizacional

4.1.1. Conceptos de cultura organizacional

Luego de un tránsito por varios conceptos sobre cultura organizacional, presenta el suyo: “Un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos etc.) históricamente determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta por un lado la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines” (Fernández Sánchez, 2002, p. 11)

La cultura organizacional ha sido enfocada y definida, desde varios puntos de vista, válidos para todos los contextos y los propósitos de los estudios. Por ejemplo, se ha reflexionado en los conceptos determinados como patrón, sistema y mecanismo de control; también como un patrón o modelo; como un conjunto diverso.

Como un patrón, sistema y mecanismo de control

La cultura organizacional con la concepción de un patrón de suposiciones básicas, aprendidas por el grupo, con el propósito de solucionar problemas (internos y externos):

Un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende al solucionar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que se ha trabajado lo suficiente para ser considerada válida y, entonces, puede ser enseñada a nuevos miembros a través de la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 1985, p. 9).

Por otro lado, la cultura organizacional es definida como un sistema de valores, cuyo sistema es transmitido mediante símbolos: “Un sistema de valores, transmitido por símbolos, más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante y relacionado con el entorno” (Garmendia y Parra, 1993, p. 145).

La cultura organizacional en el sentido de sistema, “Es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación” (Pettigrew, 1979, p. 574). En este sentido, el sistema, según este concepto, contiene significaciones, expresiones, configuraciones, categorías, imágenes.

Luego de un tránsito por varios conceptos sobre cultura organizacional, presenta el suyo, con el sentido de sistema:

Un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos etc.) históricamente determinado y determinante, y que

al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta por un lado la necesaria integración y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines (Fernández Sánchez, 2002, p. 11)

La cultura organizacional permite ejercer control sobre las conductas de las personas en la institución. Es decir, la cultura organizacional es un “Poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, despreciando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión” (Freitas, 1991, p. XIII).

Como un patrón, modelo

La conducta, las creencias de todos, los valores en común constituyen un patrón general; en esta percepción,

La cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente (Koontz y Weihrich, 1991, p. 218; en Sánchez Gómez, p. 28).

Por otro lado, la cultura organizacional se define en términos de modelo, cuyos componentes son: presuposiciones, válidas para la adaptación externa, también para la integración interna:

Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados como válidos y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar, y sentir esos problemas” (Schein, 1988, p. 25-26).

Como conjunto

La idea de conjunto revela la presencia de un todo, cuyas partes se interrelacionan. La idea sustantiva es sistema social, en el cual se articulan los grupos, ideas, artesanías, creencias, costumbres:

El conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres. Ya consideremos una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, estaremos en presencia de un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual con el que el hombre es capaz de superar los concretos, específicos problemas que lo enfrentan (Malinowski, 1984, p.56).

En una organización no quedan al margen el pensamiento, el sentimiento y la actuación. Hacen un conjunto de aprendizajes y compartición. En este sentido, la cultura organizacional es “un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas que aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas que sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta” (Rocher, 1979, p. 111-112).

En este concepto se destacan los conocimientos, los valores, las creencias, ideas, expresados en un conjunto. Este concepto tiene mucha semejanza con el anterior inmediato:

El conjunto de conocimientos que el hombre aprende y de valores, creencias e ideas que interioriza para poder enfrentarse a su mundo externo y sobrevivir en una sociedad en la medida en que éstas sean compartidas con el resto de los miembros del grupo. Es una forma de sentir, pensar, actuar y vivir una visión compartida, un conjunto de experiencias comunes (Rojo, 1993, p. 19).

También se comparte este concepto, con el sentido de conjunto, expresado en valores, símbolos y rituales. Es decir, la cultura organizacional es “el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno” (Llopis, 1992, p. 367).

La cultura organizacional revela un conjunto bastante complejo, también subjetivo, porque sus elementos son determinantes no materiales:

La cultura organizacional caracteriza el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizacional es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y en el presente de su estrategia (Leal, 1991, p. 19).

Este concepto significa los símbolos, las creencias, los mitos, en un proceso de comunicación:

La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia (Ouchi, 1982, p. 49).

4.1.2. Componentes de la cultura organizacional

Según Fernández Sánchez (2002), los componentes de la cultura organizacional son: valores, normas, ritos, mitos, héroes, etc. Los niveles son los grados de conciencia en los cuales se ubican los elementos, éstos pueden ser observables (significantes o formas) y no observables (significado o contenido). Los contenidos o significados quedan constituidos por las presunciones, valores, creencias; no son observables en forma directa, externa. Son observables mediante sus formas expresivas: lenguaje, ritos, mitos, normas, héroes, artefactos, etc., cuyas formas expresivas son observables y pueden ser estudiadas y analizadas por el investigador. Los elementos pueden ser: formales o expresivos (artefactos, lenguaje, mitos, ritos, personajes, entre otros) y elementos nucleares, de contenido, de significado, constituidos por los valores, creencias, presunciones básicas. Los artefactos materiales están conformados por “la tecnología, la distribución del espacio, la decoración de los edificios, la

forma de vestir, etc.”. En cambio, las formas lingüísticas las constituyen: el lenguaje, los mitos, las leyendas, las historias. Los personajes son los autores, comprenden: los fundadores, los héroes, los líderes.

Según Cabrera (2006, en Vásquez Oria, 2009), los elementos de la cultura deseada son: misión/ visión/objetivos, sistema de valores, hábitos de trabajo, ritos y ceremonias, organización, características de los directivos.

Vásquez Oria (2009) estudia los elementos básicos de la cultura organizacional son la etnohistoria (etnoterritorio), las creencias (mitos, religión, filosofía e ideología), los valores, la comunicación (los lenguajes, los rituales, el oficio y el producto. La psicología, las actitudes, las experiencias, las creencias y los valores: personales y culturales, son los elementos de la cultura organizacional (Ezrim, C., Nwibere, B. & Emechta B., 2010).

En palabras de López Felipe (2013), la cuestión interna de las organizaciones tiene los aspectos: lenguaje y categorías conceptuales, límites grupales, poder y jerarquía, relación entre iguales, recompensas y castigos, religión e ideología.

En definitiva, la cultura organizativa “filtra” los aspectos propios del entorno, permitiendo la percepción e identificación de los mismos según los parámetros consensuados por la organización al afecto”.

El entramado cultural ofrece respuestas orientadas al logro de la supervivencia, la unidad interna y la reducción de la inestabilidad que provocan los eventos inesperados, creando así, una plataforma de intercambio entre el medio externo e interno de la organización, que muestra la interdependencia existente entre ambos (López Felipe, 2013, pp. 106 y 107).

Los paradigmas culturales ofrecen cinco dimensiones: la naturaleza, la realidad y la verdad, el género humano, la actividad humana, las relaciones humanas (Schein, 1988).

Sánchez Gómez (2010, p. 15) considera cuatro componentes de las organizaciones: “a. Fines, objetivos y propósitos, que orientan la actividad. b. Grupo de personas con relaciones

interpersonales ordenadas. c. Realización de funciones y actuaciones que buscan la conclusión de unos fines determinados. d. Búsqueda de eficacia y racionalidad”.

4.1.3. Tipos de la cultura organizacional

Para Vásquez Oria (2009), los tipos de la cultura organizacional son: cultura amistosa/colaboradora, cultura individualista, cultura familiar, cultura agresiva.

4.1.4. Características de la cultura organizacional

Según Robbins (2004), las características de la cultura organizacional son: innovación y correr riesgo, minuciosidad, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad, estabilidad.

Las características de la cultura amistosa: logros comunes, la realización personal, la presencia del humanismo. En forma positiva, las características de la cultura individualista, cuyas reglas de sobrevivencia son: hazte valioso, mantén tus ojos en el premio, aunque esté afuera, respeta ideas y resultados, no a los individuos, contrata eficazmente, aparece de vez en cuando. En forma negativa: lleva un chaleco antibalas al trabajo, aprende a llevar a divos/as, respétate a ti mismo, da justo lo que debes y nada más. Por su parte, la cultura individualista presenta las características: evitan los conflictos, relaciones interpersonales placenteras, son organizaciones conservadoras, tradicionales y burocráticas, control jerárquico, no participativas, sistema de retribución negativa. La cultura familiar revela estas características: presencia de organización colaboradora y agresiva, cuyas reglas son únete a la familia, ama el producto, vive el credo, sigue al líder, nuestra historia es diferente, en la forma positiva; en la forma negativa, deja a tu familia, no te preocupes por la competencia, educa a los consumidores (estúpidos), ríndete a los líderes. En la cultura agresiva, se manifiesta alta solidaridad, baja sociabilidad; las reglas de supervivencia en forma positiva:

ve a trabajar el domingo, haz que las cosas ocurran, destruye la competencia, consigue tus objetivos, no lo pienses demasiado; en forma negativa: ve a trabajar el domingo, házselo a los demás antes de que puedan hacértelo a ti, mantén un as en la manga, haz solo lo que se mida, céntrate en tu propio beneficio y olvídate de los demás (Vásquez Oria, 2009).

Por su parte, López Felipe (2013) estudia a varios investigadores, de quienes genera un resumen de características: la cultura es objeto de aprendizaje, objeto de transmisión, dinámica, transferible e inimitable, perceptible, invisible, carácter diferencial, artificio.

Según Cantú (2002), la cultura organizacional presenta nueve características primarias: identidad de sus miembros, énfasis del grupo, enfoque hacia las personas, integración de unidades, control, tolerancia al riesgo, criterios para recompensar, perfil hacia los fines o medios, enfoque hacia un sistema abierto.

Para Robbins y Coulter (2000), las características son: innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación hacia el equipo, energía, estabilidad. Según Guerrero (2002, en Calderón Ángel, 2013), éstas son: iniciativa individual, tolerancia del riesgo, control del número de reglas y cantidad de supervisión, identidad e integración, sistema de incentivos, tolerancia del conflicto, modelo de comunicación.

Hernández Jaime (2007) hace una reflexión sobre las organizaciones, de la misma se induce que, entre otras, las organizaciones tienen personalidad propia, verdaderos agentes de cambio interno y externo, poder y apropiación social suficiente, impacto en la comunidad, estructura formal, líneas de autoridad y responsabilidad, convivencia y reunión voluntaria,

4.1.5. Funciones y tipología de la cultura organizacional

Las funciones de la cultura organizacional son determinadas en relación con el consenso (funciones relacionadas con la adaptación externa, funciones relacionadas con la integración interna) y en relación con el conflicto.

Según López Felipe (2013), toda organización tiene las funciones: determinación de la misión y estrategia, establecimiento de metas, medios, la ejecución de las medición y corrección. Para Schein (1988), una función es alcanzar la integración interna del grupo, proceso de adaptación externa, proceso de creación y consolidación de la unidad.

Las tipologías son determinadas desde otros conceptos diferentes a la cultura, generando la tipología basada en el “desempeño” de A. Etzioni (1961), cuyo concepto fundamental es “desempeño o cumplimiento”, cuyo esquema es el siguiente:

TIPOLOGÍA CULTURAL DE ETZIONI
BASADA EN EL CUMPLIMIENTO

		TIPO DE COMPROMISO		
		ALIENADOR	CALCULADOR	MORAL
T I P O P O D E R	COERCITIVO	1	2	3
	REMUNERATIVO	4	5	6
	NORMATIVO	7	8	9

Fuente: Leal Millán (1991,133, en Fernández Sánchez, 2002, p. 48)

Otra tipología basada en el "Estilo de liderazgo" de R. Blake y J. Mouton (1964, 1969, 1981). Esta tipología responde al liderazgo practicado en la organización: estilo volcado hacia las personas, estilo volcado hacia la producción. No queda al margen, la tipología de Roger Harrison (1972) basada en el concepto de clima, estudiada por Leal Millán (1991), Garmendía (1990, 1994), entre otros. Esta tipología tiene orientación hacia el poder,

orientación hacia el rol, orientación hacia la tarea, orientación hacia las personas. También están presentes las *Tipologías basadas en la cultura de la organización*. Comprende: Tipología cultural de T. Deal y A. Kennedy (1985), cuyos rasgos o prototipos son: la cultura del hombre duro y macho, cultura "trabaje mucho, juegue mucho", la cultura "apueste la compañía", la cultura del proceso.

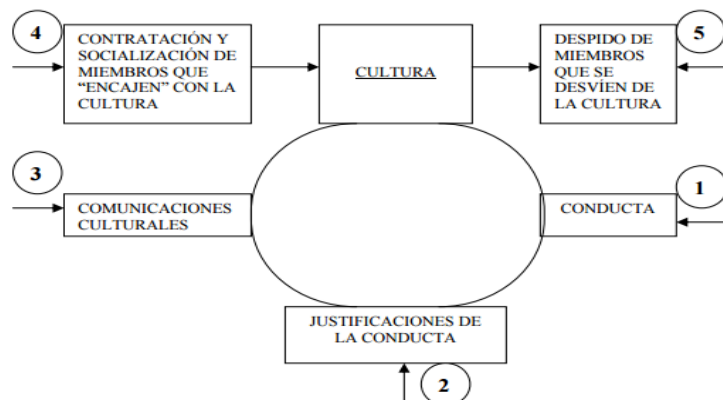
Por otro lado, queda la *Tipología cultural de Charles Handy* (1986). Esta comprende: Zeus, la cultura del poder; Apolo, la cultura del rol; Atenea: la cultura de la tarea; Dionisos: la cultura de la persona. Además, queda la *Tipología de Sethia y Von Glinow* (1985), orientada a los recursos humanos de la organización y a los sistemas de recompensas adoptados por la misma.

López Felipe (2013) aborda diversas tipologías. Por un lado, las tipologías orientadas a la función de integración: Tipología de Etzioni (1961), tipología de Blake y Mouton (1969), tipología de Jones (1983), tipología de Wallach (1983), tipología de Sethia y Von Glinow (1985), tipología de Harrison (1972), tipología de Charles Handy (1986), tipología de Kets de Vries y Miller (1986), tipología de Reigle (2001). También las tipologías orientadas a la función de adaptación: la cultura del hombre duro; la cultura trabaje mucho, juegue mucho; la cultura apueste la compañía, la cultura del proceso.

4.1.6. Modelos de la cultura organizacional

Modelo de Sathe

Figura 2.16. Modelo de Sathe



Fuente: Leal (1991, p. 322, en López Felipe, 2013, p. 170)

Este modelo explica los mecanismos de la cultura organizativa orientada al auto mantenimiento, estable los puntos para el cambio, cuyos procesos son: la conducta, las justificaciones de la conducta y las comunicaciones culturales, contratación y socialización de los miembros, cuyos valores y creencias condicionan la conducta (Sathe, 1985).

4.1.7. Enfoques de la cultura organizacional

López Felipe (2013) en su estudio presenta tres enfoques: enfoque antropológico, enfoque sociológico y enfoque interdisciplinar. Primero, en el entendido de que la antropología constituye el origen y domino central de cultura. Por otro lado, el ámbito sociológico se percibe “los sistemas sociales, los subsistemas, las relaciones entre sistemas y subsistemas, y el equilibrio o el cambio ordenado” (p. 85). Asimismo, “la perspectiva de integración define la cultura predominante en términos de consistencias, consenso organizativo sobre la apropiada interpretación de sus manifestaciones y claridad” (p. 87).

Enfoques o perspectivas sobre la cultura

	Desde el entorno	Desde dentro de la organización	
Antropología	. Ecológico-adaptacionismo	. Funcionalismo . Funcionalismo estructuralista . Histórico-difusionismo	. Cognitivismo . Escuela simbólica
Sociología	. Teoría de la contingencia	. Estructural-funcionalismo	. Sociología fenomenológica . Interaccionismo simbólico . Etnometodología
Sociología de la empresa/Teoría de la organización	. Ecología organizacional	. Institucionalismo . Escuela de las Relaciones Humanas	. Simbolismo organizacional
		Perspectiva MACRO	
			Perspectiva MICRO

Fuente: Leonor Gómez Cabrantes (“Sociología de la Empresa”, A.Lucas Marín, 1995, p.136, en Fernández Sánchez, 2002, p. 14)

Fernández Sánchez (2002) considera los siguientes enfoques:

La cultura como factor ambiental

Según este enfoque, la cultura es un factor más del entorno, en el cual se desenvuelven las organizaciones, cuya existencia es objetiva: nacimiento, desarrollo y sucesivos cambios. Su existencia y procesos dependen de la interacción con el entorno, con el ambiente. Del medio ambiente, la cultura organizacional recibe un conjunto de influencias materializadas en la institución y en sus miembros. En este sentido, las empresas y las organizaciones son sistemas sociales y culturales, adaptadas a las circunstancias económicas, culturales, sociopolíticas, etc. del ambiente. La cultura ambiental es diversa, enfrentada a los influjos de la nación, la región, la clase social, el género etc., los cuales permiten que la cultura de la organización sea consolidada, cambiada o mantenerla.

La cultura como variable interna de la organización

Este enfoque permite observar la organización desde dentro de la misma. La organización a más de la influencia del entorno, también la organización interactúa con el entorno. La cultura es “un elemento esencial del sistema y es producida por la misma organización”; es “un subsistema dentro de la propia organización, formado por los valores, las normas, los ritos, los artefactos, etc., que a lo largo de su historia se han ido formando, que se transmiten a los nuevos miembros de la organización y que constituyen mecanismos de integración y de articulación entre los miembros de la organización esenciales para su funcionamiento. En este proceso de creación de la propia cultura, los líderes y los fundadores de la organización juegan un papel fundamental. La cultura organizacional, como subsistema, está en interacción con otros subsistemas y todos ellos constituyen un sistema más general” (Fernández Sánchez, 2002, p.16).

La cultura organizativa es un sistema abierto. El aspecto social es algo objetivo y fáctico. Los modos de vida son percibidos por sus miembros como algo externo a ellos mismos, cuyas normas, pautas, ritos, etc. se les impone desde fuera. La cultura es “una variable más de la organización y forma parte junto a otras variables tales como estructura, tamaño, tecnología, etc., del sistema global de la organización. La cultura adquiere dentro de esta corriente un carácter más subjetivo y hace referencia a los procesos simbólicos que se producen dentro de la organización. Para esta corriente la finalidad que cumple la cultura en la organización es la cohesión entre los miembros, así como el control sobre los mismos para conseguir una eficacia en su funcionamiento” (Fernández Sánchez, 2002, p.16).

La función de la cultura es dotar, a la organización, la cohesión necesaria, con el propósito de sobrellevar y enfrentar los retos internos y externos, cuya forma de cohesión no es burocrática (mediante reglamentos, ejercicio de autoridad, etc.), más bien mediante valores, creencias, pautas de conductas compartidas, generando en la organización la fuerte

unidad interna. En esta perspectiva se encuentran “las corrientes estructural-funcionalista de la sociología que estudian las organizaciones, las corrientes sistémicas, las escuelas de Relaciones Humanas, etc.”, cuyos autores, entre otros, quedan consagrados en esta visión de la cultura de la organización Firestone y Wilson (1985), Deal y Kennedy (1985), Peters y Waterman (1984), Qwens (1976), Sergiovanni (1987), Fernández Sánchez (2002).

La cultura como interpretación simbólica de la realidad

A diferencia de los enfoques anteriores, este tercero presenta el enfoque micro, además presenta la visión activa de los sujetos individuales, cuya interacción social genera la organización: una construcción social, una construcción cultural. Consiste en una perspectiva interpretativo-simbólica. La organización es cultura: una red de símbolos, cuyas experiencias tienen sentido y cuya acción alcanza una orientación (Fernández Sánchez, 2002).

En este sentido, las organizaciones son el producto de esa experiencia organizacional, instituciones sociales. La cultura es la misma organización, producto social, producto cultural, “producto de las interacciones simbólicas, de la red de significados entre los individuos mediante los cuales se interpreta y reinterpreta la realidad”. La cultura es una metáfora (Morgan, 1990, Fernández Sánchez, 2002) o Imagen (Garmendia, 1990, Fernández Sánchez, 2002). La organización es un fenómeno humano expresivo, fenómeno simbólico, sus componentes son simbólicos y expresivos, cuyos elementos culturales son artefactos: lenguaje, mitos, leyendas etc. Este enfoque es plural, viene a ser más sociológico que antropológico, cuya visión la comparte la escuela simbólica, el interaccionismo simbólico y la corriente etnometodológica (Geertz, 1971; Morgan, 1990; Weick, 1979, 1983; Van Maanen y Barley, 1985; Smircich, 1983, 1985; Greenfield, 1984; Schein, 1988, Fernández Sánchez, 2002).

Interpretación socio-crítica de la cultura

Según esta perspectiva, “la cultura de la organización refleja los intereses e ideologías de los grupos dominantes”, además el “estudio adecuado de la organización sólo es posible si se centra en el conflicto, en la lucha entre los distintos grupos de interés que pugnan por conseguir el poder en la organización”. Sus críticas son ideológicas, cuya interpretación es fuertemente crítica contra las anteriores. El peligro puede evitarse “insistiendo en las relaciones conflictivas y en el enfrentamiento entre la cultura dominante y las subculturas subordinadas” (Bates, 1985,1987; Stablein y Nord, 1983; Alverson, 1989, 1991, en Fernández Sánchez, 2002).

4.2. Marco teórico de las habilidades gerenciales

4.2.1. Concepto de competencias gerenciales

En realidad, “dentro del ámbito educativo, las competencias gerenciales del docente se observan como el conjunto de habilidades y destrezas que este profesional acciona en su diario devenir, para el alcance de los objetivos propuestos en la formación integral de sus estudiantes” (Cruz Aponte y Mora de Bedoya, 2014, p. 173).

4.2.2. Competencias y capacidades de los directores

En esta sección, se manejan indistintamente los conceptos: aptitud, actitud, competencias, capacidades. Por ejemplo, Evans Risco (2015, p. 51) considera que “la aptitud es la capacidad o habilidad potencial de acción. Se considera aptitud al conjunto de condiciones psico-biológicas necesarias para actuar con cierta eficacia en algún campo de la conducta. Se considera también como aptitud el conjunto de condiciones positivas existentes en el individuo para el éxito en los estudios y en la vida profesional”. En cambio, “la actitud es la predisposición relativamente estable de la conciencia. Es, así mismo, una reacción adquirida, más o menos emocional, hacia un estímulo cualquiera. Los elementos básicos que

conforman las actitudes suelen ser tres: el componente cognitivo, el afectivo y el comportamental” (Evans Risco, 2015, p. 51).

La **capacidad** es el poder de realizar un acto físico o mental, ya sea innato o alcanzable por el aprendizaje. Puede ser tomada de manera general como una aptitud general relacionada con todo tipo de tareas, especialmente con aquellas del campo cognitivo o intelectual. También se refiere a cualidades complejas adquiridas en el curso de la vida que como «sistema consolidado de procesos psicológicos generalizados» controlan la realización de la actividad. Representa la posibilidad de éxito en la ejecución de una tarea o el ejercicio de una profesión. Está condicionada por una aptitud.

La **competencia** es la capacidad o el conjunto de conocimientos adquiridos para llevar a cabo determinadas tareas o actividades. Este concepto es muy cercano a inteligencia y aptitud; se presenta radicalmente conductual, fácilmente objetivable y operacionalizado en ejecuciones, en rendimientos, en resultados; no se refiere a lo innato, sino más bien, sin negar lo innato, a lo adquirido (Evans Risco, 2015, p. 52).

En el ambiente escolar, son necesarias las capacidades: capacidad académica, capacidad de liderazgo institucional, capacidad administrativa, capacidad humana. Son requeridas las capacidades generales y las capacidades específicas (Evans Risco, 2015).

Caminero Melero (2012), en su estudio realizado en la Universidad de Valladolid, hace referencia a las capacidades de los directores; es decir, las competencias de la función directiva. Refiere, por ejemplo, capacidades relacionadas con el bienestar social, económico y personal (DeSeCo, 2005), con la formación de los docentes (Perrenoud, 2004 y JCyL, 2011), con la función directiva (García y Poblete 2003; Álvarez, 2006b).

DeSeCo (2005) aborda las competencias de bienestar social, en tres categorías: usar herramientas de forma interactiva, interactuar en grupos heterogéneos y actuar de manera autónoma. Las competencias que corresponden a la primera categoría son: a) uso interactivo del lenguaje, los símbolos y los textos; b) uso interactivo del conocimiento y la información; c) uso interactivo de la tecnología. En la segunda categoría, se encuentran las competencias: a) relacionarse bien con los demás, b) cooperar y trabajar en equipo, c) manejar y resolver conflictos. En la tercera categoría, aparecen las competencias: a) actuar dentro del contexto

del gran panorama, b) formar y conducir planes de vida y proyectos personales, c) defender y asegurar derechos e intereses.

Por otro lado, Teixidó (2007b) aborda las competencias claves de la dirección escolar: adaptación al cambio, autogestión, autonomía, compromiso, comunicación, control emocional, desarrollo personal, desarrollo profesional de los colaboradores, energía, fortaleza interior, liderazgo, organización, orientación al aprendizaje de los alumnos, participación, relaciones interpersonales, resolución de problemas, trabajo en equipo.

Las competencias para enseñar, según Perrenoud (2004), son diez: 1) animar y organizar situaciones de aprendizaje; 2) gestionar la progresión de los aprendizajes; 3) elaborar y hacer evolucionar los dispositivos de diferenciación; 4) implicar a los alumnos en sus aprendizajes y en su trabajo; 5) trabajar en equipo; 6) participar en la gestión de la escuela; 7) informar e implicar a los padres; 8) utilizar las nuevas tecnologías; 9) afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión; 19) organizar la propia formación continua.

En palabras de Poblete y García Olalla (2003b), las competencias directivas son catorce: 1) planificación, 2) toma de decisiones, 3) relaciones interpersonales, 4) pensamiento analítico sistémico, 5) comunicación, 6) resistencia al estrés, 7) liderazgo, 8) negociación, 9) coaching, 10) orientación al logro, 11) espíritu emprendedor, 12) innovación, 13) Orientación al aprendizaje, 14) comportamiento ético.

Álvarez (2006b) refiere varias capacidades directivas: 1) capacidad de organizar el trabajo propio y de sus colaboradores; 2) capacidad de tomar decisiones personalmente y en equipo; 3) capacidad de controlar y supervisar los procesos y las personas; 4) planificar y crear estructuras operativas; 5) ajustar la actividad a procedimientos normativos previos; 6) elaboración de proyectos de innovación; 7) estudio e investigación de nuevas estrategias de

aprendizaje; 8) capacidad de motivar e incentivar al personal; 9) capacidad de relación e interacción; 10) capacidad de implicación de la gente alrededor de un proyecto que ilusione.

Por su parte, JCyL (2011) aborda diez competencias profesionales del profesorado: 1) competencia científica, 2) competencia intra e inter personal, 3) competencia didáctica, 4) competencia organizativa y de gestión del centro, 5) competencia en gestión de la convivencia, 6) competencia en trabajo en equipo, 7) competencia en innovación y mejora, 8) competencia comunicativa y lingüística, 9) competencia digital, 10) competencia social-relacional.

Álvarez (1998) precisa cuatro capacidades: cognitivas, de interacción, de innovación y motivacionales.

Capacidades	
Cognitivas	-Facilidad para hacer resúmenes y síntesis de información de manera que sea comprensible. - Seleccionar y ofrecer una información válida y necesaria. - Crear canales de comunicación ascendente, descendente y lateral por los que fluya la información.
De interacción	-Capacidad para seleccionar y articular un equipo eficaz como valor añadido. - Crear un equipo mediante una interacción constructiva. - Ayudar a crecer a los que trabajan contigo. - Preocupación por el equipo y por su desarrollo profesional.
De innovación	- Aceptar el cambio y asumir el riesgo. - Saber que se puede desandar lo desandado y volver a empezar. - Aprender permanentemente, con convicción, para incorporar los nuevos esquemas mentales que puedan ofrecer los demás.
Motivacionales	- Saber interesar a todo el personal alrededor de un proyecto que ilusione y anime a trabajar colaborativamente por su desarrollo.

Fuente: Álvarez (1998, en Aguilera Vásquez, p.134)

Isaacs (2004:178) presenta algunas cualidades básicas en directivos. Por su parte, Sáenz (2002:139) aborda las actitudes en directivos, las cuales se presentan a continuación:

CUALIDADES BÁSICAS EN DIRECTIVOS (Isaacs, 2004:178 y sgtes)	ACTITUDES EN DIRECTIVOS (Sáenz,2002:139)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fortaleza</i>, para afrontar situaciones problemáticas y proyectos necesarios que contribuyen a la mejora y el desarrollo de la institución. • <i>Responsabilidad</i>, para prever las consecuencias de las decisiones tomadas y 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado nivel de automotivación para ejercer la dirección. • Grado de interés en el puesto que ocupa. • Predisposición a liderar la organización.

<p>asumir las consecuencias de las mismas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sencillez</i>, para establecer relaciones sólidas con los demás, sin dobleces y de forma auténtica. • <i>Cordialidad</i>, para relacionarse con los demás, establecer vínculos con los otros porque son importantes en ambas direcciones. • <i>Optimismo</i>, para optimizar y aprovechar al máximo cada situación, reconociendo deficiencias y problemas, rectificando cuando sea preciso y sabiendo dar el justo y positivo sentido del humor 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad para relacionarse con otras instituciones. • Disposición para asumir el carácter representativo y relacionarse con otras instituciones. • Capacidad para resolver conflictos. • Disponibilidad para promover proyectos educativos innovadores. • Disposición para realizar su actividad en situación de especial tensión.
---	--

Fuente: (Aguilera Vásquez, p.135)

El director lidera con capacidad y eficiencia, afronta la complejidad de la gestión, supervisa el cumplimiento de las tareas, de las decisiones tomadas, la resolución de problemas (Álvarez, 2008, Tomás Mazariegos, 2014); tiene conocimiento y capacidad, administra en forma adecuada, también desarrolla competencias, la práctica de habilidades y destrezas, es eficaz en todos los espacios, tiene capacidad para actuar y afrontar (Chiavenato, 2006); es la persona elemental, establece los fines, los planes, las tácticas, el seguimiento del proceso, ejerce buena comunicación, propone mejoras, desarrolla labor administrativa: planifica, organiza, dirige, controla y ejecuta (Bateman, 2008).

En la opinión de Maxwell (2007, p. 38), el director tiene la capacidad de generar cambio; para lo cual debe “conocer los requerimientos técnicos del cambio, y comprender la actitud y demandas motivacionales para producirlo”. Por otro lado, el liderazgo del director se constituye en la competencia y en la producción del cambio escolar; revela la capacidad para la creación y la construcción del futuro con significado y compromiso; “ésa es la esencia del liderazgo: la capacidad para construir futuro” (Goberna, 2001, p. 93). En este mismo sentido, Portilla (2004, p. 97) considera que se requieren directores agentes de cambio y crecimiento caracterizados, con

Una misión clara del rol de la educación para el cambio. Una visión de lo que debería ser la Institución Educativa y la Sociedad. Un conjunto de valores definidos y

profundamente internalizados. Una estrategia para materializar la visión. Una estructura para ejecutar la estrategia. Un grupo muy motivado dispuesto a hacer realidad la visión.

Para Salvador y otros (2009, p. 276), la función directiva requiere dominio de determinadas habilidades interpersonales:

La función directiva en los centros escolares requiere del director escolar, no sólo el conocimiento administrativo y técnico necesario para el correcto ejercicio de la misma, sino también el dominio de determinadas habilidades de relación interpersonal, imprescindibles en una gestión donde las relaciones personales juegan un papel fundamental. Habilidades de relación interpersonal como pueden ser, saber comunicarse, saber motivar para el trabajo, solucionar conflictos de manera adecuada, ser asertivo, saber afrontar situaciones difíciles con familias, profesorado y alumnado, tener capacidad de escuchar, de saber gestionar la información etc., ya que del dominio de estas habilidades depende el buen clima del centro y el grado de satisfacción de la comunidad

Las relaciones interpersonales, en las instituciones educativas, tienen máxima relevancia, desarrolladas en un ambiente complejo lleno de múltiples actividades de los profesores, otros profesionales (Antúñez, 2007); cuyo director escolar dedica tiempo, energía para gestionar las relaciones humanas, en forma cotidiana e intensa, cuyos interlocutores son internos y externos: alumnos, profesores, padres de familia, etc. (Álvarez, 2006). Las habilidades sociales del director permitirán resolver los conflictos sociales (Díaz, González y Ortega, 2005). Las habilidades son adquiridas y aprendidas (Llanos, 2006), constituyen “el corazón de la función directiva” (Costa y López, 1996), los directores deben constituirse en los “arquitectos del liderazgo” (González, 2003).

Según Hernández Parra (2015), para los efectos de una buena gerencia, el director debe tener cinco competencias: Saber (conjunto de conocimientos sobre el cargo), Saber hacer (capacidad para practicar los conocimientos), Saber estar (conjunto de valores, principios y actitudes para las buenas relaciones interpersonales y el clima organizacional), Querer hacer

(motor interno de cada persona), Poder hacer (interrelaciona factores internos personales y del medio), de acuerdo con Cruz et al. (2011).

4.2.3. Características de los líderes educativos

De acuerdo con la propuesta de Calatayud (2004, en Evans Risco, 2015, p. 92) sobre el perfil profesional de los Asesores de Formación, las características de los nuevos líderes en las escuelas:

Rasgos principales:

- Formación como docente
- Empatía y capacidad de comunicación
- Fomentar y facilitar el trabajo en equipo
- Dinámica de grupos
- Conocedor de Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación
- Capacidad de detectar las necesidades de formación del profesorado

Otros rasgos importantes:

- Habilidades sociales
- Conocimiento del sistema educativo
- Capacidad de conexión con el profesorado
- Diseño, planificación, preparación, organización, docencia, seguimiento y evaluación del Plan Anual.
- Formación didáctica y pedagógica en una o más materias, y en temas importantes de psicología y pedagogía
- Facilitador de recursos para el profesorado
- Conocimiento e implicación en la realidad educativa de la zona
- Experiencia profesional en actividades docentes y proyectos de innovación
- Promueve la reflexión sobre la práctica docente
- Interés por la renovación
- Conocimiento y experiencia en formación, investigación y reflexión
- Mediador, acompañante y consultor
- Posibilidad de solucionar las demandas específicas
- Buena gestión administrativa
- Interlocutor entre el profesorado y la administración educativa en materia de formación y buenas prácticas
- Facilitar el intercambio de experiencias
- Capacidad de trabajo en equipo

Para Mayo y Arias (2008, en Evans Risco, 2015), la conducción académica, profesional técnica constituyen “un factor determinante de la calidad educativa” por las siguientes razones:

♣ **Razones de tipo sociológico**

Ningún grupo humano funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, pero este factor no es admitido, entre otras, por las siguientes razones:

- ✓ En las estructuras profesionales de tipo liberal, la mayoría se sienten «líder», y en el campo educativo, con mayor motivo, ya que todos o la mayoría de los profesores poseen título universitario que los capacita para un liderazgo.
- ✓ Este liderazgo de hecho limita o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo. }
- ✓ En la enseñanza, que siempre ha dependido de una «cultura administrativa», cada funcionario sabe o pretende saber lo que tiene que hacer desde el punto de vista procedimental y normativo; muchos hasta se resisten a ser supervisados, y tienen un director a quien delegan parte de su responsabilidad en la administración y frente a los padres de familia.

♣ **Razones de tipo psicológico**

Cuando un grupo de personas se encuentra en la situación de tener que trabajar en una mínima dinámica de cohesión y colaboración, impuesta por las leyes o por la cultura social, se generan tensiones entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los diferentes integrantes del grupo. En este caso la presencia del líder se hace necesaria para armonizar los objetivos institucionales y los intereses personales.

♣ **Razones de tipo profesional y pedagógico**

Desde la mirada de una institución educativa con claros objetivos formativos y de atención a la persona, existen dos aspectos en la gestión de un grupo:

- ✓ El logro de resultados de calidad, medidos por la satisfacción del cliente (ya sea este el estudiante, sus padres o la comunidad educativa o local)
- ✓ Las relaciones humanas que deben ser óptimas para permitir el clima adecuado para el aprendizaje (Evans Risco, 2015, p. 99, 100)

4.2.4. El rol del director en la resolución de conflictos

Según Tomás Mazariegos (2014, pp. 38 y 39), el director es la persona indicada a la resolución de conflictos que surge dentro del centro educativo. Su liderazgo se fortalece cuando:

- ✓ Practica un liderazgo basado en valores éticos, morales y democráticos.
- ✓ Dialoga y acepta las diferentes opiniones.
- ✓ Involucra a todos los que integran la comunidad educativa en actividades de la escuela con responsabilidad.
- ✓ Selecciona necesidades e intereses prioritarios de todo el personal de su escuela.

- ✓ Forma el consejo educativo.
- ✓ Buen uso y manejo de fondos, coordinados con padres de familia.
- ✓ Permite que todos los docentes se capaciten sin distinción alguna.
- ✓ Promueve las organizaciones estudiantiles.
- ✓ Tiene como principio el bienestar de los estudiantes.
- ✓ Organiza tareas pedagógicas con el personal docente.
- ✓ Sus actitudes aseguran a toda la comunidad educativa transparencia en su gestión educativa.
- ✓ Evita el maltrato o agresiones de todo tipo a los estudiantes.
- ✓ Hace cumplir las leyes y normas institucionales de protección de los derechos de los estudiantes

Reyes Flores (2012, p. 35) sustenta que el liderazgo del director “es la capacidad legitimada que tiene el director de la institución y el equipo jerárquico para motivar y comprometer al personal, planificar acciones, tomar decisiones, comunicarse con los demás, manejar conflictos institucionales, distribuir y delegar responsabilidades, y ejercitar decisiones considerando la opinión de los diversos actores, en función del logro de la misión, la visión y los valores del centro educativo”.

Sobre la importancia del director, la dirección escolar, la administración educativa, Gimeno (1995, p. 15) precisa:

La dirección escolar constituye una dimensión de la educación institucional cuya práctica pone de manifiesto el cruce de intenciones reguladoras y del ejercicio del control por parte de la Administración Educativa, las necesidades sentidas por los profesores de enfrentar su propio desarrollo profesional en el ámbito más inmediato de su desempeño y las legítimas demandas de los ciudadanos de tener un interlocutor próximo que les dé razón y garantía de la calidad de la prestación colectiva de ese servicio educativo.

Cobos Cedillo (2010), hablando de todo el contexto educativo, hace una reflexión muy importante para los directores y docentes. Es decir, “es necesario contar con la vertiente emocional de las personas para el desarrollo de actitudes y valores, que posibiliten otro de los grandes objetivos del sistema educativo, además de la cualificación profesional de las nuevas generaciones: la formación de ciudadanos y ciudadanas, así como el desarrollo

integral de personas capaces de convivir” (p. 49). Esta vertiente emocional debe estar presente en los niveles: primer nivel, aula; segundo nivel, centro; tercer nivel, el entorno. Subraya mucho la acción tutorial y la orientación personal del equipo educativo, con el propósito de favorecer y mejorar la convivencia, realizar el seguimiento personalizado y facilitar la toma de decisiones.

La orientación académica y profesional debe estar en manos de profesionales calificados, con el propósito de favorecer el autoconocimiento de los alumnos, quienes deben valorar sus capacidades, intereses y motivaciones; además facilitar estrategias, con el propósito de que los alumnos tomen sus propias decisiones. También ofrecer información sobre opciones formativas al finalizar los estudios; inclusive establecer mecanismos para que los alumnos accedan al mundo laboral (Cobos Cedillo, 2010).

4.2.5. La comunicación: una estrategia gerencial

Para Rodríguez Medina (2008), la acción gerencial del personal directivo debe exhibir la habilidad técnica, la habilidad conceptual, las habilidades interpersonales y de comunicación. Jamás el desempeño gerencial debe estar al margen del proceso de comunicación, presente en la planificación, organización, dirección y control. En este sentido, “el proceso comunicacional es el medio que permite a la Gerencia mantener las relaciones entre los diversos niveles y miembros de una organización, facilitando el cumplimiento de los objetivos propuestos, transmitiendo las ideas con claridad, motivando al personal y desarrollando el sentido de pertenencia entre sus miembros” (p. 6). Se suman a esta concepción Reyes y Velásquez (2000), quienes sostienen que “no hay gerencia sin una comunicación eficaz” (p. 89).

Desde este punto de vista, la comunicación tiene una función relevante en todo esfuerzo organizado, además, de cumplir su objetivo básico de unir a las personas,

permite modificar el comportamiento, efectuar cambios, convertir en efectiva la información en un plantel educativo.

La comunicación es un medio, no un fin. Hace posible el proceso organizacional y permite que las actividades fluyan de manera adecuada y pertinente. La comunicación no es una actividad independiente, es un elemento importante de todo lo que la gerencia hace. El éxito en la comunicación es el resultado y no la causa de una gerencia exitosa (Rodríguez Medina, 2008, p. 7).

Para Molina y Díaz (2014, p. 3), “La comunicación asertiva es considerada como una estrategia gerencial de mucha significación; sobre esta consideración, la comunicación constituye parte esencial en el desarrollo de la capacidad, motivación y productividad entre los miembros de una organización, para optimizar los niveles de asertividad, eficiencia y afectividad de las mismas”.

Por otro lado, la comunicación asertiva exige en sus cultivadores gran capacidad y flexibilidad; es decir, en sus emisores: director y docentes:

En consecuencia, el director y docentes deben contar con una gran capacidad y cierto grado de flexibilidad, sobre todo cuando se dirige a la comunidad escolar, donde el estilo comunicacional debe relacionarse con las características de un gerente participativo, crítico, creativo, asertivo en sus decisiones y con una gran adaptabilidad para desenvolverse y poder afrontar los problemas y situaciones presentadas que afectan la dinámica de la estructura organizacional en el contexto escolar (Molina y Díaz, 2014, p. 5).

Ruiz y Doris (2014, p. 50) realizan su estudio con el objetivo de “Describir las habilidades gerenciales de las docentes de educación inicial”. Asimismo, destacan:

Las actividades gerenciales en cualquier organización empresarial pública y privada van dirigidas a establecer políticas en el logro de un ambiente adecuado, donde los individuos puedan llevar funciones que le permitan alcanzar los objetivos establecidos y logros personales del proceso del cual participa. Así mismo, en las organizaciones en cualquier momento y lugar se toman las decisiones adecuadas para administrar ese cambio con efectividad, negociar los diferentes momentos e instancias del proceso de cambio, con una buena capacidad de creatividad e innovación.

En este contexto, las habilidades gerenciales juegan un rol preponderante, dentro del modelo de administración actual, en pos de influir en los colaboradores a sobrellevar los cambios organizacionales pertinentes, motivarlos y comprometerlos

con los objetivos propuestos, supeditados en la visión de la organización con base a convertir en acciones que produzcan resultados organizacionales a partir de los planes estratégicos pone a prueba el bagaje del gerente moderno y sus habilidades para dirigir e influir en su organización, a sus colaboradores para ejecutar las estrategias de forma eficiente y desarrollar capacidades competitivas de la organización (Ruiz y Doris (2014, p. 51)

Para Chacón y Useche (2014, p. 58), “los procesos comunicacionales son de gran relevancia dentro de los espacios pedagógicos”. En este sentido, realizan su investigación con el objetivo: “Proponer orientaciones basadas en la comunicación asertiva para el establecimiento de las relaciones interpersonales entre docentes y directivos en la Escuela Estatal Concentrada El Oro, municipio Lobatera del Estado Táchira”. Se destaca la comunicación asertiva en los términos siguientes:

Por otra parte, la comunicación asertiva, simboliza el camino que se va a seguir dentro de la organización, porque depende de las acciones que se planifiquen para su aplicación de manera eficaz para todos los integrantes de la institución, y así organizar y estructurar la forma más adecuada de comunicación. Asimismo, el ámbito escolar debe estar destinado a que los docentes diagnostiquen, planifiquen y controlen para la adecuada toma de decisiones con miras para alcanzar las metas propuestas durante el año escolar. En el mismo orden de ideas, la comunicación asertiva viene a formar parte importante de las relaciones interpersonales condición que también atiende esa planificación para la toma de decisiones, y en ese proceso, debido a la naturaleza social del ser humano, se tiende a asociarse desde la formación de grupos con características, elementos y funciones específicas que atienden a la dinámica institucional, es decir, la escuela (p. 59).

Chaparro y Sánchez L (2014, p. 93) realizan su investigación, cuyo objetivo general es “proponer estrategias gerenciales enfocadas en la comunicación organizacional para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dirigidas al personal docente del Centro de Educación Inicial “Ana Ligia Salas de Ramírez”, localizado en el Barrio el Río, parroquia San Sebastián, municipio San Cristóbal del estado Táchira”.

La comunicación organizacional asume una importancia significativa dentro de las instituciones educativas; sin embargo, al carecer de ésta, entre los docentes que integran la organización escolar se genera diversidad de problemas que finalizan en conflictos, los cuales entorpecen la eficiencia del plantel. Esto conlleva a unas

relaciones interpersonales que se desarrollan sobre rumores, supuestos que desvirtúan todo intento de comunicación; de este modo, se cae a un eterno monólogo, improductivo o a un activismo inútil. De manera que, el docente debe ser capaz de interpretar y responder a la conducta comunicativa de los otros compañeros, manifestar un verdadero interés por ayudar a sus semejantes a satisfacer la necesidad de inclusión social y autoafirmación personal; si bien es cierto, un buen escuchador es una de las cualidades convivenciales si se quiere lograr favorables relaciones interpersonales (Chaparro y Sánchez L, 2014, p. 93).

Durán y Carrillo (2014) en su investigación atienden el objetivo: “analizar las competencias gerenciales del personal directivo en el desempeño de sus funciones en la Unidad Educativa “Colegio 12 de Febrero”.

Desde la perspectiva de Tobón (2006), el Gerente Educativo, debe promover la calidad de los métodos de gestión del talento humano y del aprendizaje, de acuerdo con las exigencias de la organización y de las mismas personas. Con base en lo anterior y la observación en la cotidianidad de las escuelas, se puede afirmar que en algunas Instituciones de Educación Básica no están del todo claro en lo inherente a la importancia de la adquisición de competencias por parte del docente directivo. Esta situación puede ser interpretada como que el gerente educativo posea debilidades en cuanto a: los conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y enfoques que le permita fijar metas y planes, con el fin de seleccionar de manera efectiva y eficiente las estrategias para la operatividad de los procesos en algunas instituciones de Educación Básica (Durán y Carrillo, 2014, p. 122).

Becerra y Díaz Peña (2014) abordan las estrategias comunicacionales. En este sentido, “la comunicación en los centros educativos constituye un elemento importante para el correcto funcionamiento. El buen desarrollo de la misma permite que las relaciones interpersonales se muestren óptimas” (p. 271). En su estudio, se propusieron lograr el objetivo: “Desarrollar estrategias comunicacionales que ayuden al buen trabajo gerencial de la gestión educativa en la Unidad Educativa Luís Ramírez Chacón, del municipio San Cristóbal del Estado Táchira”.

La comunicación de los directores en los planteles es de vital importancia para que exista un buen desempeño laboral de los docentes, por lo que esta investigación sin duda alguna contribuirá para crear un ambiente laboral grato, que influirá de manera decisiva en el logro de los objetivos de las instituciones educativas, a través de la aplicación de las estrategias gerenciales y comunicacionales que se sugieren al director o gerente (Becerra y Díaz Peña, 2014, p. 274).

5. Marco conceptual

Cultura organizacional

La cultura organizacional es la variable predictora, en el contexto del presente estudio. Comprende tres dimensiones: concomimiento, práctica de valores y modos de vida, en el ambiente de la organización.

Conocimiento

Por su parte, el conocimiento es la primera dimensión de la variable predictora, en el contexto del presente estudio. Consiste en el conocimiento expreso y tácito del director y de los profesores.

Práctica de valores

La práctica de valores es la segunda dimensión de la variable predictora, en el contexto del presente estudio. Consiste en la vivencia de los valores cristianos y éticos por parte del director y de los profesores.

Modos de vida

En el presente estudio, los modos de vida es la tercera dimensión de la variable predictora, Comprende los modos de vida familiar e institucional del director y de los profesores.

Habilidades gerenciales

En el presente estudio, las habilidades gerenciales es la variable criterio. Comprende las habilidades técnicas, humanas y conceptuales del director y de los profesores.

Habilidades técnicas

Las habilidades técnicas es la primera dimensión de la variable criterio. Comprende las habilidades técnicas en el conocimiento y el desempeño del director y de los profesores.

Habilidades humanas

Las habilidades humanas es la segunda dimensión de la variable criterio. Comprende las habilidades humanas en la comunicación, el trabajo y la motivación del director y de los profesores.

Habilidades conceptuales

Las habilidades conceptuales es la tercera dimensión de la variable criterio. Comprende las habilidades conceptuales en la toma de decisiones, en la delegación y en el manejo de conflictos del director y de los profesores.

CAPÍTULO III

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

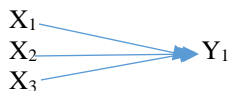
1. Tipo de estudio

La investigación corresponde al enfoque cuantitativo. Además, no experimental, no se ha realizado manipulación de las variables. El estudio corresponde a los tipos: descriptivo, correlacional y transeccional. Es descriptivo, porque describe matemáticamente los aspectos demográficos de la muestra; también es correlacional, porque estudia la correlación de las variables y sus respectivas dimensiones: cultura organizacional y habilidades gerenciales. Por otro lado, es transeccional o transversal, porque se hace un corte en el proceso del tiempo y se aplica el instrumento una sola vez.

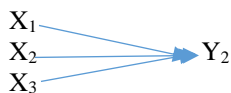
2. Diseño del estudio

El estudio presenta los diseños de investigación que corresponden a cada diseño de la misma, cuyos diseños son cuatro: tres que corresponden a las hipótesis derivadas y uno que corresponde a la hipótesis general. Estos modelos se registran a continuación.

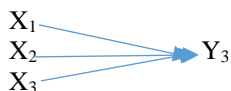
Diseño 1



Diseño 2



Diseño 3



Diseño 4



Donde:

X : Cultura organizacional (Variable predictora)

X₁ Conocimiento

X₂ Práctica de valores

X₃ Modos de vida

Y : Habilidades gerenciales (Variable de criterio)

Y₁ Habilidades técnicas

Y₂ Habilidades humanas

Y₃ Habilidades conceptuales

3. Población y muestra

La población está constituida por 46 docentes de la Asociación Educativa Adventista Norte (ASEA Norte), procedentes de los departamentos: Chiclayo, Piura y Tumbes. En este caso se ha trabajado, con toda la población por ser muy pequeña. La muestra fue determinada por conveniencia y con una participación voluntaria.

Lugar donde desempeña la docencia	Sujetos
Chiclayo	19
Piura	8
Tumbes	19
Total	46

a. Criterio de inclusión

Los docentes contratados y empleados de la Asociación Educativa Adventista Norte.

b. Criterio de exclusión

No participaron los empleados y trabajadores administrativos de la Asociación Educativa Adventista Norte.

4. Recolección de datos y procesamiento

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario denominado “Cuestionario: cultura organizacional y habilidades gerenciales de directores y profesores de la ASEA Norte”. Para aplicar el indicado cuestionario se realizaron los trámites respectivos.

El procesamiento de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva e inferencial. En el estudio se utilizó el software SPSS versión 23.0, paquete estadístico aplicable en las investigaciones de las ciencias sociales y una herramienta para el análisis de datos cuantitativos.

5. Instrumento utilizado y descripción del mismo

El instrumento utilizado fue denominado Cuestionario: cultura organizacional y habilidades gerenciales de directores y profesores de la ASEA Norte. Este instrumento fue estructurado en dos partes mayores: la información demográfica y la información sobre las variables de investigación: cultura organizacional y habilidades gerenciales. La información demográfica comprende: el sexo del encuestado, el nivel que atiende, los años de trabajo, la edad de los docentes y el lugar donde desempeñan la docencia.

Por su parte la información sobre las variables de investigación: cultura organizacional y habilidades gerenciales. La cultura organizacional tiene doce ítems, distribuidos en sus tres dimensiones: conocimiento (1, 2, 3 y 4), práctica de valores (5, 6, 7 y 8) y modos de vida (9, 10, 11 y 12). La variable criterio: habilidades gerenciales tiene dieciséis ítems, distribuidos en sus respectivas dimensiones: habilidades técnicas (13, 14, 15 y 16), habilidades humanas (17, 18, 19, 20, 21 y 22) y habilidades conceptuales (23, 24, 25, 26, 27 y 28).

El instrumento fue elaborado por la autora de la tesis y por el asesor de la misma: el Dr. Salomón Vásquez Villanueva (graduado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional Federico Villarreal y la Universidad Inca Garcilaso de la Vega), experto en investigación. Además, el mismo instrumento fue sometido a un proceso de validación; es decir, fue sometido a juicio de expertos, constituidos por tres doctores: Dr. Donald Jaimes Zubieta (graduado por la Universidad Montemorelos de México), Dr. Víctor Álvarez Manrique (graduado por la Universidad Nacional Federico Villarreal, Perú) y el Dr. Moisés Díaz Pinedo (graduado por la Universidad Montemorelos de México). Luego se realizó la prueba piloto, en una elegida con las mismas características que la muestra real.

El instrumento fue elaborado sobre la base de las teorías y los estudios teóricos sobre la cultura organizacional y las habilidades gerenciales. Asimismo, el instrumento fue sometido a una validación estadística respectiva, mediante el estadístico pertinente.

6. Plan de tratamiento de datos

La obtención de los datos sobre la información demográfica y sobre las variables: cultura organizacional y habilidades gerenciales, fue obtenida mediante el auxilio del instrumento referido y aplicado. Para el análisis y la interpretación de datos, se realizó el siguiente procedimiento:

- a. Evaluación y revisión de los datos obtenidos.
- b. Digitación de datos en el paquete estadístico SPSS formando una base de datos para el tratamiento estadístico y para obtener la correlación de *Spearman* entre las variables.
- c. Presentación de los datos en tablas.
- d. Interpretación de los datos.

7. Medición de las variables estudiadas

Para la medición de las variables se calificó cada ítem del cuestionario de acuerdo a las cinco opciones de la escala de likert (totalmente en desacuerdo=1; bastante en desacuerdo=2; ni de acuerdo ni en desacuerdo=3; bastante de acuerdo=4; totalmente de acuerdo=5).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Análisis descriptivo de la población

Tabla N° 2.

Descripción de la información demográfica

Variables demográficas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sexo del encuestado			
Masculino	18	39,1	39,1
Femenino	28	60,9	100,0
Total	46	100,0	
Nivel que atiende			
Inicial	4	8,7	8,7
Primaria	23	50,0	58,7
Secundaria	19	41,3	100,0
Total	46	100,0	
Años de trabajo en la ASEA NORTE			
De 0 a 5 años	29	63,0	63,0
De 6 a 10 años	7	15,2	78,3
De 11 a más	10	21,7	100,0
Total	46	100,0	
Edad de los docentes			
De 23 a 24 años	5	10,9	10,9
De 25 a 26 años	1	2,2	13,0
De 27 a 28 años	4	8,7	21,7
De 29 a 30 años	6	13,0	34,8
De 31 a 32 años	3	6,5	41,3
De 33 a 34 años	3	6,5	47,8
De 35 a 36 años	4	8,7	56,5
De 37 a 38 años	6	13,0	69,6
Más de 39 años	14	30,4	100,0
Total	46	100,0	
Lugar donde desempeña la docencia			
Chiclayo	19	41,3	41,3

Piura	8	17,4	58,7
Tumbes	19	41,3	100,0
Total	46	100,0	

De acuerdo con esta tabla, las variables demográficas trabajadas en el presente estudio fueron: el género, nivel que atiende, años de trabajo en el ASEA Norte, edad de los docentes y donde desempeñan la docencia. Se trabajó con una población muestral de 46 docentes. La muestra estuvo constituida por el 39.1 % de docentes varones y el 60.9 % de docentes mujeres.

Se observa, que con respecto al nivel que atiende los docentes, que el 50% y el 41.3% son los porcentajes más altos, que corresponden a los niveles de primaria y secundaria respectivamente. El porcentaje menor es de 8.7%, correspondiente al nivel de inicial.

En relación a los años de trabajo en la ASEA NORTE, los porcentajes mayores son el 63% y el 21.7%, que corresponden de 0 a 5 años y más de 11 años respectivamente. El menor porcentaje es 15.2% correspondiente a 6 a 10 años de trabajo.

La edad se ubica entre los 23 y más de 39 años. El 30.4%, 13.0%, 13.0% y 10.9%, son los porcentajes más altos, que corresponden a edades de más de 39 años, de 29 a 30 años, de 37 a 38 años y 23 a 24 años respectivamente. Los porcentajes menores corresponden al 8.7%, 8.7%, 6.5%, 6.5% y 2.2%, cuyas edades son de 35 a 36 años, 27 a 28 años, 31 a 32 años. 33 a 34 años y 25 a 26 años.

Se observa, con respecto al lugar donde desempeñan la docencia, que los porcentajes mayores son de 41.3% y 41.3%, correspondiente a las ciudades de Chiclayo y Tumbes respectivamente. El porcentaje menor es de 17.4% que corresponde a la ciudad de Piura.

2. Prueba de hipótesis

2.1. Modelo 1

Los ocho modelos a los que recurre en este espacio de la prueba de hipótesis, corresponden a los modelos estadísticos generados especialmente para la explicación y la precisión de los procedimientos respectivos desde el punto de vista de los parámetros estadísticos.

2.1.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

$$H_0: R_{X_1X_2X_3Y_1} = 0$$

H_0 : Entre las dimensiones de la variable predictora (cultura organizacional):

“conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la variable criterio: habilidades técnicas existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{X_1X_2X_3Y_1} \neq 0$$

H_1 : Entre las dimensiones de la variable predictora (cultura organizacional):

“conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la variable criterio: habilidades técnicas existe una correlación diferente de cero.

2.1.2. Criterios de decisión:

Si $\text{signo} < \alpha$ se rechaza H_0

Si $\text{signo} > \alpha$ se acepta H_0

2.1.3. Análisis del modelo

Tabla 3

Modelo 1a. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
	,713 ^a	,508	,473	1,835

a. Variables predictoras: (Constante), Modos de vida, Conocimiento, Práctica de valores

Tabla 4
Modelo 1b. ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	145,829	3	48,610	14,440	,000 ^b
Residual	141,388	42	3,366		
Total	287,217	45			

a. Variable criterio: Habilidades técnicas

b. Variables predictoras: (Constante), Modos de vida, Conocimiento, Práctica de valores

Tabla 5
Modelo 1c. Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
(Constante)	,104	2,772		,038	,970
Conocimiento	,367	,138	,340	2,652	,011
Práctica de valores	,177	,167	,140	1,062	,294
Modos de vida	,454	,144	,399	3,162	,003

a. Variable criterio: Habilidades técnicas

2.1.4. Interpretación

Según la tabla 1a, denominado *Resumen del modelo*, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable predictoras (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la variable criterio: habilidades técnicas es $R = 0.713$; indicando una correlación superior a la media.

De acuerdo con el cuadro 1b, se observa que el valor de $F = 14.440$ con 3 grados de libertad, lo que se traduce que entre las tres dimensiones de la variable predictoras (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la variable criterio: habilidades técnicas sí hay una dependencia.

Según el cuadro 1c, la ecuación del modelo resultante es $Y_1 = 0.104 + 0.367 X_1 + 0.177 X_2 + 0.454 X_3$; esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión habilidades

técnicas relacionada con la variable cultura organizacional. El modelo explica un 50.8 % de la varianza de la variable criterio; es decir, las dimensiones de la variable (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, predicen el comportamiento de la variable de criterio: habilidades técnicas. De las tres dimensiones de la variable cultura organizacional, la que tiene el coeficiente de valor más alto es modos de vida con $B = 0.454$, indicando que a mayor nivel de manifestación del director de sus modos de vida familiar, manifestación del director de modos de vida institucional, manifestación de los profesores de sus modos de vida, manifestación de los profesores de sus modos de vida institucional, mayor serán las habilidades técnicas; las demás betas son altas. En resumen, “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida” explican las habilidades técnicas de los docentes, pues se acepta la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) conocimiento, signo = $0.011 < \alpha = 0.05$; 2) Práctica de valores, signo = $0.294 > \alpha = 0.05$; 3) Modos de vida, signo = $0.003 < \alpha = 0.05$.

2.2. Modelo 2

2.2.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

$$H_0: R_{X_1X_2X_3Y_2} = 0$$

H_0 : Entre las dimensiones de la variable predictora (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la variable criterio: habilidades humanas existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{X_1X_2X_3Y_2} \neq 0$$

H_1 : Entre las dimensiones de la variable predictora (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la variable criterio: habilidades humanas existe una correlación diferente de cero.

2.2.2. Criterios de decisión

Si signo $< \alpha$ se rechaza H_0

Si signo $> \alpha$ se acepta H_0

2.2.3. Análisis de modelo

Tabla 6

Modelo 2a. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
	,799 ^a	,638	,612	2,182

a. Variables predictoras: (Constante), Modos de vida, Conocimiento, Práctica de valores

Tabla 7

Modelo 2b. ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	352,623	3	117,541	24,685	,000 ^b
Residual	199,986	42	4,762		
Total	552,609	45			

a. Variable criterio: Habilidades humanas

b. Variables predictoras: (Constante), Modos de vida, Conocimiento, Práctica de valores

Tabla 8

Modelo 2c. Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	T	
(Constante)	-1,894	3,296		-,575	,569
Conocimiento	,499	,165	,334	3,034	,004
Práctica de valores	,570	,199	,324	2,872	,006
Modos de vida	,539	,171	,342	3,158	,003

a. Variable criterio: Habilidades humanas

2.2.4. Interpretación

Según la tabla 6, denominado *Resumen del modelo*, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable predictora (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la

variable criterio: habilidades humanas es $R= 0.799$; indicando una correlación superior a la media.

De acuerdo con la tabla 7, se observa que el valor de $F= 24.685$ con 3 grados de libertad, lo que se traduce que entre las tres dimensiones de la variable predictora (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la variable criterio: habilidades humanas sí hay una dependencia.

Según la tabla 8, la ecuación del modelo resultante es $Y_1= -1.894 + 0.499 X_1 + 0.570 X_2 + 0.539 X_3$; esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión habilidades humanas relacionada con la variable cultura organizacional. El modelo explica un 63.8 % de la varianza de la variable criterio; es decir, las dimensiones de la variable (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, predicen el comportamiento de la variable de criterio: habilidades humanas. De las tres dimensiones de la variable cultura organizacional, la que tiene el coeficiente de valor más alto es práctica de valores con $B= 0.570$, indicando que, a mayor nivel de práctica del director de los valores éticos, práctica del director de los valores cristianos, práctica de los profesores de los valores éticos, práctica de los profesores de los valores cristianos, mayor serán las habilidades humanas; las demás betas son altas. En resumen, “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida” explican las habilidades técnicas de los docentes, pues se rechaza la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) conocimiento, $\text{signo} = 0.004 < \alpha = 0.05$; 2) Práctica de valores, $\text{signo} = 0.006 < \alpha = 0.05$; 3) Modos de vida, $\text{signo} = 0.003 < \alpha = 0.05$.

2.3. Modelo 3

2.3.1. Formulación de las hipótesis estadísticas

$$H_0: R_{X_1X_2X_3Y_3} = 0$$

H₀: Entre las dimensiones de la variable predictora (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la variable criterio: habilidades conceptuales existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{X_1X_2X_3Y_3} \neq 0$$

H₁: Entre las dimensiones de la variable predictora (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la variable criterio: habilidades conceptuales existe una correlación diferente de cero.

2.3.2. Criterios de decisión

Si signo $< \alpha$ se rechaza H₀

Si signo $> \alpha$ se acepta H₀

2.3.3. Análisis de modelo

Tabla 9

Modelo 3a. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
	,788 ^a	,621	,593	2,433

a. Variables predictoras: (Constante), Modos de vida, Conocimiento, Práctica de valores

Tabla 10

Modelo 3b. ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	406,556	3	135,519	22,896	,000 ^b
Residual	248,596	42	5,919		
Total	655,152	45			

a. Variable criterio: Habilidades conceptuales

b. Variables predictoras: (Constante), Modos de vida, Conocimiento, Práctica de valores

Tabla 11

Modelo 3c. Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
(Constante)	-3,702	3,675		-1,007	,320
Conocimiento	,672	,183	,413	3,662	,001
Práctica de valores	,498	,221	,260	2,250	,030
Modos de vida	,531	,190	,309	2,789	,008

a. Variable criterio: Habilidades conceptuales

2.3.4. Interpretación

Según la tabla 9, denominado *Resumen del modelo*, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones de la variable predictora (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la variable criterio: habilidades conceptuales es $R= 0.788$; indicando una correlación superior a la media.

De acuerdo con la tabla 10, se observa que el valor de $F= 22.896$ con 3 grados de libertad, lo que se traduce que entre las tres dimensiones de la variable predictora (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, y la variable criterio: habilidades conceptuales sí hay una dependencia.

Según la tabla 11, la ecuación del modelo resultante es $Y_1= -3.702 + 0.672 X_1 + 0.498 X_2 + 0.531 X_3$; esta ecuación aporta a la explicación de la dimensión habilidades conceptuales relacionada con la variable cultura organizacional. El modelo explica un 62.1 % de la varianza de la variable criterio; es decir, las dimensiones de la variable (cultura organizacional): “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida”, predicen el comportamiento de la variable de criterio: habilidades conceptuales. De las tres dimensiones de la variable cultura organizacional, la que tiene el coeficiente de valor más alto es

conocimiento con $B = 0.672$, indicando que a mayor nivel conocimiento táctico sobre cultura organizacional del director, conocimiento expreso sobre cultura organizacional por parte del director, conocimiento táctico sobre cultura organizacional de los profesores, conocimiento expreso sobre cultura organizacional por parte de los profesores, mayor serán las habilidades humanas; las demás betas son altas. En resumen, “conocimiento”, “práctica de valores” y “modos de vida” explican las habilidades técnicas de los docentes, pues se rechaza la hipótesis nula, esto es, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) conocimiento, signo = $0.001 < \alpha = 0.05$; 2) Práctica de valores, signo = $0.030 < \alpha = 0.05$; 3) Modos de vida, signo = $0.008 < \alpha = 0.05$.

2.4. Modelo 4

2.4.5. Formulación de las hipótesis estadísticas

$$H_0: R_{xy} = 0$$

H_0 : Entre la variable predictora: cultura organizacional y la variable criterio: habilidades gerenciales existe una correlación igual a cero.

$$H_1: R_{xy} \neq 0$$

H_1 : Entre la variable predictora cultura organizacional y la variable criterio: habilidades gerenciales existe una correlación diferente de cero.

2.4.6. Criterios de decisión

Si signo $< \alpha$ se rechaza H_0

Si signo $> \alpha$ se acepta H_0

2.4.7. Análisis de modelo

Tabla 12

Modelo 4a. Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
	,830 ^a	,689	,682	5,141

a. Variables predictoras: (Constante), Cultura organizacional

Tabla 13

Modelo 4b. ANOVA

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	2579,684	1	2579,684	97,595	,000 ^b
Residual	1163,033	44	26,433		
Total	3742,717	45			

a. Variable criterio: Habilidades gerenciales

b. Variables predictoras: (Constante), Cultura organizacional

Tabla 14

Modelo 4c. Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Sig.
	B	Error típ.	Beta	t	
(Constante)	-6,183	7,585		-,815	,419
Cultura organizacional	1,445	,146	,830	9,879	,000

a. Variable criterio: Habilidades gerenciales

2.4.8. Interpretación

Según la tabla 12, denominado *Resumen del modelo*, podemos observar que el valor del coeficiente de correlación que existe entre la variable predictora cultura organizacional y la variable criterio habilidades gerenciales es $R = 0.830$; indicando una correlación superior a la media.

De acuerdo con la tabla 13, se observa que el valor de $F = 97.595$ con 1 grados de libertad, lo que se traduce que la variable predictora cultura organizacional y la variable criterio: habilidades gerenciales.

Según la tabla 14, la ecuación del modelo resultante es $Y = -6.138 + 1.445X$; esta ecuación aporta a la explicación de la variable habilidades gerenciales. El modelo explica un 68.9 % de la varianza de la variable criterio; es decir, la variable cultura organizacional predice el comportamiento de la variable de criterio: habilidades gerenciales. El coeficiente de variable predictora: habilidades gerenciales es $B = 1.445$, indicando que esta variable explica totalmente las habilidades gerenciales. En resumen, la cultura organizacional explica fuertemente las habilidades gerenciales de los directores y docentes, pues se rechaza la hipótesis nula, esto es, el valor de signo es menor al valor de alfa; en efecto, $\text{signo} = 0.000 < \alpha = 0.05$.

CONCLUSIONES

El Modelo 1 corresponde a la hipótesis derivada 1 y al objetivo específico 1. De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que el “conocimiento”, la “práctica de valores” y los “modos de vida” explican las habilidades técnicas de los directores y los docentes; pues se acepta la hipótesis nula; es decir, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) conocimiento, signo = 0.011 < α = 0.05; 2) Práctica de valores, signo = 0.294 > α = 0.05; 3) Modos de vida, signo = 0.003 < α = 0.05.

Por su parte, el Modelo 2 tiene correspondencia con la hipótesis derivada 2 y el objetivo específico 2. En efecto, se concluye que el “conocimiento”, las “práctica de valores” y los “modos de vida” explican las habilidades técnicas de los directores y los docentes; pues se rechaza la hipótesis nula; es decir, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) conocimiento, signo = 0.004 < α = 0.05; 2) Práctica de valores, signo = 0.006 < α = 0.05; 3) Modos de vida, signo = 0.003 < α = 0.05.

Por otro lado, el Modelo 3 permite evaluar la hipótesis derivada 3 y el objetivo específico 3. En esta perspectiva, se concluye que el “conocimiento”, la “práctica de valores” y los “modos de vida” explican las habilidades técnicas de los docentes; pues se rechaza la hipótesis nula; es decir, el valor de signo supera al valor de alfa; en efecto: 1) conocimiento, signo = 0.001 < α = 0.05; 2) Práctica de valores, signo = 0.030 < α = 0.05; 3) Modos de vida, signo = 0.008 < α = 0.05.

En términos más generales, el Modelo 4 representa la hipótesis general y el objetivo general, sobre los cuales se concluye que la cultura organizacional explica fuertemente las habilidades gerenciales; pues se rechaza la hipótesis nula; es decir, el valor de signo es menor al valor de alfa; en efecto, signo = 0.000 < α = 0.05.

RECOMENDACIONES

Luego de concluir el estudio, se realizan las siguientes recomendaciones investigativas y administrativas:

Recomendaciones investigativas

Realizar una investigación mixta: cuantitativa y cualitativa sobre la cultura organizacional, con el propósito de confirmar los valores cuantitativos, mediante instrumentos cualitativos que permitan dilucidar con mayor precisión los datos obtenidos mediante el enfoque cuantitativo.

Por otro lado, realizar investigaciones sobre las habilidades gerenciales de los directores y docentes, mediante un enfoque cualitativo, con el propósito de generar espacios de reflexión y análisis con los protagonistas de la educación, en los niveles: primario y secundario.

Recomendaciones administrativas

Realizar seminarios sobre la importancia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales de los directores y los profesores, en los niveles: primario y secundario, con el propósito de estimular la conciencia sobre el cultivo asertivo de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales, vitales para la calidad educativa.

REFERENCIAS

- Aguilera Vásquez, Víctor. *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro*. Tesis Doctoral, Universidad de Alcalá, Departamento de Didáctica, Área de Didáctica y Organización Escolar, Madrid, 2011.
- Aktouf, Omar. *El Simbolismo y la Cultura Organizacional*. AD-MINISTER Universidad EAFIT, Medellín, Número 1, jul - dic 2002.
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Praxis. Monografías Escuela Española. Barcelona.
- Álvarez, M. (2006). *La escuela pública también tiene derecho a una dirección profesional: Avances en Supervisión Educativa*. Revista de la asociación de Inspectores de Educación de España. N° 4 sep-Monográfico.
- Álvarez, M. (2008). *El liderazgo de la calidad total*. España. Escuela Española.
- Antúnez, S. (2007). *Dirección de Centros Escolares y Habilidades Sociales*. Temáticos Escuela, 19, 4-5.
- Arana Ercilla, Martha y Batista Tejeda, Nuris. *La educación en valores: una propuesta pedagógica para la formación profesional*. En *Pedagogía Universitaria*, 1999, Vol. 4 No. 3.
- Barnard, C. (1968 [1938]). *The functions of the executive*. Cambridge, Harvard University Press.
- Bateman, M. (2008). *Administración. Un nuevo panorama competitivo*. Editorial Trillas. México.
- Becerra, Johanna M. y Díaz Peña, Arely. *Estrategias comunicacionales de la gerencia educativa en la Unidad Educativa Estadal Luis Ramírez Chacón*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Núcleo Académico Táchira, República Bolivariana de Venezuela, IX Jornada de Intercambio de Experiencias de Investigación, noviembre, 2014.
- Blake, R. y Mouton, J.S. (1964). *Grid organization development*. Houston, Personnel Administration.
- Blake, R. y Mouton, J.S. (1969). *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*. Addison-Wesley Publishing Co., Reading Massachusetts.
- Blake, R. y Mouton, J. (1981). *The versatile Manager: A Grid profile*. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
- Calderón Ángel, Zulma Eloisa. *La Cultura Organizacional en la Estabilidad Laboral (Estudio Realizado en Lubricantes La Calzada S.A.)*. Tesis, Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Campus de Quetzaltenango, 2013.
- Caminero Melero, Juan María. *Competencias de la dirección escolar para una gestión de calidad*. Tesis, Universidad de Valladolid, Escuela Universitaria de Educación de Palencia, Grado en Educación Primaria, 2012.
- Cantú H. (2002). *Desarrollo de una cultura de Calidad*. México. Ed. McGraw Hill, Capron AM.
- Cobos Cedillo, Ana. *La construcción del perfil profesional de orientador y de orientadora. Estudio cualitativo basado en la opinión de sus protagonistas en Málaga*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias de la Educación, Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Málaga, 2010.

- Costa, M. y López, E. (1996). *Las habilidades básicas para dirigir organizaciones y equipos*. En M. Costa y E. López (Eds.). Los secretos de la dirección (pp. 177-251). Madrid: Pirámide.
- Cruz, A. V y otros. *Competencias gerenciales del directivo docente, para el ejercicio efectivo de la gerencia educativa, identificación, descripción y metodologías para su desarrollo*. Tesis de especialización. Universidad de San Buenaventura, Medellín, 2011.
- Cruz Aponte, Marianela & Mora de Bedoya, Francly. *Competencias Gerenciales del Docente en la Conducción de la Disciplina Escolar para la Convivencia Institucional*. Daena: International Journal of Good Conscience. 9(3)171-187. Diciembre 2014. ISSN 1870-557X.
- Chacón, Iraida y Useche. Lucy Thamara. *Orientaciones basadas en la comunicación asertiva para el establecimiento de las relaciones interpersonales entre docentes y directivos*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Núcleo Académico Táchira, República Bolivariana de Venezuela, IX Jornada de Intercambio de Experiencias de Investigación, noviembre, 2014.
- Chaparro, Yamile y Sánchez L., Nersa. *Comunicación organizacional como estrategia gerencial para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Núcleo Académico Táchira, República Bolivariana de Venezuela, IX Jornada de Intercambio de Experiencias de Investigación, noviembre, 2014.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (12 Ed.). Bogotá Colombia. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración. Proceso administrativo*. España. Editorial McGraw Hill.
- Deal, T. y Kennedy, A. (Noviembre, 1983). *Culture: A New Look Through Old Lenses*. Journal of Applied Behavioral Science. 501 - 523.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.A. (1985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Fondo de cultura interamericana, México. Original Corporate cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life”, Reading, Mass, Addison-Wesley.
- DeSeCo. (2005). *The definition and selection of key competencies*, resumen ejecutivo, OCDE.
- Díaz, S.A.; González, M.A. y Ortega, P.B. (2005). *Representaciones sociales de habilidades sociales, liderazgo y clima organizacional en directivos y docentes de establecimientos municipales, subvencionados y particulares de la ciudad de Temuco*. Tesis. Facultad de Educación. Universidad Católica de Temuco. Chile.
- Durán, María y Carrillo, Nelsy. *Competencias gerenciales del personal directivo en el desempeño de sus funciones en la Unidad Educativa “Colegio 12 de Febrero”*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Núcleo Académico Táchira, República Bolivariana de Venezuela, IX Jornada de Intercambio de Experiencias de Investigación, noviembre, 2014.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Nueva York, Free Press.

- Evans Risco, Elizabeth. *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. Tesis doctoral. Universitat de València, Programa De Doctorado 700H, Psicología de la Educación y Desarrollo Humano. Valencia, 2015.
- Ezirim, C.; Nwibere, B.; Emecheta, B., (2010). *Organizational Culture and Performance: The Nigerian Experience*. International Journal of Business & Public Administration; 7(1), 40-56.
- Fernández Sánchez, José Manuel. *Cultura de la organización y centro educativo*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Sociología I, 2002, ISBN: 84-669-2288-1.
- Firestone, W.A. y Wilson, B. L. (1985). *Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction: The Principal Contribution*. Educational Administration Quarterly, 21, 2, 7-30.
- Freitas, M. (1991). *Cultura organizacional: grandes temas en debate*. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, jul./sep
- García Olalla, A y Poblete, M. (2003). *Desarrollo profesional en la dirección de centros educativos, hacia la construcción de un modelo basado en competencias*. Congreso Internacional: Humanismo para el siglo XXI. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Garmendia J.A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Madrid, ESIC.
- Garmendia, J.A. (1994). *Tres culturas. Organización y Recursos Humanos*. Madrid, ESIC.
- Garmendia, J. y Parra, L. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus Ediciones.
- Geertz, C. (ed.). (1971). *Myth, Symbol and Culture*. Norton Editors, N. York.
- Greenfield T.B. (1984). *Theory about Organization: A new perspective and its Implications for Schools*. En T. Bush et al. (Eds.), "Approaches to School Management, Londres, Harper, 154-165.
- Gimeno, J. (coord.) (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE.
- Goberna, R. (2001). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona (España): Ediciones Paidós.
- González, M.T. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares. Dimensiones y procesos*. Madrid: Prentice-Hall
- Handy, CH. (1986). *Understanding organizations*. Penguin Books, Middlesex.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organization's character*". Harvard University Press, Harvard.
- Hernández Jaime, Josefina. *Un diagnóstico de cultura organizacional en una institución educativa: el caso de la SEPI-UPIICSA*. Tesis para obtener el grado de maestro en Ciencias con Especialidad en Administración. Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería, y Ciencias Sociales y Administrativas, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, México, D. F., 2007.
- Hernández Parra, Nesly. *La importancia de la gerencia en las instituciones educativas del sector público de la ciudad de Bogotá*. Tesis, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Especialización en Alta Gerencia, Bogotá, 2015.
- Hofstede, G. (1980). *Managing Differences in the Multicultural organization*, Organizational Dynamics Summer, 4, pp. 10-221.

- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. London, HarperCollins.
- Isaacs, D. (2004). *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos*. Pamplona, Eunsa
- JCyL (2011). *Modelo de Competencias Profesionales del Profesorado*. Valladolid. *Consejería de Educación*. Dirección General de Calidad, Innovación y Formación del Profesorado. Servicio de Formación del Profesorado.
- Katz & Kahn. (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Leal Millán, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.
- Llanos, C. (2006). *Efectos de un programa de entrenamiento en habilidades sociales*. Tesis Doctoral. Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación. Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Granada.
- Llopis, J. (1992). *La cultura de la empresa*. Madrid: Edita CAM y Universidad de Alicante.
- López Felipe, María Teresa. *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Tesis, Universidad de Murcia, Departamento de Sociología y Política Social, 2013.
- Malinowski, B., (1984). *Una Teoría científica de la Cultura*. Madrid, España: Sarpe.
- Maxwell, J. (2007). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville (USA): Grupo Nelson, Editorial Caribe.
- Molina, Ender y Díaz, Arely. *Comunicación asertiva como estrategia gerencial hacia el mejoramiento de la relación entre directivo y docentes a través del método Coaching*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Núcleo Académico Táchira, República Bolivariana de Venezuela, IX Jornada de Intercambio de Experiencias de Investigación, noviembre, 2014.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid, Ra-Ma.
- Montaña Rey, Angie Paola; Torres Reyes, German Alonso. *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 en Dirección y Gerencia de Empresas. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Bogotá D.C., 2015.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. México, Fondo Educativo Interamericano. Original (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reaging, Mass: Addison-Wesley.
- Owens, R.G., (1976). *La escuela como organización: Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madrid, Santillana.
- Pascale, R.T. y Athos, A.G. (1981), *El secreto de la técnica empresarial japonesa*. México: Grijalvo.
- Perrenoud, PH. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó.
- Peters, T. J. y Waterman, R.H., (1984). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona, Folio, 1982. Original "In Search of Excellence". Neva York, Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979). *On Studying Organization Cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Poblete, M. y García Olalla, A. (2003a). *El desarrollo profesional en la dirección de centros educativos. Hacia la construcción de un modelo basado en competencias*.

- Ponencia al Congreso Internacional Humanismo para el siglo XXI. Bilbao.
<http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/publicaciones.htm>. Última visita febrero 2012.
- Portilla, A. (2004). *Dirección de centros educativos*. Arequipa (Perú): Ediciones Calidad Educativa.
- Reyes Flores, Nilo Teófilo. *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla – Callao. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación*. Universidad San Ignacio de Loyola, Escuela de Postgrado, Facultad de Educación, Programa de Maestría para Docentes de la Región Callao, Lima, Perú, 2012.
- Robbins S.P. (1987). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. México, Prentice – Hall.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. (1999). *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica*. México: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición, México: Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. Sexta edición. México. Mc Graw Hill.
- Rocher, G. (1979). *Introducción a la Sociología*. Barcelona, España: Ed. Herder.
- Rodríguez Medina, Blanca Elizabeth. *La acción gerencial del personal directivo en el desarrollo de los procesos comunicacionales de la U.E.N. “Elba Hernández de Yáñez”*. Tesis de grado de magister. Universidad Católica Andrés Bello, Vicerrectorado Académico, Dirección General de los Estudios de Posgrado, República Bolivariana de Venezuela, 2008.
- Rojo, M. (1993). *Metodología de la auditoría cultural de las organizaciones y aplicación al análisis de las empresas de hostelería de la Costa del Sol*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga.
- Ruiz, Carmen y Guerrero. Doris. *Estrategias para el desarrollo de la inteligencia emocional en el fortalecimiento de las habilidades gerenciales del docente en educación*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio, Núcleo Académico Táchira, República Bolivariana de Venezuela, IX Jornada de Intercambio de Experiencias de Investigación, noviembre, 2014.
- Sáenz, M. L. (2002). *Funciones y competencias en el futuro director*. En: I. González. (Ed.). En *Clave de calidad de la dirección escolar*. Madrid, Ministerio de Educación, Instituto Superior de Formación del Profesorado.
- Salvador, Margarita; De la Fuente, Manuel y Álvarez, Joaquín. *Las habilidades sociales en directores de centros escolares*. European Journal of Education and Psychology 2009, Vol. 2, Nº 3 (pp. 275-288). ISSN 1888-8992.
- Sánchez Gómez, Mirna Ireri. *Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y Administración, México, 2010.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases and readings on organizational entry, establishment, and change*. Irwin, Homewood.
- Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo*. Ed. Plaza & Janes S.A., Esplugues de Llobregat (Barcelona).

- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots. A Study in the Sociology of formal organization* Berkeley, University of California Press.
- Sergiovani, T.J. (1987). *The Principalship. A Relective Practice Perspective*. Massachussets: Allyn & Bacon.
- Sethia, N. y Von Glinow, M. (1985). *Arriving at Four Cultures by Managing the Rewaed System*. En Kilman R.H., Saxton M.J. y Serper R. (Eds.), "Gaining Control of the Corporate Culture", 400 – 420, San Francisco Cal.: Jossey – Bass.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza & Janes S.A.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, N° 3, pp.339-358.
- Smircich, L. (1985). *Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?* En P.J. Frost et al., "Organizational Culture", 55 – 72, Bervely Hills, Cal.: Sage.
- Teixidó, J. (2007b). *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar*. XVIII Jornadas Estatales del Fórum Europeo de Administradores de la Educación. www.joanteixido.org/doc/comp_direct/jornadas_toledo.pdf. Última visita febrero 2012
- Tomás Mazariegos, Francisca. *Liderazgo resonante de directores y su contribución a la resolución de conflictos (Estudio realizado en escuelas oficiales del municipio de San Juan Ostuncalco, del departamento de Quetzaltenango)*. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas, 2014.
- Van Maanen J. y Barley S.R. (1985). *Cultural organization: fragments of theory*. En Frost P.J. y otros "Organizational culture", Sage, Beverly Hills.
- Vásquez Oria, Milángela Aracelys. *La cultura orgaizacional presente en Dayco Telecom, C. A.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial*. Tesis de maestría, Universidad Católica Andrés Bello, Vicerrectorado Académico, Estudios de Postgrado, Area de Ciencias Administrativas y de Gestión, Postgrado en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales; Caracas, Venezuela, 2009.
- Weick K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Massachussets, Addison Wesley.
- Weick K.E. (1983). *Leter to the Editor*. Fortuna, 27, October.
- White, Elena. (1971). *Consejos para Maestro*. Publicaciones Interamericanas, División Hispana de la Pacific Press Publishing Association, California, EE.UU. de N.A.
- Wilkins, A. L. y Ouchi, W.G. (1983). *Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance*. Administrative Science Quarterly, 28, pp. 468-481.

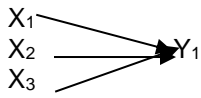
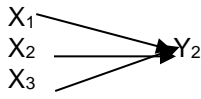
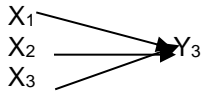

ANEXOS

Anexo 1. Matriz instrumental

Título	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Instrum
Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores de los colegios adventistas de la ASEA Norte, 2015	Variable predictor: Cultura organizacional	Conocimiento	Conocimiento tácito del director sobre cultura organizacional	Directores Profesores	Cuestionario
			Conocimiento expreso del director sobre cultura organizacional		
			Conocimiento tácito de los profesores sobre cultura organizacional		
			Conocimiento expreso de los profesores sobre cultura organizacional		
		Práctica de valores	Práctica de valores éticos del director		
			Práctica de valores cristianos del director		
			Práctica de valores éticos de los profesores		
			Práctica de valores cristianos de los profesores		
		Modos de vida	Modos de vida familiar del director		
			Modos de vida institucional del director		
			Modos de vida familiar de los profesores		
			Modos de vida institucional de los profesores		
	Variables criterio: habilidades gerenciales	Habilidades técnicas	Habilidades técnicas en el conocimiento del director		Cuestionario
			Habilidades técnicas en el desempeño del director		
			Habilidades técnicas en el conocimiento de los profesores		
			Habilidades técnicas en el desempeño de los profesores.		
		Habilidades humanas	Habilidades humanas en la comunicación del director		
			Habilidades humanas en el trabajo en equipo del director		
			Habilidades humanas durante la motivación del director		
			Habilidades humanas durante su comunicación del profesor		
Habilidades humanas del profesor para el trabajo en equipo.					
Habilidades humanas durante la motivación del profesor					
Habilidades conceptuales	Habilidades conceptuales del director en la toma de decisiones		Cuestionario		

			Habilidades conceptuales del director en la delegación de funciones		
			Habilidades conceptuales del director en el manejo de conflictos		
			Habilidades conceptuales del profesor en la toma de decisiones		
			Habilidades conceptuales del profesor en la delegación de funciones		
			Habilidades conceptuales del profesor en el manejo de conflictos		

Anexo 2. Matriz de consistencia

Título	Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo y diseño	Conceptos centrales
<p>Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores de los colegios adventistas de la ASEA Norte, 2015</p>	<p>General ¿Cuál es la relación de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales de los profesores y directores de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte en el año 2015?</p>	<p>General Determinar cuál es la relación de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales de los profesores y directores de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte en el año 2015.</p>	<p>General La cultura organizacional y las habilidades gerenciales tienen una relación significativa en los profesores y directores de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte en el año 2015.</p>	<p>Tipos Descriptivo, correlacional, transeccional o transversal Diseño</p> 	<p>Satisfacción laboral, realización personal, promoción y superiores, diseño y trabajo, salarios. Desempeño laboral Desempeño académica, desempeño laboral, desempeño investigativo, desempeño extensionista.</p>
	<p>Específicos 1. ¿Cuál es la relación de la cultura organizacional y el conocimiento de los profesores y directores de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte en el año 2015? 2. ¿Cuál es la relación de la cultura organizacional y la práctica de valores en los profesores y directores de la Asociación Educativa</p>	<p>Específicos 1. Determinar cuál es la relación de la cultura organizacional y el conocimiento de los profesores y directores de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte en el año 2015. 2. Determinar cuál es la relación de la cultura organizacional y la práctica de valores en los profesores y directores de la Asociación Educativa</p>	<p>Específicas 1. La cultura organizacional y el conocimiento tienen una relación significativa en los profesores y directores de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte en el año 2015. 2. La cultura organizacional y la práctica de valores tienen una relación significativa en los profesores y directores</p>	  	

	<p>Adventista Peruana del Norte en el año 2015?</p> <p>3. ¿Cuál es la relación de la cultura organizacional y los modos de vida en los profesores y directores de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte en el año 2015?</p>	<p>Adventista Peruana del Norte en el año 2015.</p> <p>3. Determinar cuál es la relación de la cultura organizacional y los modos de vida en los profesores y directores de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte en el año 2015.</p>	<p>de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte en el año 2015.</p> <p>3. La cultura organizacional y los modos de vida tienen una relación significativa en los profesores y directores de la Asociación Educativa Adventista Peruana del Norte en el año 2015.</p>		
--	--	--	---	--	--

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Operación instrumental	Definición operacional	
Cultura organizacional	Conocimiento	Conocimiento tácito del director sobre cultura organizacional	El director tiene conocimiento tácito sobre cultura organizacional	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 y 20 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental del conocimiento. 1) Totalmente en desacuerdo (1 punto) 2) Bastante en desacuerdo (2 puntos) 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos) 4) Bastante de acuerdo (4 puntos) 5) Totalmente de acuerdo (5 puntos)	
		Conocimiento expreso del director sobre cultura organizacional	El director posee conocimiento expreso sobre cultura organizacional		
		Conocimiento tácito de los profesores sobre cultura organizacional	Los profesores tienen conocimiento tácito sobre cultura organizacional		
		Conocimiento expreso de los profesores sobre cultura organizacional	Los profesores poseen conocimiento expreso sobre cultura organizacional		
	Práctica de valores	Práctica de valores éticos del director	El director practica valores éticos	El director practica valores cristianos Los profesores practican valores éticos Los profesores practican valores cristianos	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 a 20 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de la práctica de valores. 1) Totalmente en desacuerdo (1 punto) 2) Bastante en desacuerdo (2 puntos) 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos) 4) Bastante de acuerdo (4 puntos) 5) Totalmente de acuerdo (5 puntos)
		Práctica de valores cristianos del director	El director practica valores cristianos		
		Práctica de valores éticos de los profesores	Los profesores practican valores éticos		
		Práctica de valores cristianos de los profesores	Los profesores practican valores cristianos		
	Modos de vida	Modos de vida familiar del director	El director manifiesta sus modos de vida familiar	El director manifiesta sus modos de vida institucional El director manifiesta sus modos de vida institucional Los profesores manifiestan sus modos de vida familiar Los profesores manifiestan sus modos de vida institucional	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 y 20 puntos mayor valor, un mayor concepto incremental de los modos de vida. 1).Totalmente en desacuerdo (1 punto) 2).Bastante en desacuerdo (2 puntos) 3).Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos) 4).Bastante de acuerdo (4 puntos) 5).Totalmente de acuerdo (5 puntos)
		Modos de vida institucional del director	El director manifiesta sus modos de vida institucional		
		Modos de vida familiar de los profesores	Los profesores manifiestan sus modos de vida familiar		
		Modos de vida institucional de los profesores	Los profesores manifiestan sus modos de vida institucional		
Habilidades gerenciales	Habilidades técnicas	Habilidades técnicas en el conocimiento del director	El director manifiesta sus habilidades técnicas en su conocimiento.	La sumatoria a obtener tiene un valor entre 4 y 20 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de las habilidades técnicas. 1) Totalmente en desacuerdo (1 punto) 2) Bastante en desacuerdo (2 puntos)	
		Habilidades técnicas en el desempeño del director	El director manifiesta sus habilidades técnicas en su desempeño.		
		Habilidades técnicas en el conocimiento de los profesores	Los profesores manifiestan sus habilidades técnicas en su conocimiento.		
		Habilidades técnicas en el desempeño de los profesores.	Los profesores manifiestan sus habilidades técnicas en su desempeño.		

				<p>3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos)</p> <p>4) Bastante de acuerdo (4 puntos)</p> <p>5) Totalmente de acuerdo (5 puntos)</p>
	Habilidades humanas	Habilidades humanas en la comunicación del director	El director practica las habilidades humanas en su comunicación	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 6 y 30 puntos. A mayor valor, Mayor concepto incremental de las habilidades humanas.</p> <p>1) Totalmente en desacuerdo (1 punto)</p> <p>2) Bastante en desacuerdo (2 puntos)</p> <p>3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos)</p> <p>4) Bastante de acuerdo (4 puntos)</p> <p>5).Totalmente de acuerdo (5 puntos)</p>
		Habilidades humanas en el trabajo en equipo del director	El director practica las habilidades humanas al trabajar en equipo	
		Habilidades humanas durante la motivación del director	El director practica las habilidades humanas durante la motivación	
		Habilidades humanas durante su comunicación del profesor	Los profesores ponen en práctica las habilidades humanas durante su comunicación.	
		Habilidades humanas del profesor para el trabajo en equipo.	Los profesores ponen en práctica las habilidades humanas al trabajar en equipo.	
		Habilidades humanas durante la motivación del profesor	Los profesores ponen en práctica las habilidades humanas durante la motivación	
	Habilidades conceptuales	Habilidades conceptuales del director en la toma de decisiones	El director manifiesta sus habilidades conceptuales en la toma de decisiones	<p>La sumatoria a obtener tiene un valor entre 6 y 30 puntos. A mayor valor, un mayor concepto incremental de las habilidades conceptuales</p> <p>1) Bastante en desacuerdo (2 puntos)</p> <p>2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3 puntos)</p> <p>3) Bastante de acuerdo (4 puntos)</p> <p>4) Totalmente de acuerdo (5 puntos)</p> <p>5) Totalmente de acuerdo (5 puntos)</p>
		Habilidades conceptuales del director en la delegación de funciones	El director manifiesta sus habilidades conceptuales en la delegación de funciones	
		Habilidades conceptuales del director en el manejo de conflictos	El director manifiesta sus habilidades conceptuales en el manejo de conflictos	
		Habilidades conceptuales del profesor en la toma de decisiones	Los profesores manifiestan sus habilidades conceptuales en la toma de decisiones	
		Habilidades conceptuales del profesor en la delegación de funciones	Los profesores manifiestan sus habilidades conceptuales en la delegación de funciones	
		Habilidades conceptuales del profesor en el manejo de conflictos	Los profesores manifiestan sus habilidades conceptuales en el manejo de conflictos	

Anexo 3. Cuestionario



Universidad Peruana Unión
Escuela de Posgrado
Unidad de Posgrado de Educación

Una Institución Adventista

CUESTIONARIO: CULTURA ORGANIZACIONAL Y HABILIDADES GERENCIALES DE DIRECTORES Y PROFESORES DE LA ASEA NORTE

El presente cuestionario tiene el propósito de recoger información para el desarrollo de una tesis, cuya temática está relacionada con la cultura organizacional y las habilidades gerenciales de los directores y los profesores de la ASEA NORTE. Para cuyo efecto, le agradecemos de antemano la veracidad de sus respuestas, pues así lo exigen la seriedad y la rigurosidad de la investigación.

I. INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

Marque con una **X** el número que corresponda a su respuesta,

1. Sexo del encuestado

Masculino (1) Femenino (2)

2. Nivel que atiende

Inicial (1) Primaria (2) Secundaria (3)

3. Años de Trabajo en la ASEA NORTE

- de 0 a 5 años (1)
- de 6 a 10 años (2)
- de 11 a más (3)

4. Edad de los docentes

De 23 a 24 años (1)	De 31 a 32 años (5)
De 25 a 26 años (2)	De 33 a 34 años (6)
De 27 a 28 años (3)	De 35 a 36 años (7)
De 29 a 30 años (4)	De 37 a 38 años (8)
	Más de 39 años (9)

5. Lugar donde desempeñan la docencia.

- Chiclayo Secundaria (1)
 Chiclayo Primaria (2)
 Piura (3)
 Tumbes (4)

II. INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN: CULTURA ORGANIZACIONAL Y HABILIDADES GERENCIALES

Cada ítem tiene cinco posibilidades de respuesta. Marque con una X solamente un número de la columna correspondiente a su respuesta.

Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Ítems						
Cultura organizacional						
	Conocimiento	1	2	3	4	5
1	El director tiene conocimiento tácito sobre cultura organizacional					
2	El director posee conocimiento expreso sobre cultura organizacional					
3	Los profesores tienen conocimiento tácito sobre cultura organizacional					
4	Los profesores poseen conocimiento expreso sobre cultura organizacional					
	Práctica de valores	1	2	3	4	5
5	El director practica valores éticos					
6	El director practica valores cristianos					
7	Los profesores practican valores éticos					
8	Los profesores practican valores cristianos					
	Modos de vida	1	2	3	4	5
9	El director manifiesta sus modos de vida familiar					
10	El director manifiesta sus modos de vida institucional					
11	Los profesores manifiestan sus modos de vida familiar					
12	Los profesores manifiestan sus modos de vida institucional					
	Habilidades gerenciales					

	Habilidades técnicas	1	2	3	4	5
13	El director manifiesta sus habilidades técnicas en su conocimiento.					
14	El director manifiesta sus habilidades técnicas en su desempeño.					
15	Los profesores manifiestan sus habilidades técnicas en su conocimiento.					
16	Los profesores manifiestan sus habilidades técnicas en su desempeño.					
	Habilidades humanas	1	2	3	4	5
17	El director practica las habilidades humanas en su comunicación					
18	El director practica las habilidades humanas al trabajar en equipo					
19	El director practica las habilidades humanas durante la motivación					
20	Los profesores ponen en práctica las habilidades humanas durante su comunicación.					
21	Los profesores ponen en práctica las habilidades humanas al trabajar en equipo.					
22	Los profesores ponen en práctica las habilidades humanas durante la motivación					
	Habilidades conceptuales	1	2	3	4	5
23	El director manifiesta sus habilidades conceptuales en la toma de decisiones					
24	El director manifiesta sus habilidades conceptuales en la delegación de funciones					
25	El director manifiesta sus habilidades conceptuales en el manejo de conflictos					
26	Los profesores manifiestan sus habilidades conceptuales en la toma de decisiones					
27	Los profesores manifiestan sus habilidades conceptuales en la delegación de funciones					
28	Los profesores manifiestan sus habilidades conceptuales en el manejo de conflictos					

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 4. Validación de instrumento



Una Institución Adventista

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación

Instrucciones: Sírvase encerrar dentro de un círculo, el porcentaje que crea conveniente para cada pregunta.

1. ¿Considera Ud. que el instrumento cumple los objetivos propuestos?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ **100**

2. ¿Considera usted que este instrumento contiene los conceptos propios del tema que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ **100**

3. ¿Estima usted que la cantidad de ítems que se utiliza son suficientes para tener una visión comprensiva del asunto que se investiga?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ **100**

4. ¿Considera usted que si se aplicara este instrumento a muestras similares se obtendrían datos también similares?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ **100**

5. ¿Estima usted que los ítems propuestos permiten una respuesta objetiva de parte de los informantes?

0 ___ 10 ___ 20 ___ 30 ___ 40 ___ 50 ___ 60 ___ 70 ___ 80 ___ 90 ___ **100**

6. ¿Qué preguntas cree usted que se podría agregar?

7. ¿Qué preguntas se podrían eliminar?

8. Recomendaciones

Fecha: _____

Validado por: Dr. Donald Jaimes Zubieta
Dr. Víctor Álvarez Manrique.
Dr. Moisés Díaz Pinedo