

Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en una asociación educativa

Organizational culture and managerial skills of directors and teachers, in an educational association

Cultura organizacional e habilidades gerenciais dos diretores e professores, em uma associação educacional

Melva Hernández García

melvahernandez@upeu.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0001-6685-4541>

Universidad Peruana Unión

Recibido: 3 de enero de 2020

Aceptado: 6 de junio de 2020

Resumen

El objetivo de esta investigación es determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades gerenciales, en un enfoque cuantitativo, no experimental, tipos: descriptivo, correlacional y transeccional. En el primer modelo, las dimensiones predictoras “modos de vida” y “conocimiento” influyen positivamente en la dimensión “habilidades técnicas”, pues sus t de Student respectivamente: $t = 3.162$ y $t = 2,652$ tiene p -valores 0.003 y 0,011, inferiores a 0.05. En el segundo modelo, las dimensiones predictoras “práctica de valores”, “modos de vida” y “conocimiento” influyen positivamente en la dimensión “habilidades humanas”, pues sus t de Student respectivamente: $t = 2.872$, $t = 3.158$ y $t = 3.034$, con sus p -valores 0.006, 0.003 y 0,004, inferiores a 0.05. En el tercer modelo, las dimensiones predictoras “conocimiento”, “modos de vida” y “práctica de valores” influyen positivamente en la dimensión “habilidades conceptuales”, pues sus t de Student respectivamente: $t = 3.662$, $t = 2.789$ y $t = 2,250$, con p -valores 0.001, 0.008 y 0,030, inferiores a 0.05. Finalmente, en

modelo general, la variable predictora “cultura organizacional” influye positivamente en la variable criterio “habilidades gerenciales”, pues su *t* de Student 9.879, con un *p*-valor de 0.000, inferior a 0.05. En conclusión, la cultura organizacional se relaciona positivamente con las habilidades gerenciales.

Palabras claves: cultura organizacional, habilidades gerenciales, habilidades técnicas, habilidades humanas.

Abstract

The objective of this research is to determine to what extent organizational culture is related to managerial skills, in a quantitative, non-experimental approach, types: descriptive, correlational and transectional. In the first model, the predictive dimensions “ways of life” and “knowledge” positively influence the dimension “technical skills”, since their Student's *t* respectively: $t = 3.162$ and $t = 2.652$ have *p*-values 0.003 and 0.011, lower than 0.05. In the second model, the predictive dimensions "practice of values", "ways of life" and "knowledge" positively influence the dimension "human skills", since their Student's *t* respectively: $t = 2,872$, $t = 3,158$ and $t = 3,034$, with its *p*-values 0.006, 0.003 and 0.004, lower than 0.05. In the third model, the predictive dimensions "knowledge", "ways of life" and "practice of values" positively influence the dimension "conceptual skills", since their Student's *t* respectively: $t = 3.662$, $t = 2.789$ and $t = 2.250$, with *p*-values 0.001, 0.008 and 0.030, less than 0.05. Finally, in the general model, the predictor variable “organizational culture” positively influences the criterion variable “managerial skills”, since its Student's *t* is 9.879, with a *p*-value of 0.000, less than 0.05. In conclusion, organizational culture is positively related to managerial skills.

Keywords: organizational culture, managerial skills, technical skills, human skills.

Resumo

O objetivo desta pesquisa é determinar em que medida a cultura organizacional está relacionada às competências gerenciais, numa abordagem quantitativa, não experimental, dos tipos: descritiva, correlacional e transeccional. No primeiro modelo, as dimensões preditivas "modos de vida" e "conhecimento" influenciam positivamente a dimensão "habilidades técnicas", uma vez que seus *t* de Student respectivamente: $t = 3,162$ e $t = 2,652$ têm *p*-valores

0,003 e 0,011, inferior de 0,05. No segundo modelo, as dimensões preditivas "prática de valores", "modos de vida" e "conhecimento" influenciam positivamente a dimensão "habilidades humanas", uma vez que seus t de Aluno respectivamente: $t = 2.872$, $t = 3.158$ et $= 3.034$, com seus valores de p 0,006, 0,003 e 0,004, inferiores a 0,05. No terceiro modelo, as dimensões preditivas "conhecimento", "modos de vida" e "prática de valores" influenciam positivamente a dimensão "habilidades conceituais", uma vez que seus t de Aluno respectivamente: $t = 3,662$, $t = 2,789$ et $= 2,250$, com valores de p 0,001, 0,008 e 0,030, menores que 0,05. Por fim, no modelo geral, a variável preditora "cultura organizacional" influencia positivamente a variável critério "habilidades gerenciais", uma vez que seu t de Student é 9,879, com p-valor de 0,000, menor que 0,05. Concluindo, a cultura organizacional está positivamente relacionada às habilidades gerenciais.

Palavras-chave: cultura organizacional, habilidades gerenciais, habilidades técnicas, habilidades humanas.

Introducción

Actualmente, en el mundo, las instituciones y las organizaciones se enfrentan constantemente a expectativas, retos y desafíos que impone y reclama la globalización. La diferencia sustantiva de las instituciones se revela mediante la cultura organizacional (Llanos, 2018). Abordar el tema de cultura organizacional es de suma importancia por lo determinante que es para la buena marcha de una institución o empresa. El presente trabajo parte de un análisis de la realidad educativa y del liderazgo que ejercen los docentes y directores en su campo o área de acción.

En su estudio, Cruz y Mora (2014) sostienen que 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 y Mora, 2014, p. 175). 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 y Mora, 2014, p. 173).

En esta sección, se manejan indistintamente los conceptos: aptitud, actitud, competencias, capacidades. Por ejemplo, Evans (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, 2015, p. 51).

La globalización influye sobre el comportamiento social de las instituciones educativas, así en forma negativa como positiva, incluso ha generado crisis agudas. Incide mucho sobre los diversos desempeños, mucho más sobre el desempeño financiero (Carrillo, 2019). El liderazgo y la cultura organizacional constituyen una buena dinámica de influencia sobre la calidad de las instituciones (Pedraja, Marchioni, Muñoz, Espinoza y Muñoz, 2020); la cultura organizacional y la sustentabilidad han servido de fuerza a las instituciones para hacer frente el confinamiento social (González y Flores, 2020).

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”. 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 (White, 1971, p. 218).

La presente investigación responde al objetivo: determinar en qué medida la cultura organizacional se relaciona con las habilidades gerenciales, razón por la cual estas dos variables son abordadas en sus aspectos teóricos fundamentales.

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, 2002, p. 11).

Considerar el análisis de la cultura organizacional es de vital importancia para la planeación estratégica de las empresas, dado que a partir de la definición de la filosofía corporativa –misión, visión y valores-, se orientan y describen los objetivos, metas y acciones, que deben ejecutarse en sinergias conjuntas con los colaboradores y directivos de las empresas, a fin de consolidar relaciones de trabajo duraderas, acordes con los valores, políticas y prácticas laborales que se fundamentan en el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el logro de los objetivos económicos (Morelos y Fontalvo, 2014). La cultura organizacional es un tema controversial, se ha constituido en un desafío, en un reto para las instituciones y las organizaciones; la conforman las formas de actuación de las personas, las actitudes, las aspiraciones, los asuntos relevantes (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván, &

Rozo, 2018). La cultura tiene relación con la visión, la misión, los objetivos, las metas, los valores, la conciencia colectiva, las creencias, los sentimientos de las personas en las instituciones (Mendez, 2019).

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 (Wandosell, Parra y Peña, 2014).

Cultura organizacional en el ámbito académico

La sociedad moderna está obligada a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica. La clave de una gestión acertada en las organizaciones educacionales, fundamentalmente en los sistemas de salud, está en las personas que participan en ella; en la actualidad, los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva (Segredo, 2016).

El clima y la cultura organizacional

El modelo plantea que el clima es una manifestación objetiva de la cultura. Ambos se encuentran ligados por los artefactos y valores que los miembros organizacionales perciben del clima en cuatro dimensiones: relaciones con la autoridad, relaciones interpersonales, factores higiénicos y factores motivacionales. Este modelo también muestra cómo los valores encontrarán mayor manifestación en aquellas dimensiones del clima, como son las relaciones interpersonales, pues muchas de ellas no están basadas en la estructura de la organización. Caso contrario con los actores higiénicos y motivacionales, que al estar basados en procesos organizacionales tangibles y/o visibles (los sueldos y los salarios y las condiciones físicas) generan manifestaciones culturales a nivel artefacto. Los supuestos siguen al centro de la cultura organizacional y se supone que es difícil su manifestación a través del clima, por ser

procesos arraigados y con bajo nivel de consciencia en los integrantes de una organización (Angelina y Miranda, 2011).

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 es 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. Se considera una muy simple y primitiva cultura o una extremadamente compleja y desarrollada, 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 (González, Ochoa y Celaya, 2016).

Componentes de la cultura organizacional

Según Fernández (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.

Características de la cultura organizacional

Según Gómez y Prowesk (2011), las características de la cultura organizacional son: promoción del aprendizaje y el desarrollo humano, la distribución de talentos y recursos, la innovación, la visión, la calidad, la cooperación y el trabajo en equipo, los valores éticos.

Las habilidades 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 y Mora, 2014, p. 173).

El liderazgo no se relaciona con buscar seguidores; por el contrario, está vinculado con la posibilidad de ayudar a otras personas a dar lo mejor de sí mismos en sus relaciones laborales y personales. El líder es un servidor y no alguien que ha de hacerse servir por supuestos seguidores. Ayudar a otros a descubrir quiénes son en verdad; cuál es su misión en la vida; conducirlos y acompañarlos en ese camino, es la única tarea del liderazgo. Todo lo demás puede peligrosamente caer en el espectro de la manipulación con fines egoístas (Naranjo, 2015).

Las relaciones humanas desde el punto de vista organizacional deberán facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento. Además, el conocimiento y habilidad humana, incluye la habilidad para trabajar con otros y generar la operación de las personas o grupo de trabajo. Esto quiere decir, por ejemplo, saber qué hacer y poder comunicar ideas y convicciones a otros y entender los pensamientos que los demás tratan de transmitir. Un gerente necesita la habilidad de escuchar y hacer preguntas que permiten a los empleados proveer información significativa. Al instruir al personal, los gerentes deben alabar y criticar constructivamente de manera justa y hacer claras sus expectativas de desempeño (López, Martínez y Gándara, 2010).

Habilidades directivas

A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, mayor clima organizacional insatisfactorio. El clima organizacional en un alto grado está determinado por las diversas habilidades directivas (Aburto y Bonales, 2011).

Competencias y capacidades de los directores

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).

Características de los líderes educativos

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

Metodología

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 transaccional. 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.

La investigación corresponde a un diseño pre experimental, con prueba de entrada y prueba de salida, aplicadas a un solo grupo. 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. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta, cuyos instrumentos consistieron de dos escalas tipo Likert: 1) escala de evaluación de la cultura organizacional

de los directores y profesores de la ASEA Norte; y 2) escala de evaluación de habilidades gerenciales de los directores y profesores de la ASEA Norte. La escala de cultura organizacional tiene doce ítemes, 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 escala de habilidades gerenciales tiene dieciséis ítemes, 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). Ambas escalas comprenden cinco categorías: totalmente en desacuerdo=1; bastante en desacuerdo=2; ni de acuerdo ni en desacuerdo=3; bastante de acuerdo=4; totalmente de acuerdo=5.

Para el tratamiento estadístico de los datos se utilizó el software SPSS versión 23.0, paquete estadístico aplicable en las investigaciones de las ciencias sociales. Se aplicó la regresión lineal múltiple para explicar las variaciones observadas de la variable criterio, y para medir la asociación lineal entre una variable criterio y 3 variables predictoras se utilizaron el coeficiente de correlación y el coeficiente de determinación.

Resultados

Prueba de hipótesis

Modelo 1

Las cuatro hipótesis a las que se recurre en esta sección, corresponden a los modelos estadísticos generados especialmente en el supuesto de que ciertas variables predictoras intentan explicar el comportamiento en la variable criterio, tanto en forma directa como indirecta, posibilitando la inferencia causal unidireccional.

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.

$$H_1: R_{x_1x_2x_3y_1} \neq 0$$

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

Criterios de decisión

Si signo > α se acepta H₀

Si signo ≤ α se rechaza H₀ y se acepta H₁

Análisis del modelo

Tabla 1

Modelo 1a ANOVA del primer modelo

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 2

Modelo 1b Coeficientes del primer modelo

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		t	Sig.
	B	Error típ.	Beta			
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

Tabla 3

Modelo 1c Resumen del primer 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

En la tabla 1, se presenta el análisis de la varianza definitivo de la variable "habilidades técnicas" explicada por "modos de vida" y "conocimiento" y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Con 3 y 42 grados de libertad, tenemos una media cuadrática de la regresión de 43.610 y una media cuadrática de residual de 3.366. Al dividir el primero entre el segundo se obtiene la F de Snedecor con 3 y 42 grados de libertad, $F= 14.440$. El contraste que hacemos es H_0 : "no existe regresión". Por lo que, con una $F= 14.440$ y un p-valor de 0.000, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando entran las dos dimensiones predictoras de "cultura organizacional".

Antes de escribir el modelo se ha contrastado las hipótesis siguientes: $H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1, 2, 3$, para determinar si los parámetros del plano son o no significativos. De la tabla 2, con una t de Student de 0.038 y un p-valor de 0.970, la constante no entra al modelo, de igual manera, con una t de Student de 1.062 y un p-valor de 0.294, la dimensión predictiva "práctica de valores" no es significativa. Solamente las dimensiones "conocimiento" y "modos de vida" son significativas para el modelo, pues sus t de Student, respectivamente: $t = 2.652$ y $t = 3.162$ tienen p-valores 0.011 y 0.003 menores que 0.05. La ecuación resultante se denota como: $Y_1 = 0.454 X_3 + 0.367X_1$. Esto nos indica que la dimensión que más peso tiene en el modelo es "modos de vida" y luego "conocimiento", ambas influyen positivamente, si sus valores aumentan lo hace la dimensión "habilidades técnicas" de la variable criterio "habilidades gerenciales".

De la tabla 3, podemos concluir que el modelo dado por el plano $Y_1 = 0.454 X_3 + 0.367X_1$ produce un ajuste moderado de "habilidades técnicas" mediante su "modos de vida" y su "conocimiento". En efecto, el coeficiente de determinación (R cuadrado), 0.508, indica

que el 47.3% de la varianza de la variable “habilidades técnicas” se explica por el modelo de regresión construido.

Modelo 2

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.

Criterios de decisión

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

Si $\text{signo} \leq \alpha$ se rechaza H_0 y se acepta H_1

Análisis de modelo

Tabla 4

Modelo 2a. 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 5

Modelo 2b. Coeficientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
	B	Error típ.	Beta		
(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

Tabla 6

Modelo 2c. 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

En la tabla 4, se presenta el análisis de la varianza definitivo de la variable "habilidades humanas" explicada por "práctica de valores", "modos de vida" y "conocimiento" y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Con 3 y 42 grados de libertad, tenemos una media cuadrática de la regresión de 117.541 y una media cuadrática de residual de 4.762. Al dividir el primero entre el segundo se obtiene la F de Snedecor con 3 y 42 grados de libertad, $F=24.685$. El contraste que hacemos es H_0 : "no existe regresión". Por lo que, con una $F=24.685$ y un p-valor de 0.000, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando entran las tres dimensiones predictoras de "cultural organizacional".

Antes de escribir el modelo se ha contrastado las hipótesis siguientes: $H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1, 2, 3$, para determinar si los parámetros del plano son o no significativos. De la tabla 5, con una t de Student de -0.575 y un p-valor de 0.569, la constante no entra al modelo, de igual manera, con una t de Student de 3.043 y un p-valor de 0.004, la dimensión predictiva

“conocimiento” es significativa; con una t de Student de 2.872 y un p-valor de 0.006, la dimensión predictiva “práctica de valores” es también significativa; y con una t de Student de 3.158 y un p-valor de 0.003, la dimensión predictiva “modos de vida” del mismo modo es significativa. Además, la ecuación resultante se denota como: $Y_2 = 0.570 X_2 + 0.539 X_3 + 0.499 X_1$. Esto nos indica que la dimensión que más peso tiene en el modelo es “práctica de valores” y las tres influyen positivamente, si sus valores aumentan lo hace la dimensión “habilidades humanas” de la variable criterio “habilidades gerenciales”.

De la tabla 6, se puede concluir que el modelo dado por el plano $Y_2 = 0.570 X_2 + 0.539 X_3 + 0.499 X_1$ produce un ajuste bueno de “habilidades humanas” mediante su “práctica de valores”, sus “modos de vida” y su “conocimiento”. En efecto, el coeficiente de determinación (R cuadrado), 0.638, indica que el 63.8% de la varianza de la variable “habilidades humanas” se explica por el modelo de regresión construido.

Modelo 3

Formulación de las hipótesis estadísticas

$$H_0: R_{X_1 X_2 X_3 Y_3} = 0$$

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

$$H_1: R_{X_1 X_2 X_3 Y_3} \neq 0$$

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

Criterios de decisión

Si signo $> \alpha$ se acepta H_0

Si signo $\leq \alpha$ se rechaza H_0 y se acepta H_1

Análisis de modelo

Tabla 7

Modelo 3a. 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 8

Modelo 3b. 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

Tabla 9

Modelo 3c. 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

En la tabla 7, se presenta el análisis de la varianza definitivo de la variable "habilidades conceptuales" explicada por "conocimiento", "modos de vida" y "práctica de valores" y la

parte no explicada por la ecuación de regresión. Con 3 y 42 grados de libertad, tenemos una media cuadrática de la regresión de 135.519 y una media cuadrática de residual de 5.919. Al dividir el primero entre el segundo se obtiene la F de Snedecor con 3 y 42 grados de libertad, $F= 22.896$. El contraste que hacemos es H_0 : “no existe regresión”. Por lo que, con una $F= 22.896$ y un p-valor de 0.000, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando entran las tres dimensiones predictoras de “cultural organizacional”.

Antes de escribir el modelo se ha contrastado las hipótesis siguientes: $H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1, 2, 3$, para determinar si los parámetros del plano son o no significativos. De la tabla 8, con una t de Student de -1.007 y un p-valor de 0.320, la constante no entra al modelo, de igual manera, con una t de Student de 3.662 y un p-valor de 0.001, la dimensión predictiva “conocimiento” es significativa; con una t de Student de 2.250 y un p-valor de 0.030, la dimensión predictiva “práctica de valores” es también significativa; y con una t de Student de 2.789 y un p-valor de 0.008, la dimensión predictiva “modos de vida” del misma forma es significativa. Además, la ecuación resultante se denota como: $Y_3 = 0.672 X_1 + 0.531X_3 + 0.498X_2$. Esto nos indica que la dimensión que más peso tiene en el modelo es “conocimiento” y las tres influyen positivamente, si sus valores aumentan lo hace la dimensión “habilidades conceptuales” de la variable criterio “habilidades gerenciales”.

De la tabla 9, podemos concluir que el modelo dado por el plano $Y_3 = 0.672 X_1 + 0.531X_3 + 0.498X_2$ produce un ajuste bueno de “habilidades conceptuales” mediante su “conocimiento”, sus “modos de vida” y su “práctica de valores”. En efecto, el coeficiente de determinación (R cuadrado), 0.621, indica que el 62.1% de la varianza de la variable “habilidades conceptuales” se explica por el modelo de regresión construido.

Modelo 4

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.

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

H₁: Entre la variable predictora cultura organizacional y la variable criterio: habilidades gerenciales existe una correlación diferente de cero.

Criterios de decisión

Si signo > α se acepta H₀

Si signo $\leq \alpha$ se rechaza H₀ y se acepta H₁

Análisis de modelo

Tabla 10

Modelo 4a. 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 11

Modelo 4b. Coeficientes

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

a. Variable criterio: Habilidades gerenciales

Tabla 12

Modelo 4c. 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

En la tabla 10, se presenta el análisis de la varianza definitivo de la variable "habilidades gerenciales" explicada por "cultura organizacional" y la parte no explicada por la ecuación de regresión. Con 1 y 44 grados de libertad, tenemos una media cuadrática de la regresión de 2579.684 y una media cuadrática de residual de 26.595. Al dividir el primero entre el segundo se obtiene la F de Snedecor con 1 y 44 grados de libertad, $F= 97.595$. El contraste que hacemos es H_0 : "no existe regresión". Por lo que, con una $F= 97.595$ y un p-valor de 0.000, la regresión es significativa para cualquier nivel de significación cuando entran la variable predictora de "cultural organizacional".

Antes de escribir el modelo se ha contrastado las hipótesis siguientes: $H_0: \alpha_i = 0$ para $i = 0, 1$, para determinar si los parámetros de la recta son o no significativos. De la tabla 11, con una t de Student de -0.815 y un p-valor de 0.419, la constante no entra al modelo, de igual manera, con una t de Student de 9.979 y un p-valor de 0.000, y la variable predictiva "cultura organizacional" es significativa; con una t de Student de 9.879 y un p-valor de 0.030. Además, la ecuación resultante se denota como: $Y= 1.445 X$. Esto nos indica que si aumenta el nivel de cultura organizacional aumenta también la variable criterio "habilidades conceptuales".

De la tabla 12, se puede concluir que el modelo dado por la recta que pasa por el origen $Y= 1.445 X$ produce un ajuste bueno de "habilidades gerenciales" mediante su "cultura organizacional". En efecto, el coeficiente de determinación (R cuadrado), 0.689, indica que el 68.9% de la varianza de la variable "habilidades gerenciales" se explica por el modelo de regresión construido.

Discusiones y conclusiones

Para Robis (2014), la cultura organizacional es una estrategia corporativa, utilizada por los clientes más exigentes, incluso más conocedores, conduce hacia la búsqueda de nuevos procedimientos administrativos e institucionales, genera direcciones y cambios, crecimiento y desarrollo constantes, mientras que para Terán, Partida, Blanco y Rodríguez (2016) genera comportamientos de las personas, en los diferentes ámbitos de la organización y la sociedad. Por su parte, Tuesta, (2016) considera que la cultura organizacional genera influencia sobre la calidad de atención, otorgada por el personal de servicio y administrativo, para González, Ochoa y Celaya (2016) mejora el desempeño del personal en las instituciones, en la gestión educativa, genera coherencia y cohesión con las estrategias; en cambio, según el presente estudio, la cultura organizacional predice las habilidades gerenciales, las habilidades conceptuales, las habilidades humanas.

Para la primera hipótesis específica, podemos concluir que el modelo dado por el plano $Y_1 = 0.454 X_3 + 0.367 X_1$ produce un ajuste moderado de “habilidades técnicas” mediante su “modos de vida” y su “conocimiento”. En efecto, el coeficiente de determinación (R cuadrado), 0.508, indica que el 47.3% de la varianza de la variable “habilidades técnicas” se explica por el modelo de regresión construido.

Para la segunda hipótesis específica, podemos concluir que el modelo dado por el hiperplano $Y_2 = 0.570 X_2 + 0.539 X_3 + 0.499 X_1$ produce un ajuste bueno de “habilidades humanas” mediante su “práctica de valores”, sus “modos de vida” y su “conocimiento”. En efecto, el coeficiente de determinación (R cuadrado), 0.638, indica que el 63.8% de la varianza de la variable “habilidades humanas” se explica por el modelo de regresión construido.

Para la tercera hipótesis específica, podemos concluir que el modelo dado por el plano $Y_3 = 0.672 X_1 + 0.531 X_3 + 0.498 X_2$ produce un ajuste bueno de “habilidades conceptuales” mediante su “conocimiento”, sus “modos de vida” y su “práctica de valores”. En efecto, el coeficiente de determinación (R cuadrado), 0.621, indica que el 62.1% de la varianza de la variable “habilidades conceptuales” se explica por el modelo de regresión construido.

Finalmente, para la hipótesis general, podemos concluir que el modelo dado por la recta que pasa por el origen $Y = 1.445 X$ produce un ajuste bueno de “habilidades gerenciales”

mediante su “cultura organizacional”. En efecto, el coeficiente de determinación (R cuadrado), 0.689, indica que el 68.9% de la varianza de la variable “habilidades gerenciales” se explica por el modelo de regresión construido.

Referencias

- Aburto, H. I. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional Management skills: Determinants in the organizational climate. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41–49. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Angelina, M. y Miranda, A. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional.
- Carrillo, Á. (2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata]. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/75026/Documento_completo.pdf-PDFA1b.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cruz, M.y Mora, F. (2014). 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. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A15.9\(3\)171-187.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A15.9(3)171-187.pdf)
- Evans, E. (2015). *Interacción entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo en directivos de instituciones educativas*. [Tesis doctoral, Universidad de Valencia]. Recuperado de <https://core.ac.uk/reader/71040400>
- Fernández, J. M. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid][Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=16575&info=resumen&idioma=SPA>
- Gómez, D. M. y Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57–67. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n17/v9n17a06.pdf>

- González, R. A., Ochoa, S. y Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13–31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133007.pdf>
- González, R. R. y Flores, K. N. (2020). Cultura organizacional y Sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, (1), 28–41. Recuperado de <https://ciidjournal.com/index.php/abstract/article/view/40/39>
- Llanos, M. del P. (2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2), 1–19. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
- López, F. J., Martínez, N. del R. y Gándara, A. (2010). Las relaciones humanas en el aprendizaje de las ciencias naturales. *CULCyT*, 7(40), 23–33. Recuperado de <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/viewFile/274/258>
- Mendez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136–169. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Morelos, J., y Fontalvo, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96–105. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
- Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (38), 119–146. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>
- Pedraja, L. M., Marchioni, Í. A., Muñoz, C. J., Espinoza, C. P. y Muñoz, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgiony, J. O., Nuván, I. L. y Rozo, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 39(22), 1–14. Recuperado de [http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2165/Cultura%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Robis, A. M. (2014). *La cultura organizacional como estrategia para el desarrollo de Transdhl*. [Tesis, Universidad Militar Nueva Granada]. Recuperado de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13275/LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE TRANSDHL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13275/LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE TRANSDHL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Segredo, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Terán, M. M., Partida, A., Blanco, M. y Rodríguez, B. N. (2016). La cultura organizacional como influencia en la generación de comportamientos de ciudadanía organizacional: estudio de los laboratoristas de una universidad pública en la zona norte. *Vinculatégica*, 2(1), 3392–3408. Recuperado de <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/3392-3408> - La Cultura Organizacional Como Influencia En La Generacion De Comportamientos De Ciudadania Organizacional Estudio De Los Laboratoristas.pdf
- Tuesta, J. A. (2016). *Influencia de la cultura organizacional en la calidad de atención del servicio del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto*. [Tesis, Universidad Nacional De San Martín]. Recuperado de <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/449>
- Wandosell, G., Parra, M. C. y Peña, B. (2014). El liderazgo directivo en la cultura empresarial española: un estudio de caso empírico Managerial Leadership in Spanish Business Culture: An Empirical Case Study. *COFIN HABANA*, 8(1), 29–35. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64639792008.pdf>
- White, Elena. (1971). *Consejos para Maestro*. Publicaciones Interamericanas, División Hispana de la Pacific Press Publishing Association, California, EE.UU. de N.A.