



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Habilidades directivas y cultura organizacional en directivos
desde la percepción docente de dos instituciones educativas
públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Gamero Salazar, Claudia Yessenia (orcid.org/0000-0003-1925-2358)

ASESOR:

Dr. Asmad Mena, Gimmy Roberto (orcid.org/0000-0001-9630-6511)

CO-ASESORA:

Dra. Brizuela Lopez, Mariella Pilar (orcid.org/0000-0002-8610-4681)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y calidad educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencia en la educación en todos sus niveles

LIMA – PERÚ

2023

Dedicatoria

A Dios, mi padre celestial que me guía y acompaña en este camino, sobre todo en esta etapa importante de mi vida profesional, que en todo momento me ofrece lo mejor y busca cosas buenas para mi persona.

A mi hija, que es mi motivación y orgullo, quien me impulsa a superarme cada día para ser un digno ejemplo; mi querida hija, quiero que tengas siempre en tu corazón la fuerza necesaria para lograr tus sueños.

Agradecimiento

Agradecimiento a los directivos de las instituciones educativas que me permitieron realizar mi investigación, ya que el camino hasta ahora no ha sido nada sencillo, gracias por la ayuda que me brindaron, por su bondad y apoyo. Asimismo, a la asesoría del Dr. Gimmy Roberto Asmad Mena y al apoyo del Mg. Nicanor Piter Saavedra Carrión.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	24
3.1. Tipo y diseño de investigación	24
3.2. Variables y operacionalización	25
3.3. Población, muestra y muestreo	26
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
3.5. Procedimientos	31
3.6. Método de análisis de datos	31
3.7. Aspectos éticos	32
IV. RESULTADOS	34
V. DISCUSIÓN	50
VI. CONCLUSIONES	63
VII. RECOMENDACIONES	65
REFERENCIAS	67
ANEXOS	72

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Población	26
Tabla 2. Muestra	28
Tabla 3. Validez de contenido de los instrumentos	29
Tabla 4. Confiabilidad de los instrumentos	30
Tabla 5. Baremación de las variables y dimensiones	30
Tabla 6. Cruce entre las habilidades directivas y la cultura organizacional	34
Tabla 7. Cruce entre el logro y acción y la cultura organizacional	35
Tabla 8. Cruce entre la ayuda y servicio y la cultura organizacional	36
Tabla 9. Cruce entre la influencia y la cultura organizacional	37
Tabla 10. Cruce entre la dirección y la cultura organizacional	38
Tabla 11. Cruce entre lo cognitivo y la cultura organizacional	39
Tabla 12. Cruce entre la eficiencia personal y la cultura organizacional	40
Tabla 13. Informe del modelo de la hipótesis general	43
Tabla 14. Pseudo R2 de la hipótesis general	43
Tabla 15. Informe del modelo de la hipótesis específica 1	44
Tabla 16. Pseudo R2 de la hipótesis específica 1	44
Tabla 17. Informe del modelo de la hipótesis específica 2	45
Tabla 18. Pseudo R2 de la hipótesis específica 2	45
Tabla 19. Informe del modelo de la hipótesis específica 3	46
Tabla 20. Pseudo R2 de la hipótesis específica 3	46
Tabla 21. Informe del modelo de la hipótesis específica 4	47
Tabla 22. Pseudo R2 de la hipótesis específica 4	47
Tabla 23. Informe del modelo de la hipótesis específica 5	48
Tabla 24. Pseudo R2 de la hipótesis específica 5	48
Tabla 25. Informe del modelo de la hipótesis específica 6	49
Tabla 26. Pseudo R2 de la hipótesis específica 6	49

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Barras entre las habilidades directivas y la cultura organizacional	34
Figura 2. Barras entre el logro y acción y la cultura organizacional	35
Figura 3. Barras entre la ayuda y servicio y la cultura organizacional	36
Figura 4. Barras entre la influencia y la cultura organizacional	37
Figura 5. Barras entre la dirección y la cultura organizacional	38
Figura 6. Barras entre lo cognitivo y la cultura organizacional	39
Figura 7. Barras entre la eficiencia personal y la cultura organizacional	40

Resumen

La presente investigación, llegó a proponer determinar la incidencia de las habilidades directivas en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Por ello, el proceso metódico fue de tipo aplicado, enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo, nivel explicativo y de diseño no experimental, correlacional causal. Además, la población la conformaron 115 docentes de dos instituciones educativas y la muestra llegó a determinarse por muestreo probabilístico estratificado siendo integrada por 90 docentes. Asimismo, se seleccionó como técnica a la encuesta y los instrumentos fueron dos cuestionarios que se han validado con anticipación por tres expertos, y también se determinó la confiabilidad, siendo para el cuestionario de habilidades directivas de 0.964 y para el cuestionario de cultura organizacional de 0.972, concluyendo que ambos son confiables.

En cuanto a los resultados, se determinó que las habilidades directivas son factores influyentes de la cultura organizacional, porque la significancia fue de 0.000, permitiendo rechazar la hipótesis nula, además, según Cox y Snell, las habilidades directivas explican el 90.3 % de la cultura organizacional, y para Nagelkerke el 90.4 % de la variabilidad de la cultura organizacional es producida por las habilidades directivas.

Palabras clave: Habilidades directivas, cultura organizacional, desarrollo profesional docente.

Abstract

The present research proposed to determine the influence of managerial skills on the organizational culture of managers from the perception of teachers in two public educational institutions, UGEL Camaná, Arequipa, Arequipa, 2022. Arequipa, 2022.

Therefore, the methodical process was applied, quantitative approach, hypothetical deductive method, explanatory level and non-experimental design, causal correlational. In addition, the population consisted of 115 teachers from two educational institutions and the sample was determined by stratified probability sampling, being composed of 90 teachers. Likewise, the survey technique was selected and the instruments were two questionnaires that have been validated in advance by three experts, and the reliability was also determined, being 0.964 for the management skills questionnaire and 0.972 for the organizational culture questionnaire, concluding that both are reliable.

As for the results, it was determined that managerial skills are influential factors of organizational culture, because the significance was 0.000, allowing the null hypothesis to be rejected, in addition, according to Cox and Snell, managerial skills explain 90.3% of organizational culture, and for Nagelkerke 90.4% of the variability of organizational culture is produced by managerial skills.

Keywords: Management skills, organizational culture, teacher professional development.

I. INTRODUCCIÓN

Sobre el contexto internacional, para la UNICEF (2020) todo diagnóstico sobre el funcionamiento de una entidad educativa debe enfocarse en valorar su estructura, normas y valores organizacionales, que definen su cultura organizacional, poniendo mayor atención en el compromiso para con los escolares y su demanda y necesidad educativa, considerando una postura asumida con soporte en la política que puede implementarse desde el proceso de planeación abordando problemas comunes como procesos comunicativos no saludables e inadecuados, ambiente negativo de trabajo docente, problemas de motivación y compensación al logro de los docentes y sobre todo mal estilo de gestión.

Asimismo, el Banco Mundial (2019) aportó mencionando que el sistema educativo de éxito considera como soporte políticas para incidir en la preparación, motivación y apoyo a los docentes en el trabajo pedagógico, pero lamentablemente, a pesar de la buena intención, una gran cantidad de países en desarrollo no llegan a lograrlo, por lo que es una constante que los escolares no puedan aprender, no encontrarle un sentido a la permanencia en las escuelas y lleguen a abandonarla, lo cual deja evidencia de problemas en la cultura organizacional a través de la mala gestión, mala reputación institucional y entornos laborales negativos, que aportan a que aumente la cantidad de docentes que no se preocupan por su desarrollo profesional, careciendo de habilidad pedagógica para transmitir su conocimiento a los escolares, afectando directamente al cumplimiento de las metas institucionales.

De similar modo, la UNICEF (2018) manifestó que en diversas instituciones organizacionales de gestión pública y privada se evidencia preocupantes problemas asociados a la obtención de resultados a cualquier precio, lo cual deriva en utilizar estrategias que pueden considerarse abusivas, intimidadoras y hostigadoras, asimismo, la cultura organizacional promovida por los directivos evidencia procesos autoritarios más que facilitadores, y que debido a poca costumbre al rendir cuentas conjuntamente con el personal que se encuentra bajo su mando no hace más que solo empeorar la situación, también existe temor, falta de confianza y un sistema de recurso humano que no se centra en dirimir los casos de abuso autoritarios y que no responde a la necesidad del personal, son algunos problemas por falta de refuerzo a la cultura organizacional.

Respecto al contexto nacional, el MINEDU (2017) por medio del programa educativo denominado EDUCAN, han brindado soporte al personal directivo incidente sobre la práctica de valores con la finalidad de ejercer el derecho y deber de todo miembro de la comunidad escolar, así como promocionar el fortalecimiento de las competencias de los escolares, debido que se han manifestado ciertos problemas dentro del ambiente escolar como la preocupación por el clima en la escuela posibilitando edificar una propuesta de cultura organizacional a partir del valor compartido, pero en cambio, se ha dedicado mayor tiempo a otros aspectos evidenciando alta probabilidad que entre miembros de la comunidad educativa se presente actitud y comportamientos que resten a la armonía que se necesita para llevar a cabo los procesos educativos.

En cuanto al contexto local, en las dos instituciones educativas públicas de la UGEL Camaná, en Arequipa, las relaciones interpersonales entre los docentes está debilitada, debido a algunas discrepancias entre los docentes en la toma de decisiones sobre trabajos a realizar, asimismo, la desorganización de las diferentes comisiones planteadas a un inicio de año, no permiten abordar los problemas a plenitud para lo cual fueron creadas, además, las decisiones, actitud y preocupación por el desarrollo y abordaje de las metas no es promocionada por el personal jerárquico debido que se alega en todo momento que se supone que trabajo deben realizar, también los valores institucionales no se publican, solo se encuentran en los documentos de gestión, lo cual no se considera buen síntoma.

En tal sentido, se ha planteado como problema general: ¿De qué manera las habilidades directivas inciden en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?, además, se planteó como problemas específicos; (1) ¿De qué manera el logro y acción incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?, (2) ¿De qué manera la ayuda y servicio incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?, (3) ¿De qué manera la influencia incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?,

(4) ¿De qué manera la dirección incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?, (5) ¿De qué manera lo cognitivo incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?, y (6) ¿De qué manera la eficiencia personal incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?

Según lo mencionado, es oportuno mencionar que el presente proyecto de investigación se justifica, a partir de lo teórico, debido que la base para que se investigue las habilidades directivas se dio por medio del trabajo de Gutiérrez (2016) quien lo entendió como un conjunto identificable de actuaciones de la persona que son llevadas a cabo y la conduce a la obtención de resultados, y de la misma manera para la cultura organizacional gracias a considerar el trabajo de Jáuregui y Louffat (2019) llegando a definirlo como la planeación colectiva que distingue a todo miembro de una entidad de otra porque su esencia se oculta de la conducta y valor inconsciente, además, se proyecta aporta a futuras investigaciones porque se va a dar a conocer resultados con mayor objetividad.

Sobre la justificación metodológica, se evidencia a partir de la conformación de una estructura metodológica, de carácter cuantitativo, tipo aplicado, y de alcance explicativo con diseño no experimental, correlacional causal, el cual desde la propuesta de las interrogantes de investigación, se han propuesto hipótesis, que mediante el análisis de la información por pruebas de incidencia estadística se pretende contrastarlos y dar una respuesta objetiva, asimismo, desde la construcción de dos cuestionarios se pretende recabar información de las variables, las cuales para reducir el error y sesgo de información al ser aplicados, van a llegar a validarse por especialistas y también al momento de analizar la información recolectada se va a determinar la confiabilidad.

También, se justifica desde lo práctico, debido que se espera determinar el estado actual de las variables desde la percepción de los docentes de las dos instituciones educativas que se ubican en UGEL Camaná de Arequipa, cuya finalidad es la de informar a la plana jerárquica de dichas entidades para que con

anticipación se pueda proyectar propuestas de fortalecimiento que involucren a todo el personal docente y directivo e influya sobre que incidan sobre la mejora de la cultura organizacional basado en el desarrollo y consolidación de las habilidades directivas, beneficiando a todos los docentes y consecuentemente se mejore la propuesta educativa de calidad.

De similar modo, se propuso como objetivo general: Determinar la incidencia de las habilidades directivas en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, y de similar modo se ha propuesto como objetivos específicos: (1) Establecer la incidencia del logro y acción en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, (2) Establecer la incidencia de la ayuda y servicio en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, (3) Establecer la incidencia de la influencia en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, (4) Establecer la incidencia de la dirección en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, (5) Establecer la incidencia de lo cognitivo en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, y (6) Establecer la incidencia de la eficiencia personal en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Cabe agregar, que también se ha propuesto como hipótesis general: Las habilidades directivas inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, y también se ha propuesto como hipótesis específicas: (1) El logro y acción inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, (2) La ayuda y servicio inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la

percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, (3) La influencia incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, (4) La dirección incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, (5) Lo cognitivo incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022, y (6) La eficiencia personal incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

II. MARCO TEÓRICO

Resulta oportuno mencionar, que desde el campo internacional, se estimó la investigación de Rugel (2019) porque determinó la incidencia de la competencia digital sobre la cultura organizacional de los profesores de una entidad educativa del Triunfo, en Ecuador, el cual estuvo bajo un modelo metódico de carácter aplicado y de profundidad explicativa, siendo la muestra de carácter censal e integrada por 32 profesores, que con motivo de recabar información se ha llegado a edificar dos cuestionarios, que con antelación han sido validados por especialistas y la confiabilidad se estableció a partir del análisis de los datos con soporte en el coeficiente de Cronbach. En referencia a los resultados, se constató que el 46.9 % de docentes mencionó que el desarrollo de la cultura organizacional fue alto y el 53.1 % lo ubicó en muy alto, y en referencia a los resultados inferenciales, con apoyo del test de Spearman, se mostró que la significación se valoró en 0.209 y la asociación en -0.228, afirmando que no existe asociación y que esta es negativa y de baja potencia, y sobre el R², se concluyó que el 20.6 % de la cultura organizacional es a causa del fomento de la competencia digital.

En base a la investigación de García et al. (2020) se determinó el vínculo de la cultura organizacional con la satisfacción en el trabajo desde la perspectiva de los docentes de una entidad escolar del Carmen, en Magdalena, ubicada en Colombia, cuyo proceder metódico fue de modelo correlacional, estudio de campo y de diseño no experimental, el cual contó con una muestra conformada por 50 docentes, siendo este el total de docentes que laboran en tal entidad escolar, a quienes por medio de la aplicación de dos instrumentos, se llegó a recabar la información de ambas variables, asimismo tales cuestionarios se llegaron a validar por tres expertos y de considerable confiabilidad. En relación a los resultados, el 15.2 % calificó a la cultura organizacional en nivel siempre, 25.3 % en casi siempre, 43.4 % a veces y 15.9 % en casi nunca, además, sobre la relación, se llegó a analizar a partir de la prueba de Spearman, donde la significancia tuvo un valor de 0.000 y la relación de 0.899, llegando a aseverar que existe relación, directa y de alta potencialidad, por tal motivo, se concluyó que el desarrollo de la cultura organizacional aporta a que se evidencia satisfacción por parte de los docentes.

Según la investigación de Mendoza et al. (2021) se pudo aseverar que

analizó la eficacia de los profesores sobre la cultura organizacional de las entidades educativas y comunidad profesional, cuyo proceder metódico fue de enfoque cuantitativo y de alcance correlacional y explicativo, teniendo como muestra establecida por muestreo aleatorio a 359 profesores de escuelas de Cuenca y Azogues, ubicados en Ecuador, donde para recabar la información se aplicaron cuatro cuestionarios, valorados a partir de una escala Likert, y cuyo análisis de validez se dio mediante la prueba t, F y la de Sheffe. Respecto a los resultados, la cultura organizacional obtuvo una media de 3.81, y sobre sus dimensiones, 3.68 para la innovación, 2.76 para lo racional y 2.58 sobre la jerarquía, asimismo, el 2.1 % lo calificó en la cultura organizacional en nivel innovación, 18.1 % en nivel racional, 62.0 % en nivel grupal y 41.8 % en nivel jerárquico y sobre los resultados inferenciales, el análisis de regresión lineal, permitió concluir que el 21.1 % de la variabilidad de la eficacia de los profesores fue producto del desarrollo de una cultura organizacional eficaz.

De manera similar, lo investigado por Tahnia et al. (2021) se consideró debido que estableció la influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño de los profesores de escuelas de Rambutan, Banyuasun y Regency, ubicados en Indonesia, basándose en un proceso metodológico, aplicado y de enfoque cuantitativo con profundidad explicativa, la cual contó con una muestra conformada por 64 profesores a quienes para recoger la información se aplicaron dos cuestionarios. Sobre los resultados, con anticipación la información recolectada pasó por la prueba de normalidad de Kolgomorov evidenciando que ambas variables poseen normalidad debido que la significancia de ambos fue de 0.200, por ende se le atribuye distribución normal, acotando que el análisis de resultados inferenciales, se apoyó en la prueba de regresión lineal, donde el R2 fue de 0.428, lo cual llevó a concluir que el 42.8 % de la variación del desempeño de los profesores fue causado por el desarrollo de la cultura organizacional.

Asimismo, Coello et al. (2021) determinó la incidencia de las habilidades directivas sobre los resultados de una entidad educativa del Ecuador, donde las bases metódicas se establecieron bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico y de alcance correlacional, la cual tuvo como muestra a 20 profesores seleccionados de manera intencional, a los que con motivo de recabar información se llegaron a

construir dos cuestionarios, que con anticipación se validaron desde la opinión de tres especialistas, y la confiabilidad fue de 0.869 y 0.958 respectivamente debido que la información recogida se procesó por el coeficiente de Cronbach. En cuando a los resultados, el 95.0 % de los profesores manifestó que el directivo demuestra entusiasmo y responsabilidad, también el 85.0 % mencionó que posee equilibrio apropiado en ciertas cuestionas y el 90.0 % que posee seguridad para tomar decisiones, respecto a los resultados inferenciales, se constató que la significación se valoró en 0.136 y la asociación en 0.346, lo cual llevó a afirmar que no existe asociación significativa, pero si positiva y de baja potencialidad, en tal sentido se llevó a concluir que el desarrollo alto de las habilidades directivas aporta a la obtención de resultados elevados en la entidad educativa.

Desde el campo nacional, la investigación de Pacheco (2022) se ha seleccionado porque demostró la influencia de la habilidad directiva sobre la gestión institucional al considerar la participación de los profesores de dos entidades educativas de Kimbiri, en el Cusco, donde el constructo metodológico, fue aplicado y de alcance explicativo, teniendo en cuenta como unidad de análisis 66 profesores, siendo la muestra de carácter censal. Además, para poder recoger los datos de las variables se han construido dos cuestionarios, valorado a partir de una escala Likert, y validado con tiempo de anticipación por expertos y de 0.949 y 0.937 de confiabilidad a partir del análisis con la prueba de coeficiente de Cronbach. Asimismo los hallazgos obtenidos permitieron afirmar que el 24.2 % de docentes mencionó que las habilidades del directivos son bajas, 63.6 % en nivel moderado y 12.1% en desarrollo alto, por otro lado, sobre los hallazgos inferenciales, se constató que la prueba de ajuste evidenció que la significación se ha valorado en 0.000 y el Chi2 en 342.251, aseverando que la habilidad directiva es factor incidente en la gestión institucional y a partir del resultado de Nagelkerke, se concluyó que el 100.0 % de la gestión institucional es producto de las habilidades directivas.

También la investigación de Ticona y Garavito (2021) evidenció haber determinado el vínculo de la autoestima con la cultura organizacional en una entidad educativa de Chucuito, en Lima, donde el soporte metodológico, estuvo configurado para un trabajo básico y de alcance correlacional, el cual contó con una muestra de 26 profesores, quienes valoraron dos cuestionarios que con

anticipación se han validado por especialistas y mediante el coeficiente de Cronbach se estableció la confiabilidad de los mismos. En cuanto a los resultados, el 19.2 % del profesorado participante calificó a la cultura organizacional en bajo, 38.5 % medio y 42.3 % alto, además, sobre los resultados inferenciales, los cuales se dieron mediante el Chi², se llegó a evidenciar que el χ^2 calculado fue de 47.198 y el χ^2 crítico de 16.92, lo cual permitió afirmar que la autoestima causa efecto sobre la cultura organizacional, en tal sentido se tales hallazgos llevaron a concluir que los profesores con alta autoestima fomentan el desarrollo de la cultura organizacional.

En este propósito, también se consideró la investigación de Valero et al. (2022) porque determinó el vínculo de la cultura organizacional con la satisfacción en el trabajo desde la perspectiva de los docentes de Espinar, bajo una perspectiva cuantitativo, de tipo aplicada y de alcance correlacional, asimismo la población la llegaron a conformar 19 docentes, los cuales también fueron parte de la muestra, siendo esta de carácter censal. En referencia a los instrumentos, para recabar información se edificaron dos cuestionarios aplicados de manera sincrónica, los cuales se han validado con anticipación y de confiabilidad considerable. En relación a los resultados, se ha verificado que el 16.0 % de los docentes calificó en nivel bajo a la variable cultura organizacional, 21.0 % en nivel regular y el 63.0 % en nivel alto, además sobre el resultado inferencial por medio de la consideración de la prueba Chi-2, evidenció que la valoración fue de 23.84 con una significación de 0.000, por tal motivo se constató que existe relación significativa entre los fenómenos, de tal manera, se pudo constatar que a mayor fortalecimiento de la cultura organizacional mayor será la satisfacción de la labor docente.

Asimismo, lo realizado por Muñoz et al. (2022) se tomó en cuenta debido que estableció el vínculo de la habilidad directiva y el desempeño de los profesores de una entidad educativa de los Olivos, en Lima, basado en un trabajo de carácter cuantitativo, tipo básico y alcance correlacional. En cuanto a la muestra, fue de tipo censal, integrada por 72 profesores, a quienes se les proporcionó dos cuestionarios con motivo de recoger la percepción sobre las variables, los cuales se han llegado a validar por juicio de especialistas y de 0.948 y 0.945 de confiabilidad respectivamente al haber analizado la información recogida mediante el coeficiente

de Cronbach. Respecto a los hallazgos, se llegó a aseverar que el 18.06 % del profesorado calificó a la habilidad directiva en bajo, 55.56 % en medio y 26.38 % en alto, por otro lado, en análisis inferencial, se dio mediante el procesamiento de la prueba de Spearman, evidenciando que existe vínculo entre los fenómenos, positivo y de muy alta potencialidad, porque la significación tuvo un valor de 0.000 y la relación de 0.762, llegando a la conclusión que el eficiente desarrollo de las habilidades del directivo aporta a que se desarrolló del desempeño del profesorado.

En tal propósito, también se consideró lo realizado por Casas-Gutierrez et al. (2022) porque determinó la incidencia de las habilidades directivas sobre la gestión educativa en una entidad educativa de Manchay, en Lima, basándose en un proceso metódico de carácter cuantitativo, de tipo aplicado y de alcance explicativo, el cual tuvo una población de 101 profesores que también formaron parte de la muestra debido que a intención de los investigadores se decidió que la muestra sea de tipo censal. Además, se construyeron dos cuestionarios para recabar información de las variables, los cuales anticipadamente se han validado por expertos y determinado la confiabilidad a partir del análisis de la información por la prueba de Cronbach. Respecto a los resultados, se mostró que el 8.9 % del profesorado calificó bajo a las habilidades directivas, 87.1 % en desarrollo moderado y 4.0 % en alto, por otro lado, en el informe de ajuste, la significación tuvo una valoración de 0.000 y un χ^2 de 63.816, aseverando que las habilidades directivas causan efecto sobre la gestión educativa, y mediante el valor de Nagelkerke, se llegó a afirmar que el 73.6 % de la variabilidad que sufre la gestión educativa es a causa del desarrollo de la habilidad directiva.

Por otro lado, sobre el soporte teórico de las habilidades directivas, se manifiesta que a partir de los enfoques sobre liderazgo se pueden abordar tal estudio, debido que el personal directivo justifica el uso del liderazgo, porque al momento de hablar de entidades educativas, la cual se rige desde una estructura organizacional, donde interviene diferentes profesionales o grupo de estos, con concepción, visión e interés variado, por tal situación para el manejo de los mismos, se requiere que se alcancen altos niveles de acuerdos, que se promueva la visión conjunta y fortalezca la sinergia en función a lograr el fin y objetivo de las instituciones educativas (Ascón et al., 2018).

Asimismo, el estudio de las habilidades directivas va a respaldarse a partir de la teoría neoclásica, propuesta por Drucker, considerado como el padre del proceso de gestión moderno, asimismo, a partir de la perspectiva de Muñoz et al. (2022) se llegó a destacar que el gerente o directivo debe necesariamente en primer lugar ser un líder, antes de determinar un horario rígido que desaliente los procesos de innovación, optando más por un enfoque de colaboración con mayor flexibilidad, por tal motivo, el personal directivo actualmente y a futuro debe de desarrollar la habilidad de diferenciar en qué situación va a mandar y también cuando va actuar como uno más de las personas que se encuentran bajo su mando.

En cuanto a la base conceptual, para Madrigal (2009) manifestó que las habilidades directivas se consideran como un arte que aporta a la dirección o el liderazgo, la cual requiere del desarrollo de conocimiento técnico sobre el área donde se proyecta conducir, evidenciando saber realizado, pero para que tal situación se logre necesariamente se requiere de habilidad y capacidad interpersonal, la cual debe proporcionar un grado de motivación, liderazgo, guía, influencia y persuasión sobre el grupo de trabajo, lo cual si se enlaza con la cualidad que debe poseer el personal directivo, evidencia la formación (conocimiento, capacidad y habilidad y cualidad) de un trinomio para que se logre exitosamente direccionar una entidad organizacional.

De similar modo, desde la perspectiva de Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas se basan en conductas, es decir que no es el atributo de la propia personalidad o la tendencia estilística, por ello, se basa en un conglomerado de identificables de actuaciones que las personas realizan y que direccionan a la obtención de ciertos hallazgos, además tales habilidades tienen la particularidad de ser observables por otras personas, diferente que el atributo, que es netamente mental o fijo en el actuar de la persona, asimismo, son controlables, debido que la persona puede controlarlos, también puede desarrollarse debido que se encuentran interrelacionadas y trasplantadas porque es complicado que se demuestre solo una de las habilidades que se encuentre aislada de otras, y finalmente a veces son contrarias y paradójicas, porque no poseen una orientación suave, ni todas pueden llegar a impulsar y marcar plenamente una dirección.

Aportando a la definición, según Pazmiño et al. (2019) las habilidades

directivas o también denominadas habilidades gerenciales, se consideran como punto de diferencia entre el gerente que con sencillez ordena de otros gerentes que aportan a la ejecución de un proceso administrativos, además, gracias a la actitud, acción, motivación firme y positiva direccionada hacia la realización de actividades y a quienes están bajo su mando, aporta al bienestar de la comunidad de trabajo y al clima de la entidad organizacional.

Asimismo, Cabrera et al. (2022) manifestaron que las habilidades directivas tienen por finalidad que las personas las cuales están al mando de las entidades organizacionales puedan llegar a tomar decisiones e forma acertada asociados a las problemáticas que enfrenten, por medio de las prácticas, como también a partir de estrategias gestoras y técnicas que han evidenciado haber desarrollado durante su formación, en ese sentido, las habilidades directivas, han determinado ciertas estrategias para su consolidación, es decir, que se evidencian ser base para la edificación de la actividad gestora de forma eficiente, que resulta ser relevante para que los procesos se desarrollen con normalidad y se pueda encaminar al éxito de la entidad organizacional.

A partir de lo realizado por García y Brás (2020) se ha llegado a identificar que las habilidades directivas aportan a que el personal directivo analice su forma de direccionar y conocer cómo mejorar su gestión por medio de procesos de análisis del campo de actividad que realiza dentro de una entidad organizacional. Asimismo, rescata un modelo de direccionamiento propuesto por Likert, el cual ha manejado tres tipos de variables, las causales, que son usadas como medios organizacionales para desarrollar su desenvolvimiento, su edificación, política, decisión, estrategia y liderazgo, habilidad y comportamientos, también se evidencia la variable intermedia, el cual muestra el estado actual de la organización su salud en el interior, la lealtad, actitud, valor, propósitos a alcanzar y la percepción de quienes la conforman, su capacidad en conjunta para el logro de una eficiente comunicación y toma de decisión, y finalmente la variable resultado, la cual es susceptible a mostrar el logro organizacional, tal como la producción, el coste, la pérdida y beneficio que puede traer consigo.

Por otro lado, Alegría y Alarcón (2021) han investigado y propuesto un modelo de habilidades directivas que considera diversas perspectivas, pero a partir

del análisis de los mismos llega a la conclusión que las más resaltantes son: (1) Motivación percibida como la capacidad para proporcionar estímulo en el trabajador, asociado a su voluntad y compromiso para generar ciertas actividades en búsqueda de lograr un cierto objetivo, (2) Comunicación efectiva, referido al intercambio de información, transmisión de la idea y experiencias y realización administrativa, (3) Manejo de conflicto, basado en diagnosticar porqué inicio el conflicto, propuesta de estrategia para solucionar el conflicto, ejecución y generación de acuerdos, (4) Solución de problemas, referido a la identificación y definición de la problemática, generación de alternativa de solución, valoración y selección de una de las alternativas propuestas y abordaje exitoso al solucionar un problema, y (5) Trabajo en equipo, referido al fomento del trabajo conjunto asegurando la búsqueda de metas comunes, privilegio a la meta común sobre la individual, y ponderación del aporte sobre conocimiento, experiencia y habilidad.

De acuerdo con el trabajo de Bonifaz (2012) se comprende que el rol del personal directivo aborda una gran diversidad de funciones dentro de una entidad organizacional, pero las más destacadas son tres áreas fundamentales, las interpersonales, la de información y de decisión, donde si se lleva a cabo tales funciones el personal directiva, va poder incidir sobre los trabajadores que están bajo su cargo, proporcionando orientación, información y representación, de tal manera, su intervención sobre el éxito o la derrota de las entidades organizacionales depende netamente de diversos componentes dentro y fuera de la organización asociado a contextos tecnológicos, económicos, ambientales y de promoción del manejo del recurso necesario, los cuales pueden incidir sobre la innovación de la forma de comportarse direccionándolo a lo que se quiere llegar a alcanzar, en tal sentido, todo personal directivo tiene la necesidad y obligación de desarrollar la habilidades necesarias y ponerlas a prueba a partir de su acción para que alcance el desarrollo planificado y éxito organizacional.

Además, el aporte de Puchol (2003) proporciona una perspectiva diferente sobre el desarrollo de las habilidades directivas, y la propone en tres grandes grupos: (1) Habilidad de comunicación, basada en habilidades interpersonales incidentes sobre la comunicación interna de una cierta entidad organizacional, destacándose la promoción del direccionamiento y la concurrencia de los

trabajadores a reuniones de trabajo, desarrollo de la habilidad para entrevistar, exposición o habla en público, atención a tiempo de la queja y reclamos que subsisten dentro de la entidad organizacional, asertividad y negación, (2) Habilidad de decisión, la cual aporta evidencia a diferencial a un personal directivo que es y el que no lo es, de tal manera, el directivo puede distinguirse al momento de evidenciar poseer el poder y la autoridad para tomar una decisión, debido que tal persona puede obtener que lo decidido llegue a practicarse, asimismo, se evidencia por la creatividad y la puesta en marcha para cambiar e innovar y (3) Habilidad de gestión, referido al propio estilo que el personal directivo opta para liderar, el cual incide profundamente sobre la repercusión y el área que direcciona, los hallazgos conseguidos y la colaboración para abordarlos, en tal sentido, estar al frente de un equipo de trabajo, no es solo seguir diversos pasos válidos para ciertas situaciones, sino compartir la responsabilidad de dirigir tal actividad, brindando soporte, motivación y asesoría a la actividad.

Asimismo, Huerta y Rodríguez (2006) manifestaron que durante el desarrollo del proceso administrativo, el personal directivo pone en juego su rol, que se basa en guiar a quienes están bajo su mando y dirige su acción al cumplimiento de los propósitos estratégicos y operacionales, por ello, es imprescindible que desarrolle habilidades los cuales forman parte de un rol fundamental para su propia formación, en tal sentido como punto de partida, se debe partir desde el desarrollo de técnicas, herramientas y procedimientos que al momento de juntarse aportan al desarrollo de la habilidad directiva, una particularidad que se ha utilizado en instituciones educativas como un soporte para programas de formación continua. Además, manifestar que las habilidades directivas más resaltantes que debe poseer el personal directivo son: (1) Planeación, referido a pensar anticipadamente la meta y acción, (2) Organización, basado en poner en orden el esfuerzo y definir la estructuración apropiada, (3) Dirección, acción que efectiviza el lineamiento establecido en las fases anteriores, (4) Control, acción que apoya la verificación de la actividad a fin que se evidencie que se lleva como lo planteado, y (5) Comunicación, comprendida como la transferencia del significado.

Por otro lado, para Valdez y Huerta (2014) las habilidades directivas se clasifican en dos grupos: (1) Habilidades clásicas, relacionada con la capacidad

para dirigir y el desarrollo de liderazgo, promoción de la motivación, comunicación efectiva, utilización de un lenguaje técnico, el discurso desestructurado, contradicción de lo dicho con lo realizado, texto saturado, discurso extenso, manejo del nerviosismo, apoyo a la carencia del mensaje y declaración desafortunada, y (2) Habilidades contemporáneas, referido al desarrollo de una comunicación no verbal, manejo de su inteligencia emocional, organización y administración del tiempo, mejor utilización del tiempo, desarrollo de la innovación y la creatividad y finalmente la toma de decisiones en consenso o por mayoría.

En cuanto a las dimensiones, para Gutiérrez (2016) las competencias genéricas de un directivo o gerente, son componentes emocionales, las cuales derivan de una gran gama de competencias que se perciben repetidas en la diversidad de puestos de trabajos y que son considerados como cimiento para un mejor desempeño en la labor que realizan las personas, por tal razón resultan seis categorías las cuales van a redactarse a continuación:

La primera dimensión es el logro y acción: la cual deriva de procesos para motivar a las personas hacia el logro, incidente sobre la manera del buen trabajo o por la competencia para que supere un relativo estándar de eficiencia, además, se considera como la habilidad influyente sobre el orden y la calidad de trabajo, preocupación para acabar con la incertidumbre por medio del control y comprobación, establecimiento de un proceso claro y ordenado, referido al constante proceso de búsqueda, curiosidad y deseo para que se obtenga información de gran amplitud y concreto, asimismo, se basa en la iniciativa, y la disposición para que se emprenda la acción e incidir sobre la mejora del resultado y creación de oportunidades.

La segunda dimensión es la ayuda y servicio: habilidad que incide sobre la sensibilidad interpersonal, es decir que se manifiesta al poseer la habilidad para escuchar de manera adecuada con el propósito de comprender y proporcionar respuestas al pensamiento, sentimiento o interés de quienes conforman el equipo de trabajo, además, se basa en orientar, deseo de apoyar o brindar servicio a otros basase en averiguar la necesidad y posteriormente satisfacerlo.

La tercera dimensión es la influencia: referida al impacto o incidencia sobre las personas, llegar a persuadir, convencer o incidir sobre los mismos con el

propósito que sigan los pasos de la planificación de acción, asimismo, se basa en el conocimiento de la organización, habilidad para comprender y usar la dinámica ya existente dentro de la entidad organizacional, además, se refiere a la edificación de la relación, la habilidad para promover la creación y mantener contacto amistoso con los otros, que son útiles para que se alcance los objetivos asociados al trabajo que se ha encomendado.

La cuarta dimensión es la dirección: asociado al desarrollo personal, habilidad para que la persona emprenda actuaciones eficaces en fin de aportar a la mejora del desempeño y capacidad de los otros, asimismo se basa en la comunicación a los demás, sobre lo necesario de realizar y que se logre cumplir con el deseo, considerando el bien organizacional a largo plazo, asimismo, se refiere al trabajo cooperativo y en equipo, basado en hacer que los otros colaboren en beneficio de la meta organizacional, así como la capacidad para que se desempeñe el papel de líder dentro del grupo de trabajo.

La quinta dimensión es la cognitiva: referida a la promoción del pensamiento analítico, basado en la comprensión de la situación y resolución de posibles problemáticas basado en la espera de la base constituyente y la meditación sobre la manera lógica y sistémica de realizar la actividad, asimismo, considera al pensamiento conceptual, realizando la identificación del modelo y conexión entre diversas situaciones y también en la identificación de particularidades claves de asuntos con alta complejidad, es decir, que radica en el conocimiento y la experiencia, incidente en la ampliación y uso del conocimiento técnico o de que se consiga que los que integran el equipo adquieran conocimiento asociado con la labor realizada.

La sexta dimensión es la eficiencia personal: referida al autocontrol, que se refiere al control de uno mismo en situaciones de estrés o que provoquen descontrol y evidencia de emociones fuertes, también se refiere a la autoconfianza, referido a la elección de un enfoque apropiado, el cual aporta a controlar situaciones difíciles que suponen grandes desafíos, también se basa en el comportamiento ante el fracaso, llevado a cabo al justificar o proporcionar una explicación a los posibles problemas que surgen, al fracaso y al acontecimiento negativo, y finalmente, se basa en el compromiso organizacional, derivado del deseo para brindar dirección

al comportamiento indicado por necesidad, prioridad y objetivo organizacional (Gutiérrez, 2016).

Por otro lado, sobre la base teórica de la variable cultura organizacional, se ha sedimentado a partir de la teoría sobre la cultura del liderazgo donde desde la perspectiva de Vesga y García-Rubiano (2020) corresponde a una gran gama de procedimientos llevados a cabo de manera compartida y comunes entre las personas de una organización, debido que se comparte la manera de pensar, el sentimiento, la reacción, el significado y la identidad, ambiente edificado y compartido, por tal situación la figura de líder incide sobre la cultura como componente relevante en tal proceso, porque depende de lo que la persona tome en cuenta en su papel ideal, es decir, que el líder evidencia ser fundamental durante el desarrollo de una cultura y la manera como quienes forman parte de la organización se llegan a comportar y transmitir dicho patrón.

También la teoría de las relaciones humanas aporta al estudio de la cultura organizacional la cual fue propuesta por Mayo cuya particularidades principales se basaron en demostrar de manera empírica la existencia de una organización la cual no se encuentra sujeta a una normativa protocolar, además hace énfasis en el sentir y proceso motivacional de las personas quienes laboran dentro de ella, como componentes subjetivos e informales incidentes sobre la manera de comportarse de los trabajadores influyentes sobre su producción, en tal sentido, se aprecia que los grupos sociales, quienes forman parte de la entidad organizacional determinan su propia normativa, lo cual incide sobre su manera de comportarse dándole a la persona un sentir de pertenecer y poseer estabilidad (Suárez et al., 2020).

En relación a la base conceptual. de acuerdo con Llanos (2016) la cultura organizacional se basa en la personalidad y la identidad de cada conjunto de personas o de cada entidad organizacional, la cual le faculta poder diferenciarse de otras, es decir, que tal cultura se va a reflejar en cada trabajo realizado por la organización desde el interior o el exterior de la misma y especialmente asociado con un grupo de interés.

Asimismo, para Sheen (2017) es definida como una programación en conjunta de la propia mente de la persona, que distingue a quienes forman parte de una organización de otras, debido que esencialmente se encuentra oculto en el

comportamiento y el valor inconsciente, la cual aporta estabilidad a una entidad organizacional, reflejando su ideología que toda persona quien la conforma lo lleva mentalmente, transmitiendo un sentir de identificación, proporcionando reglas aún no escritas y no conversadas sobre la manera de relacionarse en la organización, lo cual aporta estabilidad al sistema social que los trabajadores llegan a experimentar.

De similar manera, Vesga y García-Rubiano (2020) manifestaron que la cultura organizacional se manifiesta mediante un patrón de supuesto básico compartido que son aprendidos por un conjunto de personas en medida que puedan resolver problemas sobre adaptación externa y de integridad interna, que funciona suficientemente bien para que sean tomados en consideración como válidos y por ende, que puedan ser enseñados a todos quienes forman parte de la organización con una forma correcta de percepción, pensamiento y sentimiento asociado a tales problemas detectados.

Aportando a lo mencionado, Alejandro (2016) definió a la cultura organizacional alegando que se percibe como un sistema de valor y supuesto, de índole explícito o implícita, el cual considera la interacción con el valor y supuesto de una gran gama de interesados quienes traen consigo mismos su conocimiento y su experiencia, en tal sentido, la cultura organizacional, brinda maneras e incide sobre la manera de comportarse y actuar de la persona, también se percibe reflejado en la meta, objetivo, estilo, sistema de incentivo y sanción, procesos para trabajar y tecnología organizacional la cual se adopta y utiliza.

De similar manera, la UNESCO (2017) manifestó que toda entidad educativa debe promocionar el desarrollo de la identidad, creatividad e innovación de los escolares, proporcionando una educación de alta calidad, aportando a la sostenibilidad y promoviendo que los escolares formen parte de una sociedad pacífica e inclusiva, lo cual debe promoverse a partir de la propuesta educativa, en base a creencias, valores y prácticas conjuntas entre los profesores y el personal directivo, pero un mal enfoque de las actividades educativas, un mal abordaje de las metas institucionales y el bajo apoyo para el cumplimiento de las metas de las escuelas correspondiente es un caso recurrente para reforzar la cultura organizacional, lo cual perjudica el compromiso de los profesores, afectando su desempeño, lo cual deriva en baja producción de su trabajo pedagógico.

Referente a los elementos, desde la perspectiva de Ramón et al. (2017), la cultura organizacional, se encuentra conformada sustancialmente, es decir, por partes implícitas, que no se observan, conformada también por la ideología, creencia, valor y normativa que se asocian con la forma relativamente coherente y cargada de emociones, la cual influye sobre la cohesión de las personas, apoyando a dar sentido al mundo, por tal motivo, la ideología fomenta y prohíbe alguna acción de forma que la manera de comportarse de las personas incide en ello. Cabe agregar que la ideología se conforma por los siguientes elementos: (1) Creencias, evidencia asociación causal, en alguna manera de comportarse que trae consigo ciertas consecuencias en los resultados en específico, (2) Valores, evidencian preferencia por cierta manera de comportarse y resultados, es decir, que el valor personal puede describir lo que la persona llega a considerar de gran importancia, lo que necesita, lo que prefiere, lo que es justo, deseoso y correcto para él, y (3) Normas, expresa qué comportamiento es el esperado y aceptado para que se logren los resultados que se desean.

Cabe agregar que la cultura organizacional a partir de ciertos factores puede promocionar su ideología, por ende, en el trabajo de Alejandro (2016) se considera uno de tales factores al lenguaje, usado por toda las partes interesadas el cual se considera como una fuerza para promocionar la unificación dentro de la entidad organizacional, debido que promociona la codificación de algunas definiciones de términos en específico, así como la política y el proceso de gestión documentaria y preservación de archivos organizacionales; otro factor es la tecnología, que involucra que se interactúe entre las personas, también se basa en cómo la persona la interpreta y relaciona con los trabajos operativos; el tercer factor es la meta estratégica organizacional, basado en la encamación de un proceso cultural por tareas, de mercado y poder, asimismo, se preocupa por la calidad de su producto y servicio y en la manera cómo incrementar su rendimiento y eficiencia, finalmente la función y actividad operativa organizacional, modela la manera como la organización se ve y valora la iniciativa administrativa.

En cuanto a los elementos que forman parte de la cultura organizacional, a partir de la investigación de Loo et al. (2021) los principales son: (1) Identidad organizacional, referido a la definición de la misión, visión y el valor organizacional,

los cuales surgen a partir de la contestación a las preguntas ¿Qué tipo de organización es? ¿Cuál es el valor que posee, la meta y la visión?, (2) Sistema de control, asociado al proceso que vigila aquello que se suscita dentro de una entidad organizacional con el recurso humano que son los colaboradores y el personal directivo, (3) Estructuración del poder, basado en quien o quienes tienen el rol de encargado para tomar la decisión de qué forma va a distribuirse el poder y en qué porcentaje, (4) Símbolos, construido por todo diseño que forme parte de la identidad organizacional, (5) Ritual y rutina, contemplando toda la reunión organizacional, grupo de negocio, informe del desempeño ocurrido en la organizacional, la cual puede darse de manera formal o informal y (6) Historia, mito y anécdota, referido al surgimiento de la organización, su base y su desarrollo y el impacto en la sociedad, asimismo, el anécdota deriva de la historia real que los colaboradores antiguos relatan a los nuevos colaboradores.

Asimismo, desde la investigación de Mena (2018) se expone que para el desarrollo íntegro de una entidad institucional, se requiere que se ponga en marcha una combinación de componentes que aportan a la promoción de un apropiado clima dentro del trabajo, que impacte en la promoción de las actividades y en los resultados que se puedan obtener para que se alcance un trabajo productivo, en tal sentido a continuación se destacan los siguientes componentes: (1) Respeto al público, que incluye la percepción generada asociado con las actitudes o integridad de la persona asociado a su manera de trabajar, la responsabilidad asumida, la labor y consagración, requiriendo un trato con respeto y dignidad, (2) Confianza y apoyo, asociado a la percepción de la reputación, el clima favorable en el trabajo, promoción del compañerismo, la franqueza y ser auténtico, (3) Igualdad de poder, basado en la mediación de una relación cuya base es la igualdad y condiciones similares, evitando excederse y promover un control, (4) Confrontación, disminuyendo u ocultando los posibles problemas que puede afrontar la entidad organizacional, siendo acertadas, adecuadas y oportunas al prácticas buscar soluciones, y (5) Participación, cabe mencionar que cada proceso de la entidad organizacional, demanda de que participen las personas conjuntamente, propiciando que se logre los propósitos organizacionales.

Referentes a un modelo de cultura organizacional, a partir del estudio de

Vesga et al. (2020) se pudo corroborar que la cultura organizacional se considera como un modelo influyente en el marco de valor, en el cual se identifican cuatro tipos de cultura organizacional asociado al grado preparatorio individual para incidir sobre el cambio organizacional, los cuales presentan particularidades para identificarlos adecuadamente: (1) Cultura clan, derivado de la percepción de un trabajo colaborativo, donde predomina el apoyo y la orientación del líder, cuyo rol es de mentor, prevaleciendo la lealtad y lo tradicional, (2) Cultura adhocrática, concebida con altos índices de dinamismo, constantemente cambiante, flexible, innovador y de gran avance, (3) Cultura de mercadeo, orientado a la obtención de hallazgos y evidencia organizacional de alta competitividad, con líderes de mayor exigencia, y (4) Cultura jerárquica, la cual mantiene una edificación con mayor rigidez, con política y normas establecidas con claridad, de forma que es relevante que se cumpla estrictamente la normativa y la estructura organizacional.

Cabe agregar que según Loor et al. (2021) se ha llegado a diferenciar cuatro tipos de cultura organizacional, los cuales se mencionan a continuación: (1) Jerárquica, referida a una organización que posee procedimientos de labor preestablecida y clara donde el líder busca que el colaborador siga la regla establecida bajo el estándar organizacional, (2) Racional, basado en el resultado, buscando mayor promoción del indicador y mejora de la reputación de la entidad, (3) Grupo o clan, cultura que se distingue por compartir el valor y objetivo, siendo el líder mentor y guía en contextos laborales apropiados, y (4) De desarrollo, se interesa por ser incidente en la promoción de su servicio donde los colaboradores deben ser dinámicos, y no se incide demasiado en la administración interna.

En cuanto a las dimensiones, desde la perspectiva de Jáuregui y Louffat (2019) el modelo realizado por Denison, se deriva de la suma de la cualidad de todo grupo de personas en específico, que va a transmitir su cultura de generación en generación, porque aborda la supervivencia y adaptabilidad, debido que posee dos enfoques uno interno, que atiende a lo sucedido dentro de la entidad organizacional, y otro externo donde la estabilidad y el control son de gran interés, en tal sentido, al conjugar tales ejes, se evidencian cuatro cuadrantes, correspondientes a cuatro rasgos de la cultura organizacional:

La primera dimensión es la adaptabilidad: basado en la traducción de la

demanda del ambiente organizacional en acción, debido que toda entidad adaptable debe tomar riesgos y aprender de sus posibles errores que pueda cometer, además, poseen las capacidades y la experiencia suficiente para que cree un cambio y experimente el crecimiento y mayor demanda. Cabe mencionar que tres factores inciden sobre la adaptabilidad, los cuales son: la generación del cambio, es decir, que una entidad organizacional, puede crear maneras de adaptarse para que satisfaga la necesidad de cambiar, puede prever el ambiente, reaccionar de manera rápida a la tendencia actual y anticiparse a futuro, también se enfoca al cliente, comprendiendo y teniendo una reacción inmediata, anticipando y proponiendo solución a la necesidad futura, y finalmente, el aprendizaje organizacional, referido a lo que se recibe, lo traducido e interpretado del ambiente, tomándolo como oportunidad para que se promueva la creatividad, procesos de innovación y desarrollo de la capacidad organizacional.

La segunda dimensión es la misión: basado en el establecimiento de la dirección a largo plazo, otorgando a la entidad organizacional un objetivo y significado, definiendo el papel social y el propósito externo, definiendo un apropiado curso para la entidad y quienes la conforman, permitiendo darle forma a la manera de comportarse proyectándose a futuro, asimismo, a partir de tres aspectos puede suscitarse la promoción de la misión, es decir, que la intención estratégica, va a permitir que se trasmita el objetivo organizacional y muestra las maneras que cada persona puede contribuir con su labor, las metas y objetivos, considerados como un grupo de propósitos que proporciona a los trabajadores la dirección y sentido de labor, y finalmente la visión, referida al compromiso compartido de ellos trabajadores a futuro, expresa el valor fundamental, promociona y cautiva las emociones y sentimientos.

La tercera dimensión es la coherencia y consistencia: la cual aporta a la definición del valor y el sistema que constituye la base cultural con mayor fuerza, es decir, que toda entidad organizacional coherente desarrolla una mentalidad y crea un sistema organizacional basado en apoyo de consenso, también evidencia poseer trabajadores que están comprometidos con su trabajo otorgando un sentido de integración, asimismo todo es promovido desde dentro de la entidad y existe normas que se encuentran bien definidas y se reconoce a plenitud dentro de tal

organización, además, la coherencia brinda soporte para responder apropiadamente a un ambiente impredecible debido a la existencia de un proceso de valor compartido por los trabajadores organizacionales, no evidenciándose fricción que pueda desestabilizar. Cabe agregar que posee tres índices, como la coordinación e integración, basado en las diversas funciones y unidad organizacional, que evidencia capacidad para trabajar de manera conjunta y se logre los propósitos en común; el acuerdo, referido a los trabajadores que llegan a consensuar asuntos críticos y la capacidad para que consoliden discrepancias ocurrentes, y el valor fundamental, referida a la presentación del mundo, el sentido y la práctica compartida de todo trabajador.

La cuarta dimensión es la participación e involucramiento: basado en la implicancia de desarrollo organizacional, capacidad y sentido de pertenencia y de responsabilidad, asimismo, dentro de una entidad organizacional los integrantes confían en el sistema para el control, voluntario e implícito, en lugar de un sistema controlado, explícito y burocrático, además, sus índices son, de empoderamiento, donde la persona posee la autoridad, iniciativa y la capacidad para poder llevar a cabo su propia labor, creando un sentido propio y de responsabilidad, también se basa en la orientación al equipo, valor dado que radica a abordar las actividades propuestas de manera cooperativo apuntando a cumplir los propósitos en común para que los trabajadores lleguen a sentirse mutuamente responsables, dependiendo del esfuerzo de trabajar en equipo y el desarrollo de capacidad, referido a la inversión realizada por la entidad organizacional hacia sus trabajadores, apoyando su profesionalismo, y reforzando su capital humano para que se logre mayor competencia y se cumpla con la misión organizacional (Jáuregui y Louffat, 2019).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

En referencia a las bases metodológicas, se realizó un tipo de investigación aplicada, porque se consideró la información que fue generada por investigaciones básicas, con la finalidad de conocer a profundidad a las habilidades directivas y a la cultura organizacional, y de esa manera aplicar tal conocimiento, logrando generar información actual que aportó a la proporción de posibles alternativas de solución al problema descrito. Al respecto, según Arias (2020) se refirió a la investigación aplicada, como una que se abastece del conocimiento de la investigación básica, debido que mediante el sustento teórico se proyecta en posibles problemáticas prácticas, con soporte en resultados, descubrimiento y soluciones propuestas en el objeto de estudio.

De similar manera, se seleccionó seguir los procesos bajo el enfoque cuantitativo, debido que brindó explicaciones sobre las habilidades directiva y la cultura organizacional, buscando alguna regularidad y asociación causal entre tales variables, centrándose en el recojo de información numérica y análisis de los mismos con sustento estadístico. Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el enfoque cuantitativo permite plantear un ambiente en concreto del problema, posterior previsión del sustento teórico, visualización del alcance de la investigación, propuesta de hipótesis, desarrollo del diseño, se define y selecciona a los participantes, se recaba información, se analiza y elabora el informe de los resultados.

En cuanto al método, se consideró al hipotético-deductivo, el cual se basó en la propuesta de hipótesis o conjeturas de índole provisional que buscar proporcionar una explicación empírica pero contrastable a los problemas de investigación, donde con la utilización de procesos deductivos se predijo la ocurrencia en determinadas circunstancias, que permitieron contrastarlo empíricamente y llegando a refutar y constatar con sustento estadístico. De acuerdo con Sánchez et al. (2018) el método seleccionado es relativo al científico, debido que utiliza un proceso lógico y deductivo, que inicia desde la propuesta de supuestos a priori que se deben de demostrar al contrastarlos con la realidad por medios estadísticos.

Además, el nivel de investigación fue el explicativo, porque se evidenció la función de las habilidades directivas sobre su asociación influyente y recíproco en la cultura organizacional, como componente explicativo en determinado contexto, proporcionando explicaciones sobre su causa o ocurrencia. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) manifestaron que la investigación explicativa es la más compleja, y de mayor profundidad cuyo objetivo es la de verificar supuestos causales, descubrimiento de nueva ley científica social y nueva micro teoría social que brinde explicaciones sobre la asociación causal de la propiedad o dimensión del hecho, evento y de procesos de la sociedad.

Finalmente, el diseño seleccionado fue el no experimental, correlacional causal, porque se recopiló la información sin manipular de manera deliberada la funcionalidad de las variables de estudio, llegando solo a observarlos y describir como se dieron en su ambiente natural luego de ser analizados, además, de ello, se pretende establecer su relación en términos de causalidad. Al respecto, Cabezas et al. (2018) mencionaron que el presente tipo de diseño, en su actuar no llega a manipular de manera deliberada a las variables que se van a estudiar, porque su fin es observar la acción tal y como llega a comportarse en su ambiente natural.

Respecto al esquema se llegó a adoptar la propuesta que realizó Hernández et al. (2014) evidenciando la funcionalidad del diseño de investigación correlacional causal:

$$X \rightarrow Y$$

Donde: X = La medición de las habilidades directivas, Y = La medición de la cultura organizacional y \rightarrow es la influencia que ejerce de X sobre Y.

3.2. Variable y operacionalización

Variable independiente: Habilidades directivas

Definición conceptual: Las habilidades directivas se consideran como competencias genéricas de un directivo o gerente, son componentes emocionales, las cuales derivan de una gran gama de competencias que se perciben repetidas en la diversidad de puestos de trabajos y que son considerados como cimiento para un mejor desempeño en la labor que realizan las personas (Gutiérrez, 2016).

Definición operacional: Las habilidades directivas se cuantificaron a partir

de la construcción de un cuestionario y desde la identificación de los indicadores seleccionados de la conceptualización de las dimensiones, valorado por una escala Likert, con cinco alternativas de respuesta, las cuales van a asegurar la obtención de puntuaciones que se clasificaron en tres niveles: Bajo, medio y alto (Anexo 2).

Variable dependiente: Cultura organizacional

Definición conceptual: La cultura organizacional se considera al patrón, creencia, valor y normativa de comportamiento, que un conjunto de sujetos ha propuesto, descubierto o edificado para que se resuelvan problemáticas adaptativas entre ellos respondiendo a cuestiones externas que funcionan suficientemente bien para que se consideren válidos y por ello, pueden transmitirse a nuevos integrantes correctamente (Jáuregui y Louffat, 2019).

Definición operacional: La cultura organizacional se cuantificó a partir de la construcción de un cuestionario y desde de la identificación de los indicadores seleccionados del concepto de las dimensiones, valorado por una escala Likert, con cinco alternativas de respuesta, las cuales van a asegurar la obtención de puntuaciones que se clasificaron en tres niveles: Malo, regular y bueno (Anexo 3).

3.3. Población, muestra y muestreo

En cuanto a la población, se consideró a los 115 docentes que estuvieron laborando en dos instituciones educativas públicas de nivel secundario de la UGEL Camaná, ubicado en el departamento de Arequipa. Según Arias y Covinos (2021) la población se refiere al total de componentes, personas o cosas que se quiere estudiar, la cual se encuentra delimitado por quien investiga considerando la definición formulada en la investigación.

Tabla 1

Población

Institución educativa	Hombres	Mujeres	N.º de docentes
IE. 01	23	37	60
IE. 02	14	41	55
Total	37	78	115

Criterios de inclusión: El profesorado de las dos instituciones educativas públicas de la UGEL Camaná que fueron seleccionadas para formar parte de la presente investigación, el profesorado que a voluntad propia aceptó ser parte de la presente investigación, el profesorado que labora en las dos instituciones educativas en su condición de nombrado y de contratado.

Criterios de exclusión: El profesorado que pertenece a otras instituciones educativas públicas de la UGEL Camaná que no han sido considerados en la presente investigación, el profesorado que por diversos motivos han solicitado permiso y por ello no van a encontrarse al momento de aplicar los instrumentos y el profesorado que a voluntad propia han solicitado no formar parte de la presente investigación.

Por otro lado, como la población fue amplia, se determinó una muestra con apoyo de la fórmula finita, de tal manera, se consideró que la confianza posea un valor de 0.95 y el límite de error de 0.05, además a continuación, se evidenció la fórmula que se utilizó para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{z^2 x p x q x N}{E^2 (N - 1) + z^2 x p x q}$$

Donde: N = Tamaño de la población; n = Tamaño de la muestra; Z = Confianza (1,96); E = Error (0,05); p = Ocurrencia (0,5), y q = No ocurrencia (0,5), asimismo, para el cálculo el valor de N va a ser de 115, debido que es el tamaño poblacional.

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50) (115)}{(0,05)^2 (115-1) + (1,96)^2 (0,50) (0,50)} = 90$$

De lo obtenido, llevó a concluir que la muestra estuvo conformada por 90 docentes de las dos instituciones educativas de gestión pública pertenecientes a la UGEL Camaná. Al respecto, según Domínguez et al. (2018) el término muestra se le asigna a una pequeña porción determinada de la población de estudio que posee suficientes características como para llegar a generalizar los resultados que se pueden alcanzar.

En cuanto a la técnica de muestreo, se utilizó al probabilístico de tipo estratificado, debido que la población se presentó por estratos o grupos, donde para

mantener la representatividad de los mismos, se optó por definir una muestra de cada estrato, manteniendo equiparable la participación de los profesores de cada institución educativa. Aportando a lo mencionado, Cabezas et al. (2018) manifestó que el muestreo estratificado permite la asignación de forma proporcional basado en la determinación equitativa de la muestra establecida de cada estrato.

Cabe agregar, que, para la determinación de la muestra, se estableció con anticipación el factor proporcional, hallado a partir de la división el tamaño de la muestra (n) entre el tamaño poblacional (N), es decir, $f=n/N=90/115=0.782$, luego de ello, se multiplicó dicho factor por la cantidad de profesores de cada estrato obteniendo la muestra.

Tabla 2

Muestra

Institución educativa	Población		N.º de docentes	Factor	Muestra		N.º de docentes
	Hombres	Mujeres			Hombres	Mujeres	
IE. 01	23	37	60	0.782	18	29	47
IE. 02	14	41	55	0.782	11	32	43
Total			115				90

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Referencia a la técnica, se seleccionó a la encuesta, porque se constató que son las más utilizadas en el área de investigación, además, porque poseen la característica de aplicarse de forma tradicional o presencial, o también a distancia o virtual, asimismo, porque brinda con anticipación una breve explicación a detalle y sencilla sobre el propósito que se quiere abordar. Al respecto, para Arispe et al. (2020) la encuesta es una técnica de mayor uso para la investigación, la cual aporta a la recolección de datos, generados a partir de interrogantes ordenadas, claras precisas, breves y tienen la facultad de ser comprensibles y redactados con vocabulario sencillo y directo que puede suministrarse de manera presencial y virtual con apoyo de medios digitales.

En cuanto al instrumento, se construyeron dos cuestionarios, porque se constató que consisten en propuestas de un grupo de interrogantes, que se

organizaron, estructuraron y especificaron, permitiendo que se valoren las habilidades directivas y cultura organizacional y concluyendo en proporcionar explicaciones a los cuestionamientos previamente planteados. En tal sentido, Arias (2020) señaló que el cuestionario se utiliza a menudo en las investigaciones y se basa en un grupo de interrogantes que se presentan y enumeran, con una gran gama de posibles alternativas que llegan a responder a quienes se encuentra.

Ficha técnica del instrumento que mide la variable habilidades directivas

Denominación	Cuestionario que mide la variable habilidades directivas
Autora:	Bach. Gamero Salazar Claudia Yessenia
Lugar de aplicación:	IE, UGEL Camaná, Arequipa.
Objetivo:	Recopilar datos sobre las habilidades directivas.
Administración:	Docentes, individual, online.
Tiempo:	Aproximadamente 18 minutos.
Valoración	Politómica.
Estructura:	Cuestionario constituido por 36 ítems: con cinco posibles alternativas de valoración: 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Casi siempre y 5: Siempre. Además, está conformado por cinco dimensiones: D1: de 1-6, D2: de 7-11, D3: de 12-18, D4: de 19-25, D5: de 26-30 y D6: 31-36.
Confiabilidad:	0.973 de alfa de Cronbach.
Baremo	VI: Bajo: 36-83; Medio: 84-131 y Alto: 132-180.

Ficha técnica del instrumento que mide la variable cultura organizacional

Denominación	Cuestionario que mide la variable cultura organizacional
Autor:	Bach. Gamero Salazar Claudia Yessenia
Lugar de aplicación:	IE, UGEL Camaná, Arequipa.
Objetivo:	Recopilar datos sobre las habilidades directivas.
Administración:	Docentes, individual, online.
Tiempo:	Aproximadamente 14 minutos.
Valoración	Politómica.
Estructura:	Cuestionario constituido por 26 ítems: con cinco posibles alternativas de valoración: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Indiferente, 4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo. Además, está conformado por cuatro dimensiones: D1 del 1-7, D2: de 8-13, D3: de 14-19 y D4: de 20-26.
Confiabilidad:	0.936 de alfa de Cronbach.
Baremo	VD: Malo: 26-60, Regular: 61-95 y Bueno: 96-130.

Además, ambos cuestionarios se sometieron a prueba, con el objetivo de verificar la validez de contenido de las interrogantes que se propusieron para medir a las variables; para ello, se solicitó la opinión de tres especialistas, porque la opinión de ellos asociado a los criterios de claridad, pertinencia y relevancia, permitieron concluir que los cuestionarios poseen suficiencia y por ello pueden aplicarse. Al respecto, de acuerdo con Domínguez et al. (2018) la validez es una conceptualización complementaria al de fiabilidad; lo cual significa que con la calificación de la misma se consigue medir aquel fenómeno que se pretende cuantificar, por ende, la investigación ha realizado una validez de contenido, la cual refleja la utilidad de ofrecer resultados útiles sobre la población investigado, brindando información relevante que permiten identificar el rendimiento que lograron quienes participan en el estudio asociado al fenómeno (Anexo 5).

Tabla 3

Validez de contenido de los instrumentos

Validador (a)	Habilidades directivas	Cultura organizacional
Mg. Saavedra Carrion Nicanor Piter	Aplicable	Aplicable
Mg. Quicaña Valencia Gloria Susana	Aplicable	Aplicable
Mg. Carazas Gamarra Iris Yesenia	Aplicable	Aplicable

También con el objetivo de determinar la confiabilidad, se llegó a aplicar a 20 docentes los cuestionarios llegando a recopilar la información que fue procesada con la prueba de alfa de Cronbach, evidenciando que el coeficiente de fiabilidad para el cuestionario sobre habilidades directivas fue de 0.964 y para la cultura organizacional de 0.972 concluyendo que ambos cuestionarios poseen confiabilidad, además, manifestar que en la tabla 4, se dio a conocer la confiabilidad con la información todas de los docentes participantes en la investigación. Al respecto, Domínguez et al. (2018) calificaron a la confiabilidad como una medida que refleja si un instrumento no llega a presentar errores al momento de medir a un fenómeno que es de interés del investigador, el cual se asocia con lo capaz de proporcionar resultados que pueden aceptarse, sin error, aunque ello no equivaldría que el instrumento posea calidad, por lo manifestado se concluye que, si se llega a evidenciar que un instrumento no posee confiabilidad, entonces en ningún caso el

resultado que se llegue a alcanzar será útil para llegar a corroborar las hipótesis que se propusieron tentativamente.

Tabla 4

Confiabilidad de los instrumentos

Variable	N.º ítems	N.º Elementos	Alfa de Cronbach
Habilidades directivas	36	90	0.973
Cultura organizacional	26	90	0.936

Tabla 5

Baremación de las variables y dimensiones

Variables y dimensiones	Niveles o rangos		
	Bajo	Medio	Alto
Variable Independiente			
Habilidades directivas	36-83	84-131	132-180
D1: Logro y acción	6-13	14-21	22-30
D2: Ayuda y servicio	5-11	12-18	19-25
D3: Influencia	7-16	17-26	27-35
D4: Dirección	7-16	17-26	27-35
D5: Cognitiva	5-11	12-18	19-25
D6: Eficiencia personal	6-13	14-21	22-30
Variable Dependiente	Malo	Regular	Bueno
Cultura organizacional	26-60	61-95	96-130
D1: Adaptabilidad	7-16	17-26	27-35
D2: Misión	6-13	14-21	22-30
D3: Coherencia y consistencia	6-13	14-21	22-30
D4: Participación e involucramiento	7-16	17-26	27-35

3.5. Procedimientos

Se consideró un proceso secuenciado de múltiples etapas, donde como primer paso se solicitó dos cartas de presentación a la Universidad César Vallejo, con motivo de presentarlos a las instituciones educativas públicas consideradas en la investigación para petitionar que se brinden las facilidades respectivas para la realización de la investigación.

Luego, se solicitó una reunión con los directivos de cada institución educativa, para que se pueda platicar sobre los efectos que puede suscitarse en el

instante que se realizó la investigación y también tocar los posibles beneficios trajeron consigo la realización del mismo, además, de ello, se solicitó estar presente en una de las reuniones colegiadas, con la finalidad de conversar con los profesores y obtener su consentimiento, asimismo, se determinó conjuntamente una fecha tentativa para el inicio de la aplicación de los instrumentos; cabe resaltar, que se brindó todas las aclaraciones respectivas si fuera el caso.

Posterior a lo descrito, se inició con la aplicación de los instrumentos en dos días diferentes debido que son dos instituciones educativas, siendo la aplicación de los instrumentos presencial, evitando posibles errores en el momento de evidenciarse alguna dificultad, además, se brindó soporte a posibles dudas sobre alguno de las interrogantes propuestas y también se evitó errores en el llenado o omisión de responder alguna de las preguntas.

3.6. Método de análisis de datos

En primer lugar, se creó una data en el programa Microsoft Excel, donde lo recabado se organizó por variables dimensiones y por orden de las preguntas, además, de acuerdo a la escala Likert de cada uno de los cuestionarios se otorgó la puntuación de cada interrogante, asimismo, en todo momento se llegó a cuidar que no se cometan errores y se corrigió los problemas que pudieron si no se corrigieron a tiempo entorpecer el análisis de los datos.

Posterior a lo mencionado, se inició con el análisis desde un nivel descriptivo, donde la sumatoria que se obtuvo de las dimensiones y de las variables se copiaron y pasaron al programa SPSS; luego de la programación respectiva, se baremó tales sumatorias, llegando a presentar los resultados según los niveles expuestos para cada una de las variables y sus dimensiones; luego de ello, la presentación de los resultados descriptivos, fue a partir de tablas cruzadas y gráficos de barras, que se interpretaron para dar mayor claridad a lo que se ha llegado a obtener.

En cuanto al análisis inferencial, se realizaron dos procesos; el primero, asociado a determinación de la normalidad de la información recolectada, por ello, llegándose a interpretar la prueba de Kolgomorov-Smirnov, porque la muestra superó el límite de 50 unidades, asimismo, en segundo lugar, al ver evidenciado que los datos recopilados no poseen normalidad, se concluyó que necesariamente

para la realización de la prueba de hipótesis se use una prueba no paramétrica, en este caso a la regresión logística ordinal.

3.7. Aspectos éticos

En relación a la práctica ética, se tomó en consideración durante toda la redacción de la presente investigación las normas APA en su séptima edición (APA, 2019) , y la guía de productos de investigación (UCV, 2022), asimismo, se llegó a respetar el anonimato de los participantes y la confidencialidad de la información recabada, y de mayor práctica toda la información recabada y descrita en la presente investigación fue referenciada debidamente otorgándole la autoría debida a sus autores, evitando incurrir en malas prácticas y en el plagio.

Cabe agregar, que también se ha considerado respetar los principios éticos internacionales considerados en el código de ética de la Universidad César Vallejo (UCV, 2020) de: (1) Beneficencia, porque la investigación se ha propuesto tomando en consideración el beneficio que puede brindar a las comunidades educativas consideradas y a los participantes en la investigación, (2) No maleficencia, porque todo acto que se vaya a realizar, no va a direccionarse a causar daño físico o psicológico a los participantes de la investigación y a las comunidades educativas consideradas; (3) Autonomía, debido que todos los participantes son autónomos de formar parte de la investigación y también de retirarse si lo creen conveniente; y (4) Justicia, porque la perspectiva de todos los participantes es muy valiosa para la presente investigación, de tal manera, no se va a discriminar a ninguno por su condición laboral o por otros rasgos.

IV. RESULTADOS

Habilidades directivas vs cultura organizacional

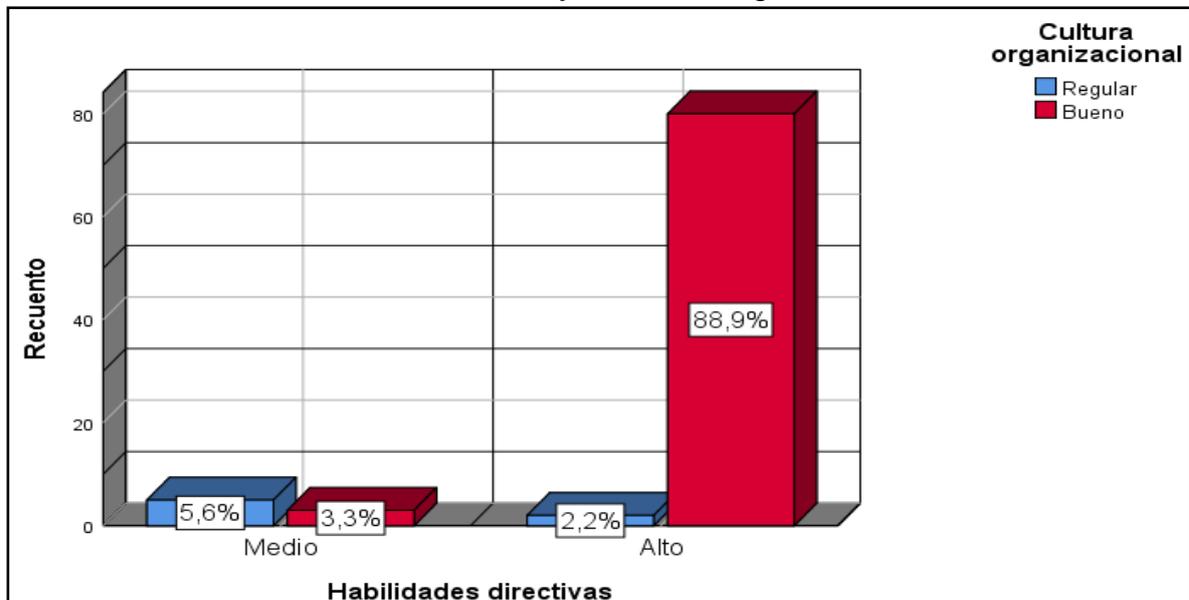
Tabla 6

Cruce entre las habilidades directivas y la cultura organizacional

		Cultura organizacional		Total	
		Regular	Bueno		
Habilidades directivas	Moderada	Recuento	5	3	8
		% del total	5,6%	3,3%	8,9%
	Eficiente	Recuento	2	80	82
		% del total	2,2%	88,9%	91,1%
Total		Recuento	7	83	90
		% del total	7,8%	92,2%	100,0%

Figura 1

Barras entre las habilidades directivas y la cultura organizacional



La tabla 6 y figura 1, relacionado con el cruce de las habilidades directivas y la cultura organizacional, aportaron a concluir que del 100.0 % (90) de profesores que participaron del estudio, el 8.9 % (8) manifestaron que las habilidades directivas poseen nivel moderado, donde el 5.6 (5) aseveraron que la cultura organizacional fue regular y 3.3 % (3) buena, de similar modo, el 91.1 % (82) mencionaron que las habilidades directivas son eficientes, donde el 2.2 % (2) calificaron a la cultura organizacional como regular y el 88.9 % (80) buena. De tal descripción, se ha concluido que el desarrollo del loro y acción, ayuda y servicio, la influencia del directivo, dirección, cognición y eficiencia personal apoyan al desarrollo de la cultura organizacional.

Logro y acción vs cultura organizacional

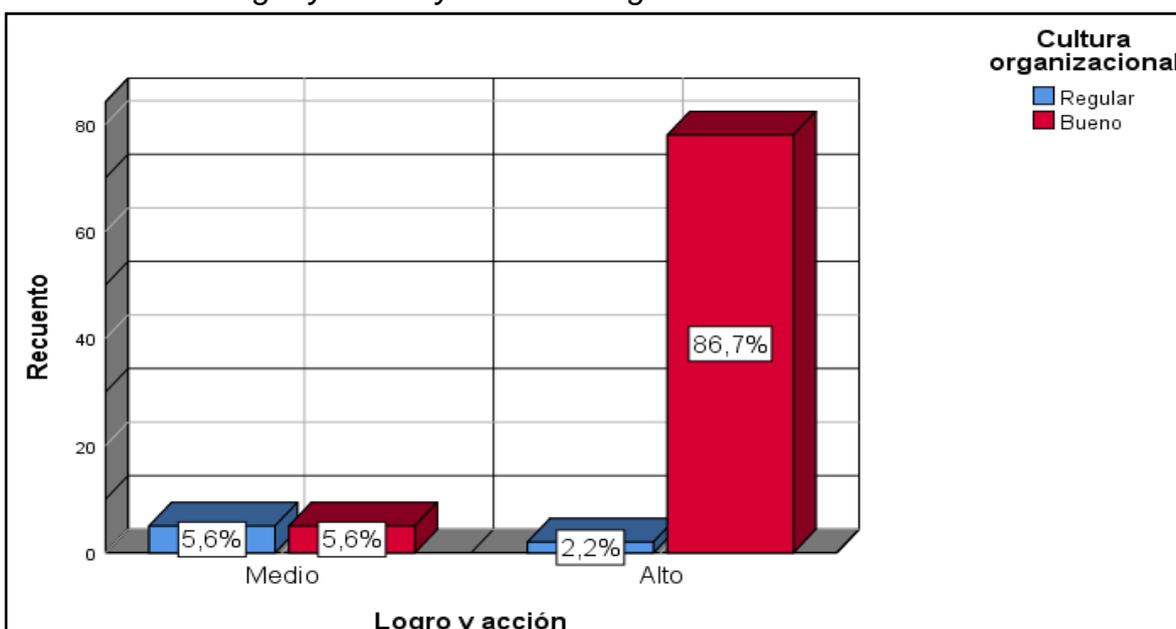
Tabla 7

Cruce entre el logro y acción y la cultura organizacional

			Cultura organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Logro y acción	Moderada	Recuento	5	5	10
		% del total	5,6%	5,6%	11,1%
	Eficiente	Recuento	2	78	80
		% del total	2,2%	86,7%	88,9%
Total		Recuento	7	83	90
		% del total	7,8%	92,2%	100,0%

Figura 2

Barras entre el logro y acción y la cultura organizacional



La tabla 7 y figura 2, referidos el cruce de la dimensión logro y acción y la cultura organizacional, permitió concluir que del 100.0 % (90) de profesores que participaron del estudio, el 11.1 % (10) aseveraron que el logro y acción posee nivel moderado, donde el 5.6 % (5) calificaron a la cultura organizacional como regular y 5.6 % (5) buena, además, el 88.9 % (80) se refirieron a la dimensión logro y acción en como eficiente, donde el 2.2 % (2) manifestaron que la cultura organizacional posee nivel regular de desarrollo y el 86.7 % (78) buena. De dicha afirmación, se llegó a concluir, que, desde el desarrollo de procesos de motivación hacia los docentes, el orden y calidad del trabajo y el control y comprobación de metas, se puede favorecer al fortalecimiento de la cultura organizacional de las instituciones educativas que forman parte del estudio.

Ayuda y servicio vs cultura organizacional

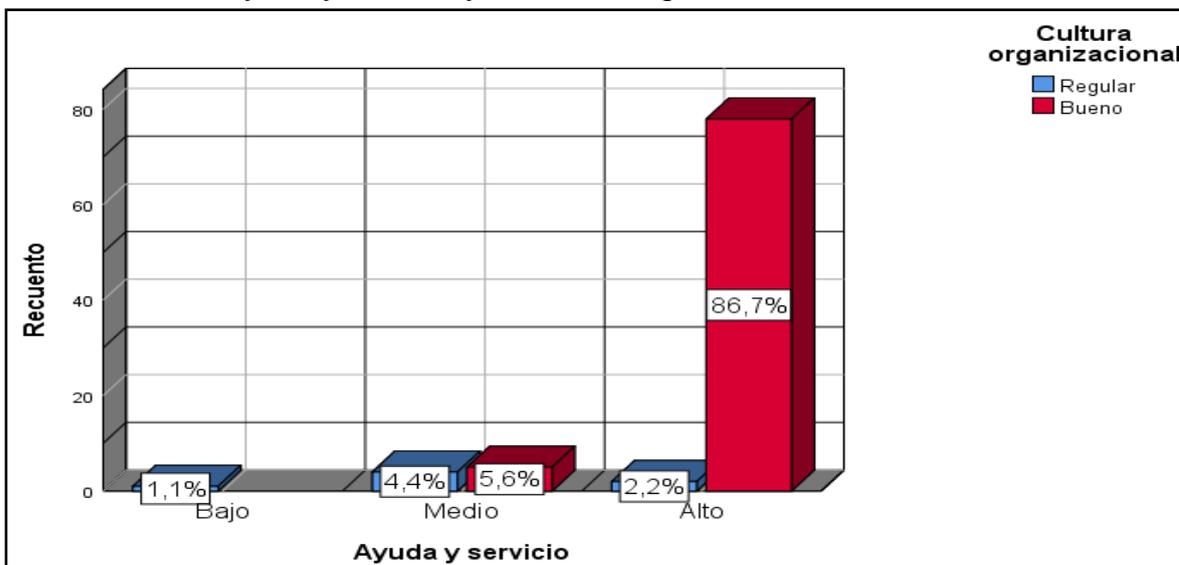
Tabla 8

Cruce entre la ayuda y servicio y la cultura organizacional

			Cultura organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Ayuda y servicio	Deficiente	Recuento	1	0	1
		% del total	1,1%	0,0%	1,1%
	Moderada	Recuento	4	5	9
		% del total	4,4%	5,6%	10,0%
	Eficiente	Recuento	2	78	80
		% del total	2,2%	86,7%	88,9%
Total		Recuento	7	83	90
		% del total	7,8%	92,2%	100,0%

Figura 3

Barras entre la ayuda y servicio y la cultura organizacional



La tabla 8 y figura 3, asociados al cruce de la dimensión ayuda y servicio y la cultura organizacional, llevaron concluir que del 100.0 % (90) de profesores que participaron del estudio, el 10.0 % (9) manifestaron que la dimensión ayuda y servicio posee desarrollo moderado, donde el 4.4 % (4) calificaron a la cultura organizacional como regular y el 5.6 % (5) buena, de similar manera, el 88.9 % (80) destacaron que la ayuda y servicio posee nivel eficiente, de donde el 2.2 % (2) de los mismos, manifestaron que la cultura organizacional es regular y el 86.7 % (78) que posee buen desarrollo. En tal sentido, se ha concluido que, desde la comprensión y proporción de respuestas acertadas y apoyo y determinación de la necesidad docentes, se puede brindar apoyo a cultura organizacional.

Influencia vs cultura organizacional

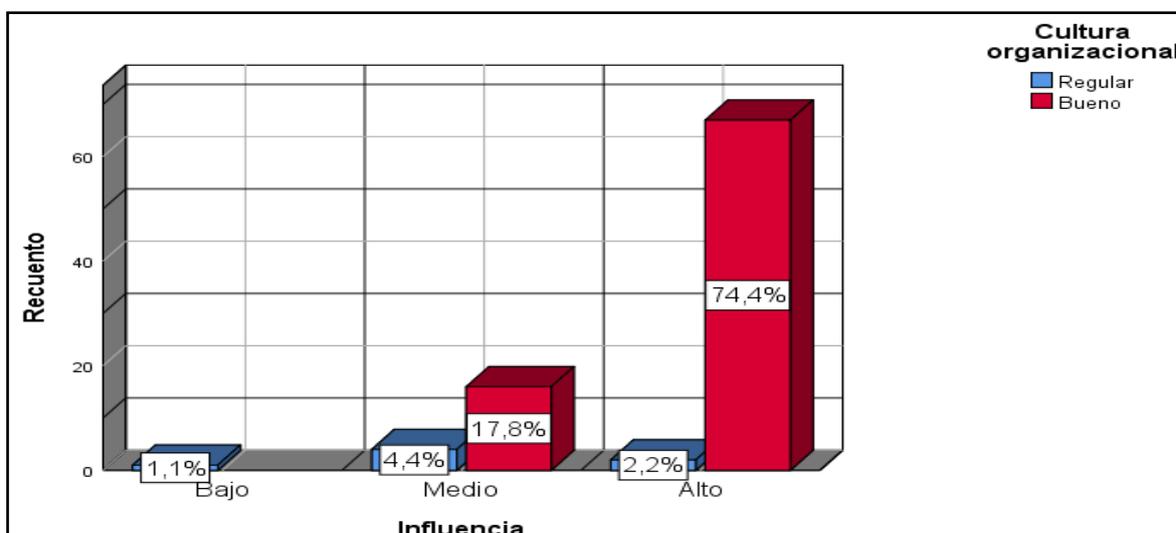
Tabla 9

Cruce entre la influencia y la cultura organizacional

			Cultura organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Influencia	Deficiente	Recuento	1	0	1
		% del total	1,1%	0,0%	1,1%
	Moderada	Recuento	4	16	20
		% del total	4,4%	17,8%	22,2%
	Eficiente	Recuento	2	67	69
		% del total	2,2%	74,4%	76,7%
Total		Recuento	7	83	90
		% del total	7,8%	92,2%	100,0%

Figura 4

Barras entre la influencia y la cultura organizacional



La tabla 9 y figura 4, relacionadas al cruce de la dimensión influencia y la cultura organizacional, llevaron a concluir que del 100.0 % (90) de profesores que participaron del estudio, el 1.1 % (1) calificó a la dimensión influencia como deficiente y el mismo 1.1 % (1) mencionó que la cultura organizacional fue regular, además, el 22.2 % (20) mencionaron que la influencia posee desarrollo moderado, donde el 4.4 % (4) calificaron a la cultura organizacional como regular y el 17.8 % (16) buena, finalmente el 76.7 % (69) mencionaron que la dimensión influencia fue eficiente, donde el 2.2 % (2) aseveraron que la cultura organizacional fue regular y el 74.4 % (67) buena. Por tal situación se concluyó que el impacto y persuasión sobre los docentes, conocimiento organizacional y fortalecimiento de las relaciones aporta al fomento de la cultura organizacional.

Dirección vs cultura organizacional

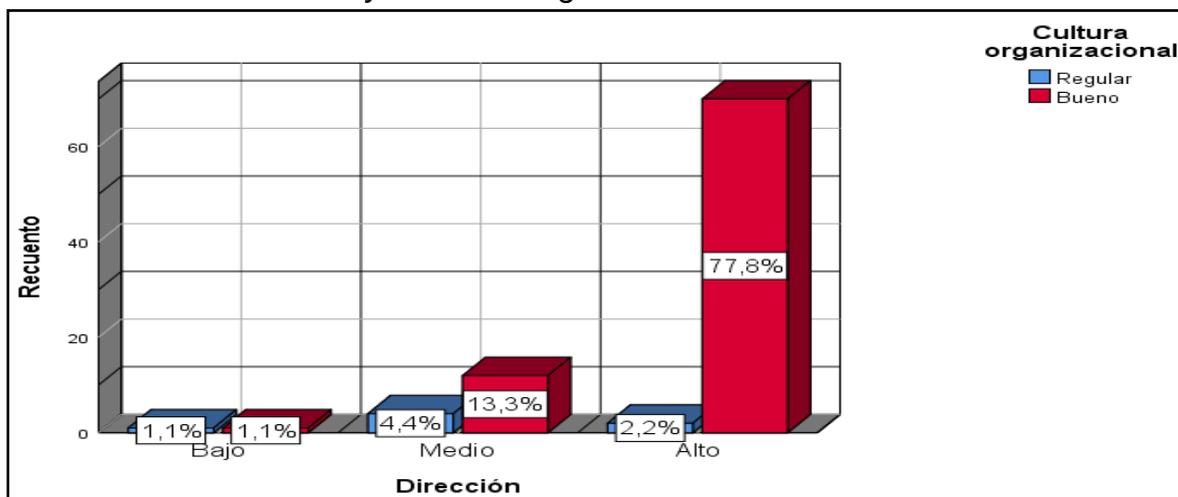
Tabla 10

Cruce entre la dirección y la cultura organizacional

			Cultura organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Dirección	Deficiente	Recuento	1	1	2
		% del total	1,1%	1,1%	2,2%
	Moderada	Recuento	4	12	16
		% del total	4,4%	13,3%	17,8%
	Eficiente	Recuento	2	70	72
		% del total	2,2%	77,8%	80,0%
Total		Recuento	7	83	90
		% del total	7,8%	92,2%	100,0%

Figura 5

Barras entre la dirección y la cultura organizacional



La tabla 10 y figura 6, asociados al cruce de la dimensión dirección y la cultura organizacional, llevaron a concluir que del 100.0 % (90) de profesores que participaron del estudio, el 2.2 % (2) mencionaron que la dimensión dirección fue deficiente, donde el 1.1 % (1) señaló que la cultura organizacional fue regular y el 1.1 % (1) buena, además, el 17.8 % (16) señalaron que la dimensión dirección se ubicó en nivel moderado, donde el 4.4 % (4) manifestaron que la cultura organizacional fue regular y el 13.3 % (12) buena, por último, el 80.0 % (72) se refirieron a la dimensión dirección como eficiente, donde el 2.2 % (2) ubicó a la cultura organizacional como regular y el 77.8 % (70) buena. De lo mencionado, se concluyó que la mejora del desempeño y capacidad, trabajo en equipo y desempeño del papel de líder, se puede incidir sobre la mejora de la cultura organizacional.

Cognitivo vs cultura organizacional

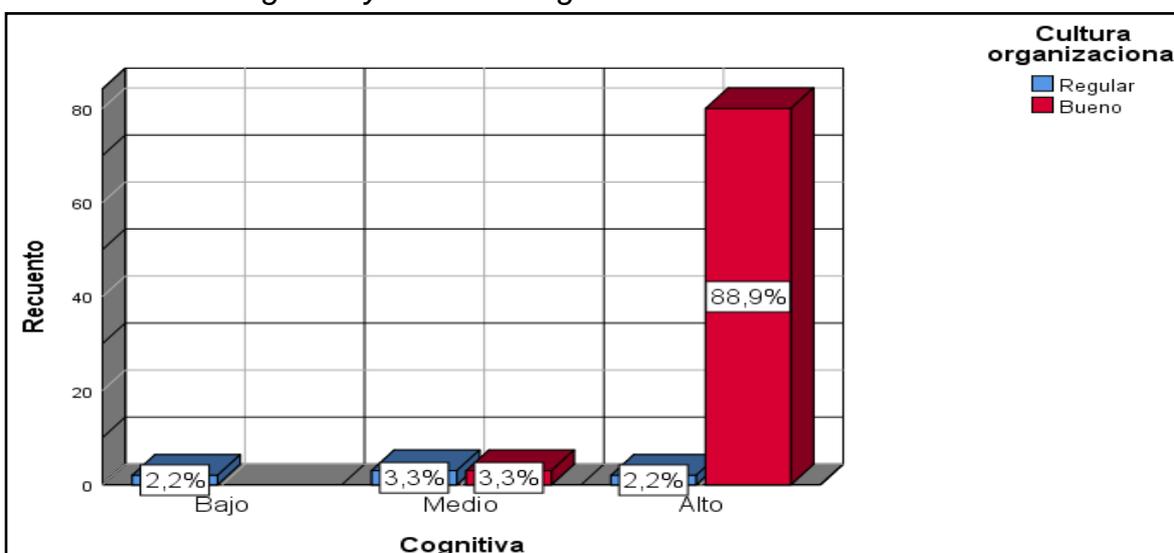
Tabla 11

Cruce entre lo cognitivo y la cultura organizacional

			Cultura organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Cognitivo	Deficiente	Recuento	2	0	2
		% del total	2,2%	0,0%	2,2%
	Moderada	Recuento	3	3	6
		% del total	3,3%	3,3%	6,7%
	Eficiente	Recuento	2	80	82
		% del total	2,2%	88,9%	91,1%
Total		Recuento	7	83	90
		% del total	7,8%	92,2%	100,0%

Figura 6

Barras entre lo cognitivo y la cultura organizacional



La tabla 11 y figura 6, relacionados al cruce de la dimensión cognitiva y la cultura organizacional, permitieron concluir que del 100.0 % (90) de profesores que participaron del estudio, el 2.2 % (2) calificaron a la dimensión cognitiva en nivel deficiente, donde el mismo 2.2 % (2) señalaron que la cultura organizacional fue regular, además, el 6.7 % (6) mencionaron que la dimensión cognitiva se ubicó en nivel moderado, donde el 3.3 % (3) manifestaron que la cultura organizacional fue regular y el 3.3 % (3) buena, finalmente el 91.1 % (82) señalaron que la dimensión cognitiva fue eficiente, donde el 2.2 % (2) ubicaron a la cultura organizacional en nivel moderado y el 88.9 % (80) buena. En tal sentido, se concluyó que el comprender y resolver problemas y usar el conocimiento técnico a la labor que realiza, puede influenciar sobre la mejora de la cultura organizacional.

Eficiencia personal vs cultura organizacional

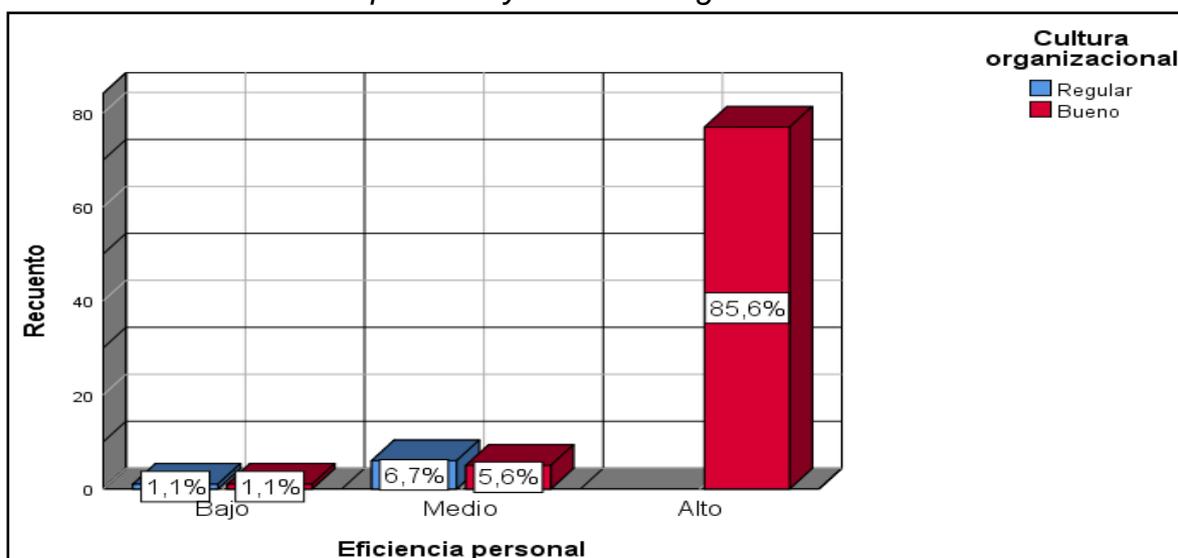
Tabla 12

Cruce entre la eficiencia personal y la cultura organizacional

			Cultura organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Eficiencia personal	Deficiente	Recuento	1	1	2
		% del total	1,1%	1,1%	2,2%
	Moderada	Recuento	6	5	11
		% del total	6,7%	5,6%	12,2%
	Eficiente	Recuento	0	77	77
		% del total	0,0%	85,6%	85,6%
Total		Recuento	7	83	90
		% del total	7,8%	92,2%	100,0%

Figura 7

Barras entre la eficiencia personal y la cultura organizacional



La tabla 12 y figura 7, sobre el cruce de la dimensión eficiencia personal y la cultura organizacional, llevó a concluir que del 100.0 % (90) de profesores que participaron del estudio, el 2.2 % (2) señalaron que la eficiencia personal fue deficiente, donde el 1.1 % (1) de los mismos mencionó que la cultura organizacional fue regular y buena, además, el 12.2 % (11) calificaron a la eficiencia personal como regular, donde el 6.7 % (6) aseveraron que la cultura organizacional fue regular y el 5.6 % (5) buena, por último, el 85.6 % (77) se refirieron a la eficiencia personal como eficiente, donde el mismo 85.6 % (77) ubicaron a la cultura organizacional en nivel bueno. De tal manera, se concluyó, que el autocontrol en situaciones de estrés, la autoconfianza y el compromiso con la organizacional, inciden sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Resultados inferenciales

Para la realización de la prueba de hipótesis, se tiene que realizar con anticipación una verificación de la normalidad de la información recopilada, por ello, es indispensable que se conozca en el instante de aplicar la prueba estadística asociada a la variable que evidencia ser continua o cuantitativa (Herrera y Fontalvo, 2006). En ese sentido, existen una gran diversidad de pruebas que aportan a verificar la normalidad, pero para la presente investigación, se consideró llegar a interpretar la prueba de Kolmogorov-Smirnov, porque la muestra de la presente investigación es de 90 docentes.

Cabe manifestar, que en el instante de analizar la normalidad de la información recopilada se pueden suscitar dos posibles situaciones, las cuales se describen a continuación:

Ho: Las habilidades directivas, cultura organizacional y las dimensiones logro y acción, ayuda y servicio, influencia, dirección, cognitiva y eficiencia personal de las habilidades directivas evidencian provenir de distribución normal.

Ha: Las habilidades directivas, cultura organizacional y las dimensiones logro y acción, ayuda y servicio, influencia, dirección, cognitiva y eficiencia personal de las habilidades directivas no evidencian provenir de distribución normal.

Además, para decidir con sustento estadístico, se consideró hacer uso del método del valor p , cuyo propósito es brindar soporte a la decisión a tomar, al momento de rechazar uno de los supuestos propuestos, desde las siguientes situaciones considerando un 95 % de confianza y 5 % de error, en tal sentido, si $\alpha \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y si $\alpha > 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula.

En cuanto a los resultados, que se llegaron a obtener a someter a evidencia de la normalidad a las variables y dimensiones (Anexo 6), llevó a afirmar que las variables habilidades directivas y la cultura organizacional poseen significancia inferior a 0.05, además, las dimensiones de las habilidades directivas de similar modo poseer significancia inferior a 0.05, por tal motivo, se ha decidido rechazar la hipótesis nula y asumir que las variables y dimensiones no poseen distribución normal, por ello, se va utilizar estadística no paramétrica, es decir, que para la prueba de hipótesis se decidió que se llegue a procesar a partir de la prueba de regresión logística ordinal.

Prueba de regresión logística ordinal

La presente prueba paramétrica de RLO, evidencia el darle forma a la variable dependiente de la posible contestación que se presenta de forma ordinal que ha sido evaluada con una forma politómica, relacionado por un conglomerado de variables predictores o también conocido como factor incidente o covariable, es decir, que la presente prueba estadística, se llegó a proponer basándose en el aporte de McCullagh, donde el ordenamiento se asocia a un proceso PLUM (IBM, 2021). Cabe manifestar, que la implicación de la minimización de la discrepancia en el instante de sumar el cuadrado de la variable dependiente y una combinación ponderada de la independiente, refleja como lo cambiante de la variable independiente afecta a la variable dependiente.

$$j(\gamma_i(X)) = \log \left[\frac{\gamma_i(X)}{1 - \gamma_i(X)} \right] = \log \left[\frac{P(Y \leq \gamma_i : X)}{P(Y > \gamma_i : X)} \right] = \alpha_i + \beta X; i = 1, 2, \dots, k - 1$$

Decisión estadística

Cabe manifestar que para que se realice la corroboración de las hipótesis propuestas con anticipación se deben de postular dos posibles situaciones que puedan suscitarse, los cuales según Rincón (2019) son incidentes sobre el rechazar la hipótesis nula (H_0), porque el presunto radica en la veracidad de la H_0 , la cual entre en contradicción, con la hipótesis alternativa (H_a), debido que se espera que el resultado de la H_0 , no pueda ser certero, en ese caso se va a refutar, brindando soporte a la H_0 , en tal situación, se llega a concluir que la existencia de dos hallazgos derivados del análisis al someter a prueba los supuestos, lleva a decidir si rechazar la H_0 , o no llegarla a rechazar.

Además, para tomar una decisión con sustento estadístico, es necesario considerar el método del valor p, debido que según Mendenhall et al. (2010) representa una alternativa de metodología para valorar críticamente, donde el valor de la significancia es derivado de la terminología de su valor asignado a α , en tal sentido, para el área de ciencias sociales se brinda un 95 % de confianza y 5 % de error, donde si $\alpha \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula y si $\alpha > 0.05$, no se rechaza la hipótesis nula.

Prueba de hipótesis general:

Ho: Las habilidades directivas no inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Ha: Las habilidades directivas inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Tabla 13

Informe de modelo de la hipótesis general

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	514,010			
Final	303,996	210,014	41	,000

Función de enlace: Logit.

A partir de los resultados del informe de modelo (Tabla 13), se llegó a afirmar que el modelo de regresión es aceptable, debido que la significancia tuvo una valoración de 0.000, inferior al límite de error permitido de 0.05, por ende, se rechazó la hipótesis nula, en tal sentido, se concluyó que las habilidades directivas inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos a partir de la participación de los docentes de dos instituciones educativas.

Tabla 14

Pseudo R2 de la hipótesis general

Cox y Snell	,903
Nagelkerke	,904
McFadden	,343

Función de enlace: Logit.

En cuanto a los resultados Pseudo R2 (Tabla 14), se llegó a concluir que las habilidades directivas para Cox y Snell explican el 90.3 % de la variación de la cultura organizacional, y los resultados de Nagelkerke, dan a entender que el 90.4 % de la cultura organizacional es producto del efecto de las habilidades directivas.

Prueba de hipótesis específica 1:

Ho: El logro y acción no inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Ha: El logro y acción inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Tabla 15

Informe de modelo de la hipótesis específica 1

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	343,788			
Final	290,864	51,924	11	,000

Función de enlace: Logit.

A partir de los resultados del informe de modelo (Tabla 15), se llegó a afirmar que el modelo de regresión es aceptable, debido que la significancia tuvo una valoración de 0.000, inferior al límite de error permitido de 0.05, por ende, se rechazó la hipótesis nula, en tal sentido, se concluyó que el logro y acción inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos a partir de la participación de los docentes de dos instituciones educativas.

Tabla 16

Pseudo R2 de la hipótesis específica 1

Cox y Snell	,438
Nagelkerke	,439
McFadden	,085

Función de enlace: Logit.

En cuanto a los resultados Pseudo R2 (Tabla 16), se llegó a concluir que el logro y acción para Cox y Snell explican el 43.8 % de la variación de la cultura organizacional, y los resultados de Nagelkerke, dan a entender que el 43.9 % de la cultura organizacional es producto del efecto del logro y acción.

Prueba de hipótesis específica 2:

Ho: La ayuda y servicio no inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Ha: La ayuda y servicio inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Tabla 17

Informe de modelo de la hipótesis específica 2

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	335,971			
Final	199,171	136,800	12	,000

Función de enlace: Logit.

A partir de los resultados del informe de modelo (Tabla 17), se llegó a afirmar que el modelo de regresión es aceptable, debido que la significancia tuvo una valoración de 0.000, inferior al límite de error permitido de 0.05, por ende, se rechazó la hipótesis nula, en tal sentido, se concluyó que la ayuda y servicio inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos a partir de la participación de los docentes de dos instituciones educativas.

Tabla 18

Pseudo R2 de la hipótesis específica 2

Cox y Snell	,781
Nagelkerke	,782
McFadden	,223

Función de enlace: Logit.

En cuanto a los resultados Pseudo R2 (Tabla 18), se llegó a concluir que la ayuda y servicio para Cox y Snell explican el 78.1 % de la variación de la cultura organizacional, y los resultados de Nagelkerke, dan a entender que el 78.2 % de la cultura organizacional es producto del efecto de la ayuda y servicio.

Prueba de hipótesis específica 3:

Ho: La influencia no incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Ha: La influencia incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Tabla 19

Informe de modelo de la hipótesis específica 3

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	414,951			
Final	262,092	152.859	19	,000

Función de enlace: Logit.

A partir de los resultados del informe de modelo (Tabla 19), se llegó a afirmar que el modelo de regresión es aceptable, debido que la significancia tuvo una valoración de 0.000, inferior al límite de error permitido de 0.05, por ende, se rechazó la hipótesis nula, en tal sentido, se concluyó que la influencia incide significativamente en la cultura organizacional en directivos a partir de la participación de los docentes de dos instituciones educativas.

Tabla 20

Pseudo R2 de la hipótesis específica 3

Cox y Snell	,817
Nagelkerke	,818
McFadden	,250

Función de enlace: Logit.

En cuanto a los resultados Pseudo R2 (Tabla 20), se llegó a concluir que la influencia para Cox y Snell explica el 81.7 % de la variación de la cultura organizacional, y los resultados de Nagelkerke, dan a entender que el 81.8 % de la cultura organizacional es producto del efecto de la influencia.

Prueba de hipótesis específica 4:

Ho: La dirección no incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Ha: La dirección incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Tabla 21

Informe de modelo de la hipótesis específica 4

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	390,141			
Final	306,440	83,701	18	,000

Función de enlace: Logit.

A partir de los resultados del informe de modelo (Tabla 21), se llegó a afirmar que el modelo de regresión es aceptable, debido que la significancia tuvo una valoración de 0.000, inferior al límite de error permitido de 0.05, por ende, se rechazó la hipótesis nula, en tal sentido, se concluyó que la dirección incide significativamente en la cultura organizacional en directivos a partir de la participación de los docentes de dos instituciones educativas.

Tabla 22

Pseudo R2 de la hipótesis específica 4

Cox y Snell	,605
Nagelkerke	,606
McFadden	,137

Función de enlace: Logit.

En cuanto a los resultados Pseudo R2 (Tabla 22), se llegó a concluir que la dirección para Cox y Snell explica el 60.5 % de la variación de la cultura organizacional, y los resultados de Nagelkerke, dan a entender que el 60.6 % de la cultura organizacional es producto del efecto de la dirección.

Prueba de hipótesis específica 5:

Ho: Lo cognitivo no incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Ha: Lo cognitivo incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Tabla 23

Informe de modelo de la hipótesis específica 5

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	325,842			
Final	195,011	130,831	13	,000

Función de enlace: Logit.

A partir de los resultados del informe de modelo (Tabla 23), se llegó a afirmar que el modelo de regresión es aceptable, debido que la significancia tuvo una valoración de 0.000, inferior al límite de error permitido de 0.05, por ende, se rechazó la hipótesis nula, en tal sentido, se concluyó que lo cognitivo incide significativamente en la cultura organizacional en directivos a partir de la participación de los docentes de dos instituciones educativas.

Tabla 24

Pseudo R2 de la hipótesis específica 5

Cox y Snell	,766
Nagelkerke	,767
McFadden	,214

Función de enlace: Logit.

En cuanto a los resultados Pseudo R2 (Tabla 24), se llegó a concluir que lo cognitivo para Cox y Snell explica el 76.6 % de la variación de la cultura organizacional, y los resultados de Nagelkerke, dan a entender que el 76.7 % de la cultura organizacional es producto del efecto de lo cognitivo.

Prueba de hipótesis específica 6:

Ho: La eficiencia personal no incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Ha: La eficiencia personal incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.

Tabla 25

Informe de modelo de la hipótesis específica 6

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	377,148			
Final	236,246	140,902	15	,000

Función de enlace: Logit.

A partir de los resultados del informe de modelo (Tabla 25), se llegó a afirmar que el modelo de regresión es aceptable, debido que la significancia tuvo una valoración de 0.000, inferior al límite de error permitido de 0.05, por ende, se rechazó la hipótesis nula, en tal sentido, se concluyó que la eficiencia personal incide significativamente en la cultura organizacional en directivos a partir de la participación de los docentes de dos instituciones educativas.

Tabla 26

Pseudo R2 de la hipótesis específica 6

Cox y Snell	,791
Nagelkerke	,792
McFadden	,230

Función de enlace: Logit.

En cuanto a los resultados Pseudo R2 (Tabla 26), se llegó a concluir que la eficiencia personal para Cox y Snell explica el 79.1 % de la variación de la cultura organizacional, y los resultados de Nagelkerke, dan a entender que el 79.2 % de la cultura organizacional es producto del efecto de la eficiencia personal.

V. DISCUSIÓN

Desde los resultados que se han llegado a obtener asociado al objetivo general, se ha podido verificar que lo propuesto ha sido corroborado, es decir, que las habilidades directivas inciden de manera significativa sobre la cultura organizacional desde la participación y percepción de los docentes de dos entidades educativas de la UGEL Camaná, debido que a partir del análisis realizado al informe del modelo, se constató que con soporte estadístico llegó a darse una valoración referente a la significancia de 0.000, y un Chi² de 210.014, llevando a que se rechace la hipótesis nula, y afirmar que el modelo de regresión considerado es plausible, en ese sentido, se consideró a las habilidades directivas como un elemento que causa efecto sobre la cultura organizacional, además, manifestar que lo mencionado fue sustentado a partir de los valores Pseudo R², llevando a concluir que según Cox y Snell, el desarrollo de las habilidades directivas explica el 90.3 % de la variación de la cultura organizacional, y desde los resultados de Nagelkerke, se aseveró que el 90.4 % de la mutabilidad de la cultura organizacional fue producto del desarrollo de las habilidades directivas; también sobre los resultados descriptivos, en el instante de cruzar a ambas variables, se evidenció que el 88.9 % (89) de los docentes que participaron, calificaron a las habilidades directivas en nivel eficiente y a la cultura organizacional como bueno, llevando a afirmar que el desarrollo del logro y acción, ayuda y servicio, influencia del directivo, dirección, cognición y eficiencia personal brinda soporte al desarrollo de la cultura organizacional. Los resultados previamente descritos son parecidos a los resultados de García et al. (2020) porque lograron determinar la relación de la cultura organizacional con la satisfacción en su centro de labores en Colombia, debido que la significancia se valoró en 0.000 y tal relación fue de 0.899, siendo esta positiva y de alta potenciación, por ende, se constató que el desarrollo de la cultura organizacional incide sobre la evidente satisfacción de los docentes, además, mencionar, que los hallazgos presentados concuerda que comúnmente la cultura organizacional es fundamentada a partir de tradiciones, en similar modo que se evidencia la existencia jerárquica bien definida de la entidad escolar, por ende, el personal docente que es más antiguo suele a menudo aportar a aprender sobre las tradiciones a los nuevos docentes, mientras que se evidencia coincidencia que los docentes y directivos opinan que tales particularidades mencionadas suelen

cumplirse en la institución educativa; también la estimulación de la iniciativa individual es estimulada por los directivos, similar a la estimulación colectiva, aportando a la consolidación de propuestas de proyecciones innovadores en la entidad escolar. Cabe agregar que Ascón et al. (2018) dieron a entender que desde el enfoque relacionado al liderazgo se puede brindar soporte al desarrollo de las habilidades directivas, debido que el personal directivo constantemente justifica la utilización del liderazgo, la cual se rige desde una edificación organizacional, donde llegan a intervenir diferentes profesionales o un grupo de estos, con alta concepción, visión y un interés diversificado, en tal sentido, para el manejo de los mismos, se necesita que se lleguen a alcanzar altos niveles de acuerdos, los cuales se espera que promuevan una visión asociada y fortalecida por medio de la sinergia en función al logro de los propósitos y los objetivos propuestos con anticipación por las entidades escolares. Asimismo, Vesga y García-Rubiano (2020) llegaron a mencionar que la Teoría de la Cultura de Liderazgo, brinda soporte al estudio de la cultura organizacional, debido que corresponde a una serie de procesos que se llevan a cabo de forma compartida y común entre quienes conforman una entidad organizacional, es decir, que a través de tales procesos se espera que se comparta el pensamiento, sentimiento, reacción, significado e identidad, como también ambientes construidos y compartidos. A partir de lo mencionado, se llegó a concluir que las habilidades directivas se refieren a proclamar administrativas derivadas de nuevas maneras de ser líderes, por tal motivo, el desarrollo de las mismas es crucial para que el manejo de toda entidad organizacional se dirija hacia el éxito, asimismo, todo personal directivo, debe necesariamente procurar que se consolide y fortalezcan sus habilidades directivas, y planificarlas, asociando su vida personal para que pueda alcanzar un fortalecimiento humano planeado, en cuanto a la cultura organizacional, se llega a entender que a partir de la figura de líder se puede influenciar sobre la promoción de una cultura siendo esta un componente importante en todo proceso administrativo, debido que depende de lo que la persona tome en consideración en su papel ideal.

En cuanto a los resultados asociados al objetivo específico 1, se ha podido verificar que lo planteado fue comprobado, es decir, que la dimensión logro y acción incide de manera significativa sobre la cultura organizacional desde la participación y percepción de los docentes de dos entidades educativas de la UGEL Camaná,

debido que a partir del análisis realizado al informe del modelo, se constató que con soporte estadístico llegó a darse una valoración referente a la significancia de 0.000, y un Chi² de 51.924, llevando a que se rechace la hipótesis nula, y afirmar que el modelo de regresión considerado es plausible, en ese sentido, se consideró el logro y acción es elemento incidente sobre la cultura organizacional, además, manifestar que lo mencionado fue sustentado a partir de los valores Pseudo R², llevando a concluir que según Cox y Snell, el desarrollo del logro y la acción explica el 43.8 % de la variación de la cultura organizacional, y desde los resultados de Nagelkerke, se aseveró que el 43.9 % de la mutabilidad de la cultura organizacional fue producto del desarrollo del logro y la acción; también sobre los resultados descriptivos, en el instante de cruzar al logro y acción con la cultura organizacional, se evidenció que el 86.7 % (78) de los docentes que participaron, calificaron al logro y la acción en nivel eficiente y a la cultura organizacional como bueno, llevando a afirmar que desde el desarrollo de procesos de motivación hacia los docentes, el orden y calidad del trabajo y el control y comprobación de metas, favorece al fortalecimiento de la cultura organizacional. Además, los presentes resultados son similares a los que obtuvo Tahnia et al. (2021) quien determinó la influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño de los docentes de entidades educativas de Indonesia, donde estadísticamente se constató que mediante la prueba de regresión lineal, que la cultura organizacional es factor influyente sobre el desempeño docente, debido que explica la variación del 42.8 % del mismo, en tal sentido, se constató que la cultura organizacional anima a los docentes a mejorar de manera constante su rendimiento tanto dentro como fuera de la entidad escolar aportando a percibir un mejor entorno escolar, además, la tarea del directivo influye de manera positiva en los docentes por medio de la progresión de la cultura organizacional. De lo mencionado, se entiende al logro y acción como un proceso motivacional de los docentes direccionándolos a lograr lo que se han propuesto y abordar, los cuales inciden en la forma de trabajar o en el desarrollo de la competencia para que supere un relativo estándar de eficiencia (Gutiérrez, 2016), en ese sentido, Llanos (2016) aportó dando a entender que la personalidad e identidad del conjunto de docentes de cada una de las instituciones educativas, le faculta que se diferencien de otros, es decir, que la forma de trabajar y la innovación realizada por los docentes apuntando a las mejoras de la propuesta educativa,

refleja la cultura reflejada en el trabajo que lleguen a realizar por la institución educativa en donde laboral, desde su interior o exterior de la misma y especialmente relacionado con un grupo que es de interés. De lo mencionado, se desprende que los logros derivan de las acciones realizadas por los docentes, es decir, que un docente preocupado por su labor, siempre va a encontrar la manera de llevarla a cabo con mayor pertinencia, esperando que los resultados que se ha proyectado se lleguen a obtener y hasta más, en tal sentido, dichas acciones hablan de desarrollo profesional eficiente, por ende, se expresa la existencia de una cultura organizacional exitosa, que puede también evidenciar la reunión de un grupo de profesionales que mantienen una visión alineada y compartida de progreso, es decir, que al momento que la cultura organizacional evidencia claridad, puede reunir una gran serie de perspectivas que tienen un fin en común, estableciendo altas expectativas sobre como se comporta y trabaja, y qué tan bien llegan a funcionar los docentes al trabajar de manera colaborativa.

Respecto a los resultados asociados al objetivo específico 2, se llegó a corroborar que la dimensión ayuda y servicio incide de manera significativa sobre la cultura organizacional desde la participación y percepción de los docentes de dos entidades educativas de la UGEL Camaná, debido que a partir del análisis realizado al informe del modelo, se constató que con soporte estadístico llegó a darse una valoración referente a la significancia de 0.000, y un Chi2 de 136.800, llevando a que se rechace la hipótesis nula, y afirmar que el modelo de regresión considerado es plausible, en ese sentido, se consideró que la ayuda y servicio es elemento incidente sobre la cultura organizacional, además, manifestar que lo mencionado fue sustentado a partir de los valores Pseudo R2, llevando a concluir que según Cox y Snell, el desarrollo de la ayuda y servicio explica el 78.1 % de la variación de la cultura organizacional, y desde los resultados de Nagelkerke, se aseveró que el 78.2 % de la mutabilidad de la cultura organizacional fue producto del desarrollo de la ayuda y servicio; también sobre los resultados descriptivos, en el instante de cruzar a la ayuda y servicio con la cultura organizacional, se evidenció que el 86.7 % (78) de los docentes que participaron, calificaron a la ayuda y el servicio en nivel eficiente y a la cultura organizacional como bueno, llevando a afirmar que la comprensión y proporción de respuestas acertadas y apoyo y determinación de la necesidad docente, brinda sustento a la cultura organizacional. Sobre los

resultados obtenidos, se constató que presentan similitud con los mencionados por Ticona y Garavito (2021) los cuales llegaron a determinar la relación del autoestima con la cultura organizacional en Lima, donde se constató que por medio de la prueba Chi², se mostró que el χ^2 calculado se valoró en 47.198 a diferencia del χ^2 crítico de 16.92, siendo mayor el calculado, por tal motivo, se concluyó que los docentes que poseen alto nivel de autoestima aportan al fortalecimiento de una cultura organizacional consistente, asimismo, se evidenció en lo referido a cultura organizacional, se ha percibido que llega a repercutir sobre la motivación y el comportamiento de todo miembro de la entidad educativa, lo cual conlleva a afirmar que posee origen sociológico, siendo considerado como un método particular de vida, es decir, como un conglomerado social de ideas que se comparten, que llegan a matizarse subjetivamente a través de escalas valorativas de manera colectiva, asignándole una forma particular, asimismo, es considerado como pilar para la competitividad organizacional, integrada por ideas y acciones de ayuda y servicio de sus colaboradores. Referente a lo mencionado, Bonifaz (2012) aclaró que el trabajo del personal directivo, constituye en abordar una serie de funciones dentro de una institución educativa, pero las más destacables son las que parten de tres áreas, como son la interpersonal, de información y de decisión, las cuales influyen sobre el personal docente que se encuentra bajo su mando, brindándoles apoyo, orientación, información y representación, en ese sentido, su intervención sobre el éxito o la derrota de la entidad escolar que maneja depende de la diversidad de elementos dentro y fuera de la organización asociado a contextos tecnológicos, económicos, ambientales y de promoción del manejo del recursos que se necesita para llevar a cabo las tareas propuestas, asimismo, Suárez et al. (2020) dio a entender que no se debe olvidar de las relaciones humanas, debido a que demuestran empíricamente la existencia de una organizacional, la cual no se encuentra sujeta a una normativa protocolar, haciendo énfasis en el sentir y proceso motivacional de las personas quienes laboran dentro de una entidad escolar, como componente subjetivo e informal, influyente sobre la forma de comportarse de quienes trabajar y sobre su producción, de tal manera, quienes son parte de una entidad organizacional llegan a determinar su propias normas, lo cual influye sobre la manera como se comportan brindándoles a los docentes un sentir de pertenencia y la posesión de estabilidad. Para culminar con lo mencionado, una de las

habilidades directivas que influyen sobre la sensibilidad interpersonal, es la denominada ayuda y servicio, lo cual quiere decir que es la manifestación de la posesión de una capacidad para escuchar activamente, cuya finalidad radica en comprender y brindar respuestas al ideal, posición, sentimiento e interés de todo personal que pertenece a una entidad escolar, además, también se basa en la orientación, el deseo de brindar apoyo y servicio a otras personas, en ese sentido, la programación en conjunto que distingue a quienes forman parte de una entidad organizacional de otras se define como cultura organizacional, debido que desde la perspectiva de Sheen (2017) esencialmente se encuentra oculto en el comportamiento y valor inconsciente, aportando estabilidad a los trabajos realizados, reflejando la ideología que toda persona quien la conforma lo lleva en la mente. Cabe mencionar, que la transmisión del sentir, apoyo y ayuda son reglas que no se encuentran escritas y no conversadas sobre la manera en que las personas se relacionan dentro de una entidad escolar, lo cual evidencia sustento en la estabilidad del sistema social que los docentes llegan a experimentar, en ese sentido, se destaca que las acciones que permiten que se distinga una institución educativa, su experiencia, creencia, valor y trabajo interno, crea una identidad donde los docentes llegan a compartir y desarrollar ambientes armónicos en beneficio de un clima de apoyo y servicio confiable y beneficioso.

En relación a los resultados asociados al objetivo específico 3, se llegó a corroborar que la dimensión influencia incide de manera significativa sobre la cultura organizacional desde la participación y percepción de los docentes de dos entidades educativas de la UGEL Camaná, debido que a partir del análisis realizado al informe del modelo, se constató que con soporte estadístico llegó a darse una valoración referente a la significancia de 0.000, y un χ^2 de 152.859, llevando a que se rechace la hipótesis nula, y afirmar que el modelo de regresión considerado es plausible, en ese sentido, se consideró que la influencia es elemento incidente sobre la cultura organizacional, además, manifestar que lo mencionado fue sustentado a partir de los valores Pseudo R², llevando a concluir que según Cox y Snell, el desarrollo de la influencia explica el 81.7 % de la variación de la cultura organizacional, y desde los resultados de Nagelkerke, se aseveró que el 81.8 % de la mutabilidad de la cultura organizacional fue producto del desarrollo de la influencia; también sobre los resultados descriptivos, en el instante de cruzar a la

influencia con la cultura organizacional, se evidenció que el 74.4 % (67) de los docentes que participaron, calificaron a la influencia en nivel eficiente y a la cultura organizacional como bueno, llevando a afirmar que el impacto y persuasión sobre los docentes, conocimiento organizacional y fortalecimiento de las relaciones aporta al fomento de la cultura organizacional. Los resultados descritos poseen similitud con los sustentados por Valero et al. (2022) quienes llegaron a determinar la asociación de la cultura organizacional con la satisfacción en el trabajo docente, donde los resultados descriptivos permitieron confirmar que el 63.0 % de docentes calificó a la cultura organizacional como alta y que por medio de la prueba de Chi², se evidenció que al comparar el χ^2 calculado y χ^2 crítico, la diferencia fue de 23.84, lo cual permitió afirmar que a mayor fortalecimiento de la cultura organizacional, mayor la satisfacción en el centro de labor de los docentes, además, la caracterización de un eficiente ambiente de trabajo donde el personal docente, directivo, escolares y familiares conviven y consideran las normativas propias de la entidad, lo cual evidencia un alto nivel de cultura organizacional, derivado de una aceptación del acuerdo y apropiada forma de afrontar ciertos problemas suscitados en el ámbito escolar, lo cual permite aseverar que se expresa un alto nivel de influencia de los directivos, al promover un compromiso para el quehacer del profesorado, viéndose tal aseveración reflejado en la satisfacción docente producto del reconocimiento de los escolares y familiares, así como por la mejora salarial que se viene dando en estos últimos años. De tal manera, Muñoz et al. (2022) aportó dando a entender que los procesos de gestión moderna, llegan a destacar que el personal directivo debe por necesidad ser un líder nato, antes de establecer un horario rígido que desaliente los procesos innovadores propuestos por el personal que está bajo su mando, llegando a optar más por un enfoque colaborativo con mayor flexibilidad, en ese sentido, el personal directivo en la actualidad y a futuro deben de desarrollar la habilidad de diferenciar en qué situación debe ejercer presión y también en qué momento va actuar de manera que los docentes que trabajen con el lo vean como uno más, evidenciando influencia sobre los mismos. Además, según Alejandro (2016) el personal directivo debe fortalecer el sistema de valor y supuesto, de índole explícito o implícita denominado cultura organizacional, considerando interactuar con el valor y supuesto de una serie de interesados quienes traen consigo mismo su conocimiento y experiencia. Además agregar, que

a partir de la forma de incidencia sobre el comportamiento y acción de los docentes, se evidencia la necesidad que lleguen a incidir sobre la dirección de sus esfuerzos hacia el abordaje de las metas y objetivos, por medio de diferentes estilos y sistemas de incentivos como de sanciones, procedimiento para la realización de la labor y tecnología organizacional, la cual se adopta y utiliza comúnmente, lo cual se espera que se llegue a consolidar una identidad de la propia entidad educativa, permitiendo que los docentes trabajar bajo una estrategia que se alinea con el valor dado a la organización, esperando que se fortalezca la integración y el sentir de pertenencia de los docentes.

En cuanto a los resultados asociados al objetivo específico 4, se llegó a corroborar que la dimensión dirección incide de manera significativa sobre la cultura organizacional desde la participación y percepción de los docentes de dos entidades educativas de la UGEL Camaná, debido que a partir del análisis realizado al informe del modelo, se constató que con soporte estadístico llegó a darse una valoración referente a la significancia de 0.000, y un Chi2 de 83.701, llevando a que se rechace la hipótesis nula, y afirmar que el modelo de regresión considerado es plausible, en ese sentido, se consideró que la dirección es elemento incidente sobre la cultura organizacional, además, manifestar que lo mencionado fue sustentado a partir de los valores Pseudo R2, llevando a concluir que según Cox y Snell, el desarrollo de la dirección explica el 60.5 % de la variación de la cultura organizacional, y desde los resultados de Nagelkerke, se aseveró que el 60.6 % de la mutabilidad de la cultura organizacional fue producto del desarrollo de la dirección; también sobre los resultados descriptivos, en el instante de cruzar a la dirección con la cultura organizacional, se evidenció que el 77.8 % (70) de los docentes que participaron, calificaron a la dirección en nivel eficiente y a la cultura organizacional como bueno, llevando a afirmar que la mejora del desempeño y capacidad, trabajo en equipo y desempeño del papel de líder, causa efecto sobre la mejora de la cultura organizacional. Los resultados descritos guardan parecido con los de Muñoz et al. (2022) quienes han llegado a determinar la relación de las habilidades directivas con el desempeño de los docentes de una entidad escolar de Lima, donde mediante la prueba de Spearman, se logró constatar que existe relación altamente significativa, directa y de alta potencialidad, porque el coeficiente de correlación fue calificado en 0.762, en tal sentido, se llegó a concluir que un

eficiente desarrollo de las habilidades directivas brinda soporte a un constante desarrollo del desempeño de los docentes, en ese sentido, se consideró que todo personal directivo debe poseer un buen conocimiento sobre la dinámica dentro de los ambientes laborales, por ese motivo, la eficacia, eficiencia y solidez de acción del personal directivo y desempeño del líder educativo, netamente se basa en la habilidad de gestión que posee, lo cual conlleva, a entender que a partir de un manejo óptimo se llega a influenciar y direccionar la forma de trabajar de los docentes, brindando soporte a su papel que es plurisignificativo sobre el procedimiento de cambio en el discurso educativo organizacional. Cabe mencionar, que la dirección del personal directivo debe asociarse con el desarrollo del personal que se encuentra bajo su mando con motivo que el docente emprenda acciones eficaces cuyo objetivo es el de aportar a la mejora del desempeño y a la capacidad, en tal sentido, Gutiérrez (2016) dio a entender que la comunicación con los demás sobre lo necesario de realizar con motivo de lograr cumplir con el deseo, tomando en cuenta el bien de la entidad escolar a largo plazo se deriva de los procesos de dirección realizada por el directivo, además, una labor colaborativa y en equipo asociado a un que hacer colaborativo en beneficio de la meta organizacional y la capacidad para que se desempeñe el papel de líder dentro de los grupos de trabajo aporta al abordaje de las metas propuestas y direcciona los esfuerzos a la consecución de los mismos. Relacionado a lo descrito, Mena (2018) expuso que para que se desarrolle de manera integral una entidad organizacional, se requiere que se combinen elementos que influyen sobre el desarrollo de eficientes climas de trabajo, por ende, el respeto al público, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación son algunos de los componentes que van a consolidar una cultura organizacional. Cabe mencionar, que poner en marcha el lineamiento preestablecido dentro de los procesos de planificación y organización institucional, puede suscitar que los objetivos propuestos no queden en solo propuestas e ilusiones, por ello, mediante el desarrollo de la dirección se puede conseguir lograr que los docentes tengan una actitud y conducta mejor, debido que la productividad de los mismos responde a una dirección eficaz, y la calidad se refleja en el logro de los propósitos generales no solo personales, y que una eficiente implementación de procesos de control y liderazgo consistente de los directivos deriva en trabajos de mayor aprovechamiento y productividad, por tal motivo, la definición del valor,

normativa y objetivos organizacionales y la alineación del trabajo no solo aporta a que se mantenga un eficiente ambiente de trabajo interno, sino que permite que se genere una reputación buena que aporte a que la institución educativa se posicione y atraiga la atención de las familias de la comunidad en donde se encuentra.

Además, los resultados asociados al objetivo específico 5, aportaron a corroborar que la dimensión cognitiva incide de manera significativa sobre la cultura organizacional desde la participación y percepción de los docentes de dos entidades educativas de la UGEL Camaná, debido que a partir del análisis realizado al informe del modelo, se constató que con soporte estadístico llegó a darse una valoración referente a la significancia de 0.000, y un Chi2 de 130.831, llevando a que se rechace la hipótesis nula, y afirmar que el modelo de regresión considerado es plausible, en ese sentido, se consideró que lo cognitivo es elemento incidente sobre la cultura organizacional, además, manifestar que lo mencionado fue sustentado a partir de los valores Pseudo R2, llevando a concluir que según Cox y Snell, el desarrollo de lo cognitivo explica el 76.6 % de la variación de la cultura organizacional, y desde los resultados de Nagelkerke, se aseveró que el 76.7 % de la mutabilidad de la cultura organizacional fue producto del desarrollo de lo cognitivo; también sobre los resultados descriptivos, en el instante de cruzar lo cognitivo con la cultura organizacional, se evidenció que el 88.9 % (80) de los docentes que participaron, calificaron a lo cognitivo en nivel eficiente y a la cultura organizacional como bueno, llevando a afirmar que el comprender y resolver problemas y usar el conocimiento técnico a la labor que realiza puede influenciar sobre la mejora de la cultura organizacional. Los resultados que se han obtenido guardan relación con los conseguidos por Casas-Gutierrez et al. (2022) porque llegaron a determinar la influencia de las habilidades directivas en la gestión educativa en una entidad escolar de Lima, donde los resultados descriptivos evidenciaron que las habilidades directivas poseen un 87.1 % de desarrollo moderado, además, mediante la prueba de regresión logística, se obtuvo que el chi2 fue calificado en 63.816, llegando a confirmar que estadísticamente las habilidades directivas son factor influyente de la gestión educativa, y que según Nagelkerke el 73.6 % de la variación de la gestión educativa es causado por las habilidades directivas, en ese sentido, el liderazgo ejercido por el líder educacional, aporta al desarrollo del desempeño del profesorado, de tal manera, también en el

desarrollo de los aprendizajes de los escolares, por ende, es primordial que el líder educativo se encuentre constantemente participando de cursos de actualización que le faculten empoderarse de competencias y habilidades con el objetivo que se logre fomentar los aprendizajes esperados y de calidad. De similar manera, mencionar que según Huerta y Rodríguez (2006) el desarrollo de todo proceso administrativo, debe de ser de conocimiento del directivo, debido que el es quien juega un papel relevante, debido a que hace referencia a la guía de quienes están bajo su mando y que dirige su acción proyectándose a cumplir los objetivos estratégicos y de operación, por tal motivo, es imprescindible que llegue a desarrollar su conocimiento y habilidades, llegando a evidenciar fortalecimiento técnico, uso de herramientas y procesos que el instante de combinarse brindan soporte al desarrollo de sus habilidades directivas. Asimismo, Ramón et al. (2017) dieron a entender que la cultura organizacional posee partes implícitas que no se llegan a observar, debido a que lo conforman ideologías, creencias, valores y normas que se relacionan con la manera relativamente coherente y la cual viene con una gran carga emocional, incidente sobre la cohesión del equipo docente, dándole sentido a su rumbo y su propósito de trabajo que llegan a realizar dentro de los ambientes escolares. Además, agregar, que el desarrollo del conocimiento sobre la funciones que debe realizar el directivo, es relevante, debido que el desconocimiento aporta a una descoordinación con el personal docente, derivando en procesos de menor eficacia y no significativos, en ese sentido, el promocionar el pensamiento analítica asociado a la comprensión de situaciones y solución de problemas y meditación sobre la forma lógica y sistémica para realizar el trabajo evidencia desarrollo cognitivo del directivo, lo cual direcciona a identificar el modelo y conexión de diversas circunstancias y también de identificar elementos claves de asuntos de alta complejidad.

Finalmente, sobre los resultados asociados al objetivo específico 6, aportaron a corroborar que la dimensión eficiencia personal incide de manera significativa sobre la cultura organizacional desde la participación y percepción de los docentes de dos entidades educativas de la UGEL Camaná, debido que a partir del análisis realizado al informe del modelo, se constató que con soporte estadístico llegó a darse una valoración referente a la significancia de 0.000, y un Chi² de 140.902, llevando a que se rechace la hipótesis nula, y afirmar que el modelo de

regresión considerado es plausible, en ese sentido, se consideró que la eficiencia personal es elemento incidente sobre la cultura organizacional, además, manifestar que lo mencionado fue sustentado a partir de los valores Pseudo R², llevando a concluir que según Cox y Snell, el desarrollo de la eficiencia personal explica el 79.1 % de la variación de la cultura organizacional, y desde los resultados de Nagelkerke, se aseveró que el 79.2 % de la mutabilidad de la cultura organizacional fue producto del desarrollo de la eficiencia personal; también sobre los resultados descriptivos, en el instante de cruzar a la eficiencia personal con la cultura organizacional, se evidenció que el 85.6 % (77) de los docentes que participaron, calificaron a la eficiencia personal en nivel eficiente y a la cultura organizacional como bueno, llevando a afirmar que el autocontrol en situaciones de estrés, la autoconfianza y el compromiso con la organización, aportan al fortalecimiento de la cultura organizacional. Los resultados descritos poseen similitud con los obtenidos por Pacheco (2022) donde llegó a determinar la influencia de las habilidades directivas sobre la gestión institucional en el Cusco, debido que a partir de la consideración para el análisis inferencial a través de la prueba de regresión logística, se llegó a evidenciar que el valor del Chi² fue de 342.251, permitiendo afirmar que las habilidades directivas son factores incidentes sobre la gestión institucional, donde el resultado de Nagelkerke, permitió que se concluya que el 100.0 % de la variación de la gestión institucional es producido por el desarrollo de las habilidades directivas, además, mencionar que los talleres prácticos promocionados por las mismas instituciones educativas, como también de capacitación y actualización de habilidades aporta al desarrollo de la gestión institucional, conllevando a fortalecer los procesos de mejora continua en beneficio de toda la comunidad educativa. Cabe manifestar, que según Whetten y Cameron (2011) la habilidad directiva son consideradas como conductas, que no son atributos personales o tendencias estilísticas, por tal motivo, la eficacia personal deriva de una serie de identificables comportamientos que son realizadas por las personas cuyas características direccionan la obtención de ciertos propósitos, observables y mentales, además de ser controlables, y también pueden llegar a desarrollarse porque se encuentran interrelacionadas y trasplantadas, por último mencionar que en algún momento tales particularidades se contradicen o son paradójicas porque no poseen una orientación suave ni todas pueden llegar a

impulsar y marcar a plenitud una dirección. Además, resaltar que toda institución educativa, necesariamente debe promocional el fortalecimiento de su identidad, creatividad e innovación, brindando una educación de calidad, y también sostenibilidad, a la espera que los escolares lleguen a ser personas pacíficas e inclusivas en la sociedad actual, por tal motivo, la UNESCO (2017) consideró que la promoción de la propuesta educativa debe darse en base a la creencia, valor y práctica conjunta entere los docentes y los directivos, porque una mal propuesta en los trabajos educativos, mal abordaje de los propósitos institucionales y bajo apoyo para que se cumplan las metas corresponde a casos recurrentes de necesidad de refuerzo a la cultura organizacional. De lo mencionado, se rescata que la cultura organizacional es carta de ingreso y conocimiento de la propuesta de una institución educativa, porque permite conocer la personalidad y acción de la misma, además, es de necesidad que se aporta para fomentar procesos integradores, productivos y que se derive a la obtención de los resultados esperados.

VI. CONCLUSIONES

Primera:

Se comprobó que las habilidades directivas inciden significativamente en la cultura organizacional de las instituciones educativas públicas de la UGEL Camaná, porque al poner a prueba la hipótesis propuesta, los resultados que se generaron llevaron a rechazar la hipótesis nula, y afirmar que el modelo propuesto es plausible, además, tal afirmación fue apoyada por los valores de Cox y Snell y de Nagelkerke, en ese sentido, se concluyó que el logro y la acción, ayuda y servicio, influencia del director, dirección, desarrollo cognitivo y eficiencia personal incide sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Segunda:

Se comprobó que el logro y acción inciden significativamente en la cultura organizacional de las instituciones educativas públicas de la UGEL Camaná, porque al poner a prueba la hipótesis propuesta, los resultados que se generaron llevaron a rechazar la hipótesis nula, y afirmar que el modelo propuesto es plausible, además, tal afirmación fue apoyada por los valores de Cox y Snell y de Nagelkerke, en ese sentido, se concluyó que el proceso de motivación direccionado a los docentes, orden y calidad del trabajo y control y comprobación de metas incide sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Tercera:

Se comprobó que la ayuda y servicio incide significativamente en la cultura organizacional de las instituciones educativas públicas de la UGEL Camaná, porque al poner a prueba la hipótesis propuesta, los resultados que se generaron llevaron a rechazar la hipótesis nula, y afirmar que el modelo propuesto es plausible, además, tal afirmación fue apoyada por los valores de Cox y Snell y de Nagelkerke, en ese sentido, se concluyó que la comprensión y proporción de respuestas acertadas y apoyo y determinación y atención a la necesidad docente incide sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Cuarta:

Se comprobó que la influencia incide significativamente en la cultura organizacional de las instituciones educativas públicas de la UGEL Camaná, porque al poner a prueba la hipótesis propuesta, los resultados que se generaron

llevaron a rechazar la hipótesis nula, y afirmar que el modelo propuesto es plausible, además, tal afirmación fue apoyada por los valores de Cox y Snell y de Nagelkerke, en ese sentido, se concluyó que el impacto y persuasión sobre los docentes, conocimiento organizacional y fortalecimiento de las relaciones interpersonales incide sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Quinta:

Se comprobó que la dirección incide significativamente en la cultura organizacional de las instituciones educativas públicas de la UGEL Camaná, porque al poner a prueba la hipótesis propuesta, los resultados que se generaron llevaron a rechazar la hipótesis nula, y afirmar que el modelo propuesto es plausible, además, tal afirmación fue apoyada por los valores de Cox y Snell y de Nagelkerke, en ese sentido, se concluyó que la mejora del desempeño y la capacidad, trabajo en equipo y desempeño del papel de líder incide sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Sexta:

Se comprobó que lo cognitivo incide significativamente en la cultura organizacional de las instituciones educativas públicas de la UGEL Camaná, porque al poner a prueba la hipótesis propuesta, los resultados que se generaron llevaron a rechazar la hipótesis nula, y afirmar que el modelo propuesto es plausible, además, tal afirmación fue apoyada por los valores de Cox y Snell y de Nagelkerke, en ese sentido, se concluyó que el comprender y resolver problemas y utilizar el conocimiento técnico incide sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Séptima:

Se comprobó que la eficiencia personal incide significativamente en la cultura organizacional de las instituciones educativas públicas de la UGEL Camaná, porque al poner a prueba la hipótesis propuesta, los resultados que se generaron llevaron a rechazar la hipótesis nula, y afirmar que el modelo propuesto es plausible, además, tal afirmación fue apoyada por los valores de Cox y Snell y de Nagelkerke, en ese sentido, se concluyó que el autocontrol, la autoconfianza y el compromiso organizacional incide sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional.

VII. RECOMENDACIONES

Primera:

Al director de gestión pedagógica de la Dirección Regional de Educación de Arequipa, realizar periódicamente talleres y/o capacitaciones descentralizadas en las instituciones educativas, con motivo de promover el manejo directivo y el buen funcionamiento institucional derivado de una eficiente cultura organizacional, debido que se espera fortalecer el avance logrado hasta ese momento, asociados a las metas propuestas a inicio del año escolar y trabajo colaborativo del profesorado.

Segunda:

Al personal directivo de la UGEL Camaná, fortalecer el logro y acción, a partir de la convocatoria de los directores de las instituciones educativas a participar en los talleres de innovaciones educativas que han aportado al desarrollo de las competencias de los escolares, con motivo de compartirlos durante el trabajo colegiado a los docentes, esperando que aporten a la posible modificación de estrategias o consideración de métodos que aporten a lograr alcanzar los propósitos institucionales y consolidar la acción docente.

Tercera:

Al personal directivo de las instituciones educativas de la provincia de Camaná, brindar ayuda y servicio de asesoramiento a las propuestas de innovación educativa generadas por los docentes, cuyo propósito es establecer una fuente de crecimiento continuo hacia el aprendizaje de los escolares, esperando que se generen conocimiento significativos y propuestas de solución a problemas asociados a múltiples elementos influyentes sobre el desarrollo académico de los escolares.

Cuarta:

Al personal directivo y coordinadores pedagógicos, consolidar su influencia a partir de la realización de pasantías compartidas con motivo de generar confianza y recabar conocimiento sobre las propuestas educativas en diferentes contextos, cuyo propósito es el de establecer diferentes metodologías asociados al ambiente, como a la demanda y necesidad de los escolares, generando acciones que influyan sobre las acciones docentes y enriquezcan la propuesta escolar.

Quinta:

Al personal directivo y coordinadores pedagógicos, con el objetivo de fortalecer la dirección, se recomienda ser parte de los grupos de trabajo y considerar utilizar estrategias para fomentar la motivación, esperando que ello, permita abordar eficientemente las metas de trabajo propuestas, poniendo en marcha el lineamiento que previamente se ha establecido durante la planificación y organización.

Sexta:

A los docentes, para el fortalecimiento de la dimensión cognitiva, se sugiere formar parte de grupos de interaprendizaje y también participar de manera constante en los trabajos colegiados, cuyo propósito radica en desarrollar su conocimiento, sustentado en estrategias de consulta, reflexivas, de análisis, concertación y asociación, esperando que se garantice la experiencia de aprendizaje sustentada en elementos, intereses y necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Séptima:

A los docentes, para el desarrollo de la eficiencia personal, fomentar la participación en diversos talleres, seminarios y/o capacitaciones ofrecidas por entidades promotoras como el MINEDU, DRE, UGEL, institución educativa, otros., con el propósito de fortalecer su conocimiento sobre estrategias, métodos y recursos educativos que aporten a su desarrollo profesional y su eficacia personal, evidenciando su compromiso con la entidad educativa, derivado de su deseo de brindar dirección a sus acciones para la mejora del proceso educativo.

REFERENCIAS

- Alegría, R. M., y Alarcón, G. (2021). Marco teórico e instrumento de medición de las habilidades gerenciales y clima organizacional en Instituciones Bancarias de México. *Vinculatégica, EFAN*, 7(2), 33-48. <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-82>
- Alejandro, A. B. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. Archivo General de la Nación. <https://bit.ly/3rruBtw>
- Ancco, V. N., Vilca, G. E., y Coapaza, M. Y. (2021). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Revista Puriq*, (4), e190. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>
- APA. (2019). *Guía Normas APA – 7ª edición*. <https://bit.ly/3fUd4HI>
- Arias, J. L. (2020). *Proyecto de Tesis: Guía para la elaboración*. Ediciones Enfoques Consulting EIRL. <https://bit.ly/3Mfz0cA>
- Arias, J. L., y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Ediciones Enfoques Consulting EIRL. <https://bit.ly/3VXfvd6>
- Arispe, C. M., Yangali, J. S., Guerrero, M. A., Rivera, O., Acuña, L. A., y Arellano, C. (2020). *La investigación científica. Una aproximación para los estudios de posgrado*. Editorial Universidad Internacional del Ecuador. <https://bit.ly/3oVbKWK>
- Ascón, J. E., García, M., y Pedraza, C. I. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2), 1-26. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.61>
- Banco Mundial (2019). *Maestros*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/teachers>
- Bonifaz, C. J. (2012). *Desarrollo de habilidades directivas*. Ediciones Red Tercer Milenio S. C. <https://bit.ly/3M2DKSA>
- Cabezas, E. D., Andrade, D., y Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. ESPE: Universidad de las Fuerzas Armadas. <https://bit.ly/3MfVMkA>

- Cabrera, D. D. G., Arana, A. A. T., Saavedra, A. C., Coronado, M., & Céspedes, J. C. M. (2022). Management skills and decision making in a transportation company in Peru. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informacao*, 2022(e48), 281-292. <https://bit.ly/3VVdhdx>
- Casas-Gutierrez, J. J., Ramirez-Pozo, A. A., y Romero-Guardia, E. M. (2022). Incidencia de las habilidades directivas en la gestión educativa. *Sinergias Educativas*, (E), 1-11. <https://doi.org/10.37954/se.vi.213>
- Coello, J. N., Jiménez, M. L., y Huilcapi, N. M. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1), 1-21. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Domínguez, C., Medina, C., González, R., y López, E. (2018). *Metodología de investigación para la educación y la diversidad*. Editorial UNED.
- García, J., y Brás, J. M. (2020). *Habilidades directivas*. (2da. Edición). Ediciones Pirámide. <https://bit.ly/3UVOS85>
- García, O. E., Peley, R., Pertúz, S. O., Pérez, K. L., y Vilorio, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista espacios*, 41(37), e4. <https://bit.ly/3Dpz3zA>
- Gutiérrez, E. (2016). *Competencias gerenciales. Habilidades, conocimientos y aptitudes*. (2da. Edición). Ediciones ECOE. <https://bit.ly/3SSL2Ld>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta. Edición). Editorial Mc Graw Hill Education. <https://bit.ly/3EsOI2g>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Grav Hill Education.
- Herrera, R. J., y Fontalvo, T. J. (2006). *Seis Sigma Métodos Estadísticos y sus Aplicaciones*. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. <https://bit.ly/3tuDlug>
- Huerta, J. J., y Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*. Editorial

- Educación Pearson. <https://bit.ly/3CGQcU1>
- IBM. (2021). *Regresión ordinal*. <https://ibm.co/3EEphJg>
- Jauregui, K., y Louffat, E. (2019). *Cultura y clima organizacional. Fundamentos e instrumentos*. Ediciones Pearson Educación de México S.A. <http://www.ebooks7-24.com/?il=10382>
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. Ediciones Universidad ECOTEC. <https://bit.ly/3fA1fXa>
- Loor, D. I., Morejón, N. I., Pino, V. E., y Troya, G. R. (2021). *La cultura organizacional y el desempeño laboral en el sector público*. Editorial CIDEPRO. <https://bit.ly/3TAffz4>
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades directivas*. (2da. Edición). Ediciones Mc Graw Hill. <https://bit.ly/3ya9lvX>
- Mena, D. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n46/2145-941X-pege-46-11.pdf>
- Mendenhall, W., Beaver, R. J., y Beaver, B. M. (2010). *Introducción a la probabilidad y estadística*. (13ra. Edición). Editorial CENGAGE Learning. <https://bit.ly/2CMJcH9>
- Mendoza, D. J., Cejas, M. F., Navarro, M., Flores, E. M., & Castillo, K. M. (2021). Pedagogical effectiveness in the school organizational culture and the professional learning community. *Revista Uniciencia*, 35(2), 1-15. <https://dx.doi.org/10.15359/ru.35-2.11>
- MINEDU. (2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Programa directivos: EDUCAN. <https://bit.ly/3CZcn7V>
- Muñoz, R. E., Huamán, D. M., Cárdenas, E. E., y Pinedo, F. W. (2022). Habilidades directivas y desempeño docente en el Perú. *Revista FT. Franz Tamayo*, 4(10), 84-99. <https://doi.org/10.33996/franztamayo.v4i10.879>
- Ñaupas, H., Valdivia, M. R., Palacios, J. J., y Romero, H. E. (2018). *Metodología de la investigación. Cuantitativa – Cualitativa y Redacción de la Tesis*. (5ta.

Edición). Ediciones de la U.

- Pacheco, V. (2022). *Habilidades directivas y gestión institucional desde la percepción docente en dos instituciones educativas estatales, Kimbiri, La Convención. Cusco, 2022.* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/95346>
- Pazmiño, W. E., Parrales, M. G., Muñoz, L. I., y Merchan, V. A. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 682-705. <http://recimundo.com/index.php/es/article/view/633>
- Puchol, L. (2003). *El libro de las habilidades directivas.* Ediciones Diaz de Santos. <https://bit.ly/3SOwoV3>
- Ramón, D. I., Sarmiento, C. B., Parra, B. E., y Arce, J. K. (2017). *Diseño de la cultura organizacional para la estrategia de negocios.* Ediciones Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/81>
- Rincón, L. (2019). *Una introducción a la estadística inferencial.* Facultad de Ciencias, UNAM. <https://bit.ly/3EwjXle>
- Rugel J. L. (2019). *Competencias Digitales y su incidencia en la Cultura Organizacional de una Unidad Educativa, El Triunfo, 2018.* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://bit.ly/3dmT0x1>
- Sánchez, H., Reyes, C., y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística.* Ediciones Universidad Ricardo Palma. <https://bit.ly/3EngCg5>
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas.* Editorial Universidad de Lima. <https://bit.ly/3LGZ2p3>
- Suárez, M. S., Álvarez, M. T., y Vásquez, M. C. (2020). La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*, (40), 145-156. <https://bit.ly/3SLvJDK>
- Tahnía, A., Fitria, H., & Wahidy, A. (2021). The influence of organization culture on teacher performance of elementary school. *Journal Penelitian Guru*

- Indonesia*, 6(1), 164-167. <https://doi.org/10.29210/021006jpgi0005>
- Ticona, Y. A., y Garavito, E. C. (2021). Autoestima y su influencia en la cultura organizacional de los docentes. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 1(2), 102-111. <https://doi.org/10.53595/rlo.v1.i2.010>
- UCV. (2020). *Código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo*. <https://bit.ly/3MfGbl6>
- UCV. (2022). *Guía de elaboración de productos de investigación formativa*. <https://bit.ly/3VeRcr2>
- UNESCO. (2017). *La UNESCO Avanza. La agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://bit.ly/2tBtkm0>
- UNICEF. (2018). *La transformación institucional de UNICEF*. <https://uni.cf/3VOnklz>
- UNICEF. (2020). *Manual de análisis del sector educativo. Para monitorear el cumplimiento del derecho a la educación en América Latina*. <https://uni.cf/3dpbUTQ>
- Valdez, A., y Huerta, J. J. (2014). *Liderazgo y habilidades directivas*. Editorial Universidad de Guadalajara. <https://bit.ly/3s4MHSj>
- Valero, V. N., Vilca, G. E., Coapaza, M. Y. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Puriq: Revista de Investigación Científica*, (4), e190. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>
- Vesga, J. J., García, M., Forero, C., Aguilar, M. C., Jaramillo, J. A., Quiroz, E., Castaño, E. J., Jaramillo, V. A., y Gómez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://bit.ly/3ya0tqe>
- Vesga, J. J., y García-Rubiano, M. (2020). *Cultura organizacional y cambio: Reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Ediciones Logos Vestigium. <https://bit.ly/3UV5Kvz>
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8va. Edición). Editorial Pearson. <https://bit.ly/3f58w0X>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

TÍTULO: Habilidades directivas y cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022 AUTOR: Bach. Gamero Salazar Claudia Yessenia							
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema general: PG: ¿De qué manera las habilidades directivas inciden en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?</p> <p>Problemas específicos: PE1: ¿De qué manera el logro y acción incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?</p> <p>PE2: ¿De qué manera la ayuda y servicio incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?</p>	<p>Objetivo General: OG: Determinar la incidencia de las habilidades directivas en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.</p> <p>Objetivos específicos: OE1: Establecer la incidencia del logro y acción en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.</p> <p>OE2. Establecer la incidencia de la ayuda y servicio en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.</p>	<p>Hipótesis General: HG: Las habilidades directivas inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.</p> <p>Hipótesis específicas: HE1: El logro y acción inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.</p> <p>HE2: La ayuda y servicio inciden significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.</p>	Variable Independiente: Habilidades directivas				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			D1: Logro y acción	- Proceso de motivación. - Orden y calidad del trabajo. - Control y comprobación.	1, 2, 3, 4, 5, 6	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Bajo: 36-83 Medio: 84-131 Alto: 132-180
			D2: Ayuda y servicio	- Comprende y brinda respuesta. - Apoyo y determinación de la necesidad.	7, 8, 9, 10, 11		
			D3: Influencia	- Impacto y persuasión sobre las personas. - Conocimiento organizacional. - Fortalecimiento de las relaciones.	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18		
			D4: Dirección	- Mejora del desempeño y capacidad. - Trabajo en equipo. - Desempeño del papel de líder.	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25		
			D5: Cognitiva	- Comprender y resolver problemas. - Utilización del conocimiento técnico a la labor que realiza.	26, 27, 28, 29, 30		
D6: Eficiencia personal	- Autocontrol en situaciones de estrés. - Autoconfianza. - Compromiso organizacional.	31, 32, 33, 34, 35, 36					

			Variable Dependiente: Cultura organizacional				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
PE3: ¿De qué manera la influencia incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?	OE3: Establecer la incidencia de la influencia en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.	HE3: La influencia incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.	D1: Adaptabilidad	- Generación del cambio. - Propuesta de solución a necesidades futuras. - Promoción de la creatividad e innovación.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Malo: 26-60 Regular: 61-95 Bueno: 96-130
PE4: ¿De qué manera la dirección incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?	OE4: Establecer la incidencia de la dirección en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.	HE4: La dirección incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.	D2: Misión	- Intención estratégica. - Metas y objetivos. - Visión institucional.	8, 9, 10, 11, 12, 13		
PE5: ¿De qué manera lo cognitivo incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?	OE5: Establecer la incidencia de lo cognitivo en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.	HE5: Lo cognitivo incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.	D3: Coherencia y consistencia	- Coordinación e integración. - Acuerdos. - Capacidad para consolidar discrepancias.	14, 15, 16, 17, 18, 19		
PE6: ¿De qué manera la eficiencia personal incide en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022?	OE6: Establecer la incidencia de la eficiencia personal en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.	HE6: La eficiencia personal incide significativamente en la cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022.	D4: Participación e involucramiento	- Empoderamiento. - Orientación del equipo. - Desarrollo de la capacidad de los trabajadores.	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26		
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística a utilizar			
Método:	Población:	Variable Independiente: Habilidades directivas		Descriptiva:			

<p>Hipotético deductivo.</p> <p><u>Enfoque:</u> Cuantitativo</p> <p><u>Tipo:</u> Aplicado.</p> <p><u>Nivel:</u> Explicativo.</p> <p><u>Diseño:</u> No experimental, correlacional causal</p>	<p>115 docentes</p> <p><u>Muestreo:</u> Probabilístico estratificado.</p> <p><u>Tamaño de muestra:</u> 90 docentes.</p>	<p><u>Técnicas:</u> Encuesta <u>Instrumentos:</u> Cuestionario <u>Autora:</u> Bach. Gamero Salazar Claudia. <u>Año:</u> 2022 <u>Lugar:</u> IE, UGEL Camaná, Arequipa.</p> <p><u>Variable Dependiente:</u> Cultura organizacional <u>Técnicas:</u> Encuesta <u>Instrumentos:</u> Cuestionario <u>Autora:</u> Bach. Gamero Salazar Claudia. <u>Año:</u> 2022 <u>Lugar:</u> IE, UGEL Camaná, Arequipa.</p>	<p>Para el análisis inferencial se va a baremar el puntaje de las dimensiones y las variables para luego presentarlos en tablas y gráficas dependiendo de los niveles planteados para cada una de las variables.</p> <p><u>Diferencial:</u> Se va a someter a la prueba de normalidad a la información y de ser el caso que la mayoría de las dimensiones y variables tienen una significancia menor a 0.05 se va a utilizar la prueba de regresión logística ordinal.</p>
--	---	---	---

Anexo 2. Operacionalización de la variable independiente habilidades directivas

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala	Rango
D1: Logro y acción	- Proceso de motivación.	1, 2	Likert Ordinal: 1: Nunca. 2: Casi nunca. 3: A veces. 4: Casi siempre. 5: Siempre.	Bajo: 36-83 Medio: 84-131 Alto: 132-180
	- Orden y calidad del trabajo.	3, 4		
	- Control y comprobación.	5, 6		
D2: Ayuda y servicio	- Comprende y brinda respuesta.	7, 8, 9		
	- Apoyo y determinación de la necesidad.	10, 11		
D3: Influencia	- Impacto y persuasión sobre las personas.	12, 13		
	- Conocimiento organizacional.	14, 15		
	- Fortalecimiento de las relaciones.	16, 17, 18		
D4: Dirección	- Mejora del desempeño y capacidad.	19, 20		
	- Trabajo en equipo.	21, 22, 23		
	- Desempeño del papel de líder.	24, 25		
D5: Cognitiva.	- Comprender y resolver problemas.	26, 27		
	- Utilización del conocimiento técnico a la labor que realiza.	28, 29, 30		
D6: Eficiencia personal	- Autocontrol en situaciones de estrés.	31, 32		
	- Autoconfianza.	33, 34		
	- Compromiso organizacional.	35, 36		

Adaptado de Gutiérrez (2016). *Competencias gerenciales. Habilidades, conocimientos y aptitudes*. <https://bit.ly/3SSL2Ld>

Anexo 3. Operacionalización de la variable dependiente cultura organizacional

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala	Rango
D1: Adaptabilidad	- Generación del cambio.	1, 2, 3	Likert Ordinal: 1: Totalmente en desacuerdo. 2: En desacuerdo. 3: Indiferente. 4: De acuerdo. 5: Totalmente de acuerdo.	Malo: 26-60 Regular: 61-95 Bueno: 96-130
	- Propuesta de solución a las necesidades futuras.	4, 5		
	- Promoción de la creatividad e innovación.	6, 7		
D2: Misión	- Intención estratégica.	8, 9		
	- Metas y objetivos.	10, 11		
	- Visión institucional.	12, 13		
D3: Coherencia y consistencia	- Coordinación e integración.	14, 15		
	- Acuerdos.	16, 17		
	- Capacidad para consolidar discrepancias.	18, 19		
D4: Participación e involucramiento	- Empoderamiento	20, 21, 22		
	- Orientación del equipo.	23, 24		
	- Desarrollo de la capacidad de los trabajadores.	25, 26		

Adaptado de Jauregui y Louffat (2019). *Cultura y clima organizacional. Fundamentos e instrumentos*. <http://www.ebooks7-24.com/?il=10382>

Anexo 4. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS

Es muy grato presentarme ante usted, el suscrito Br. Gamero Salazar Claudia Yessenia con Nro. DNI. 30422636, de la Universidad César Vallejo. La presente encuesta constituye parte de una investigación de título: “**Habilidades directivas y cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022**”, el cual tiene fines únicamente académicos manteniendo completa absoluta discreción. Agradecemos su colaboración por las respuestas brindadas de la siguiente encuesta:

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa correspondiente.

Variable Independiente: Habilidades directivas.

Escala autovalorativa:

Siempre	(S)	= 5
Casi Siempre	(CS)	= 4
A Veces	(AV)	= 3
Casi Nunca	(CN)	= 2
Nunca	(N)	= 1

Nota: El presente cuestionario está formulado en base a la cultura organizacional del equipo directivo.

Ítems o preguntas	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Logro y acción	N	CN	AV	CS	S
01. Desarrolla estrategias de motivación direccionadas a los docentes para que se mejore el desempeño.					
02. Motiva de manera positiva a los docentes, en el instante que el esfuerzo se percibe por debajo de la expectativa y competencia esperada.					
03. Promueve que se logren las metas institucionales preestablecidas.					
04. Posee capacidad para organizar el desarrollo adecuado de las actividades y trabajos institucionales.					
05. Evalúa periódicamente el desarrollo de las actividades con la finalidad de controlar el avance.					

06. Contrasta los resultados de las actividades realizadas con lo esperado con el fin de reajustar la estrategia institucional.					
Dimensión 2: Ayuda y servicio	N	CN	AV	CS	S
07. Posee capacidad para proponer soluciones innovadoras a las diversas dificultades que se suscitan en la entidad escolar.					
08. Existe diálogo horizontal de parte del equipo directivo con los docentes de la entidad escolar.					
09. Está capacitado para proporcionar respuestas a las dificultades durante el año académico.					
10. Apoya el desarrollo de estrategias para que se realicen las actividades programadas durante el año como: día de la madre, 28 de julio, aniversario de la institución educativa entre otros.					
11. Brinda apoyo para la evaluación de la necesidad escolar bajo la revisión de evidencia del año anterior (logro de aprendizaje, evaluación diagnóstica, otros).					
Dimensión 3: Influencia	N	CN	AV	CS	S
12. Influye sobre los docentes y direcciona el trabajo para el logro de la meta institucional.					
13. Se evidencia un impacto positivo en el compromiso de los docentes para la consecución del logro de metas institucionales.					
14. Identifico las funciones jerárquicas establecidas de acuerdo al organigrama institucional.					
15. Socializa la misión y visión de la institución educativa a los docentes con fines de conocimiento para el cumplimiento de ellas.					
16. Asume reflexivamente las críticas de sus colegas para la mejora de las relaciones interpersonales.					
17. Promueve espacios de reflexión para el fortalecimiento de las relaciones entre los docentes					
18. Impulsa actividades de integración para fortalecer el clima institucional.					
Dimensión 4: Dirección	N	CN	AV	CS	S
19. Planifica talleres para el reforzamiento del desempeño docente.					
20. Demuestra interés en el buen desempeño docente, a través de programas de acompañamiento pedagógico.					
21. Promueve el trabajo colegiado a través de grupos de interaprendizaje.					
22. Brinda soporte a los docentes para que trabajen en equipo.					
23. Propone grupos de trabajo para abordar diversas necesidades de la institución educativa.					
24. Promueve compromiso en los docentes para abordar las metas en común.					
25. Tiene la capacidad de encaminar a los grupos de trabajo hacia el éxito institucional por medio de propuestas creativas e innovadoras.					
Dimensión 5: Cognitiva	N	CN	AV	CS	S

26. Regula situaciones de presión, contingencia o conflicto, proponiendo soluciones apropiadas a la entidad escolar.					
27. Comprende los problemas de los maestros y propone soluciones.					
28. Tiene la capacidad para adquirir nuevo conocimiento y socializar de manera competente.					
29. Se desempeña de acuerdo al Marco del Buen Desempeño Directivo, en su cargo.					
30. Muestra capacidad para comprender las normativas que emite el MINEDU.					
Dimensión 6: Eficiencia personal	N	CN	AV	CS	S
31. Controla sus emociones en situaciones adversas con los docentes para una comunicación asertiva.					
32. Promueve espacios de esparcimiento para mejorar las relaciones interpersonales entre los docentes.					
33. Apoya las iniciativas de los docentes generando autoconfianza para la eficiencia personal.					
34. Promueve espacios de reflexión con la finalidad de generar autoconfianza en los docentes.					
35. Las actividades o trabajos que plantea el equipo directivo, tienen como fin mejorar la propuesta educativa					
36. Motiva a los docentes identificarse con la institución educativa para cumplir adecuadamente con sus funciones.					

Muchas gracias

CUESTIONARIO QUE MIDE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

Es muy grato presentarme ante usted, el suscrito Br. Gamero Salazar Claudia Yessenia con Nro. DNI. 30422636, de la Universidad César Vallejo. La presente encuesta constituye parte de una investigación de título: “**Habilidades directivas y cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022**”, el cual tiene fines únicamente académicos manteniendo completa absoluta discreción. Agradecemos su colaboración por las respuestas brindadas de la siguiente encuesta:

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas formuladas y responda con seriedad, marcando con un aspa en la alternativa correspondiente.

Variable Dependiente: Cultura organizacional

Escala autovalorativa:

Totalmente de acuerdo (TdA) = 5

De acuerdo (DA) = 4

Indiferente (I) = 3

En desacuerdo (ED) = 2

Totalmente en desacuerdo (TeD) = 1

Nota: El presente cuestionario está formulado en base a la cultura organizacional del equipo directivo.

Ítems o preguntas	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Adaptabilidad	TeD	ED	I	DA	TdA
01. El proceso educativo responde óptimamente a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.					
02. Las propuestas educativas responden a las evaluaciones diagnósticas, realizadas a los estudiantes.					
03. Se introducen cambios a las estrategias educativas de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes.					
04. La institución educativa orienta sus esfuerzos a abordar propuestas de solución con el fin de saciar la necesidad de aprendizaje de los escolares.					
05. La entidad escolar es competitiva debido que realiza capacitaciones de relación interpersonal entre los docentes.					

06. El éxito de la comunidad educativa se sustenta en la constante propuesta de experiencia de innovación escolar realizada por los docentes.					
07. El colegio apoya los proyectos de innovación presentado por los docentes.					
Dimensión 2: Misión	TeD	ED	I	DA	TdA
08. El director muestra interés para ejecución de los proyectos planificados en la institución.					
09. La misión de la entidad institucional resulta clara y precisa.					
10. El equipo directivo orienta todo esfuerzo hacia el logro de los objetivos trazado en el proyecto educativa institucional.					
11. La escuela convoca a todos los miembros de la comunidad educativa para fijar las metas y objetivos institucionales.					
12. La visión institucional genera satisfacción a los integrantes de la comunidad educativa.					
13. Se tiene una visión institucional compartida de como deseamos la entidad a futuro.					
Dimensión 3: Coherencia y consistencia	TeD	ED	I	DA	TdA
14. El director promueve reuniones periódicamente con la finalidad de coordinar actividades o abordar problemas educativos.					
15. La entidad organizacional socializa la política educativa, para que se mantenga la integración y coordinación de actividades que se realizan de manera colaborativa.					
16. Los acuerdos que se llegan a tomar son bajo consenso o por mayoría simple.					
17. El equipo directivo considera la participación de todos los docentes para llegar a acuerdos que beneficien a la propuesta educativa.					
18. El director posee un protocolo para consensuar y llegar a solucionar problemas entre los docentes.					
19. Las discrepancias o problemas que se pueden suscitar dentro del colegio, son abordadas por un comité.					
Dimensión 4: Participación e involucramiento	TeD	ED	I	DA	TdA
20. La institución fomenta procesos de formación continua para empoderar a los docentes de competencias necesarias para el proceso educativo.					
21. Los talleres y las capacitaciones, fomenta mejorar su desempeño docente y le permite desarrollarse profesionalmente.					
22. El director genera participación activa de los docentes en la redacción del reglamento interno.					
23. El trabajo en equipo que promueve la institución educativa permite que se mejore su desempeño como docente dentro de los ambientes escolares.					

24. El equipo directivo orienta a los docentes a compartir metas en común para el logro de la visión institucional.					
25. La oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional es política de la institución.					
26. A partir del acompañamiento que le brinda la entidad escolar, le ayuda a desarrollar sus capacidades como docente.					

Muchas gracias

Anexo 5. Validez de los instrumentos de recolección de datos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS



Observaciones (precisar si hay suficiencia):

El instrumento valorado posee suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Mg: Saavedra Carrión Nicanor Piter DNI: 46874319

Especialidad del validador: Administración de la Educación

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Ayacucho 12 de noviembre del 2022.



Firma del Experto Informante



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Mg: Quicaña Valencia Gloria Susana..... DNI: 30405397.....

Especialidad del validador: Maestro en Educación, mención Educación Superior.....

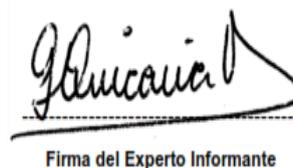
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Arequipa, 13 de noviembre del 2022.



Firma del Experto Informante

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento evidencia posee suficiencia.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg: Carazas Gamarra Iris Yesenia.....DNI: 30423103.....

Especialidad del validador: Maestro en Educación, mención Gestión de la Calidad Educativa.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Arequipa, 14 de noviembre del 2022.



Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Observaciones (precisar si hay suficiencia):

El instrumento valorado posee suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Mg: Saavedra Carrión Nicandro Piter DNI: 46874319

Especialidad del validador: Administración de la Educación

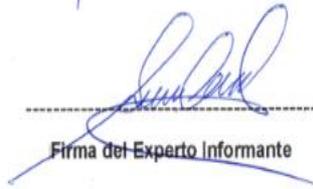
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Ayacucho 12 de noviembre del 2022.



Firma del Experto Informante



Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Mg: Quicaña Valencia Gloria Susana.....DNI: 30405397.....

Especialidad del validador: Maestro en Educación, mención Educación Superior.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Arequipa, 13 de noviembre del 2022.



Firma del Experto Informante

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento evidencia posee suficiencia.....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg: Carazas Gamarra Iris Yesenia.....DNI: 30423103.....

Especialidad del validador: Maestro en Educación, mención Gestión de la Calidad Educativa.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Arequipa, 14 de noviembre del 2022.



Firma del Experto Informante

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
SAAVEDRA CARRION, NICANOR PITER DNI 46874319	BACHILLER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Fecha de diploma: 23/10/15 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matricula: 01/03/2010 Fecha egreso: 10/01/2015	UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA <i>PERU</i>
SAAVEDRA CARRION, NICANOR PITER DNI 46874319	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MATEMÁTICA E INFORMÁTICA Fecha de diploma: 12/04/17 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA DE ICA <i>PERU</i>
SAAVEDRA CARRION, NICANOR PITER DNI 46874319	MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN Fecha de diploma: 13/12/21 Modalidad de estudios: SEMI PRESENCIAL Fecha matricula: 06/04/2020 Fecha egreso: 08/08/2021	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i>

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
QUICAÑA VALENCIA, MARIA GLORIA SUSANA DNI 30405397	BACHILLER EN INGENIERIA QUIMICA Fecha de diploma: 09/04/1984 Modalidad de estudios: - Fecha matricula: Sin Información (***) Fecha egreso: Sin Información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <i>PERU</i>
QUICAÑA VALENCIA, MARÍA GLORIA SUSANA DNI 30405397	BACHILLER EN EDUCACIÓN Fecha de diploma: 20/11/98 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matricula: Sin Información (***) Fecha egreso: Sin Información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <i>PERU</i>
QUICAÑA VALENCIA, MARÍA GLORIA SUSANA DNI 30405397	LICENCIADO EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD: FÍSICO MATEMÁTICA Fecha de diploma: 14/04/00 Modalidad de estudios: PRESENCIAL	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <i>PERU</i>
QUICAÑA VALENCIA, MARIA GLORIA SUSANA DNI 30405397	MAESTRA EN CIENCIAS: EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN EDUCACIÓN SUPERIOR Fecha de diploma: 17/05/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matricula: 03/01/2006 Fecha egreso: 23/08/2017	UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA <i>PERU</i>

**PERÚ**

Ministerio de Educación

Superintendencia Nacional de
Educación Superior UniversitariaDirección de Documentación e
Información Universitaria y
Registro de Grados y Títulos**REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES**

Graduado	Grado o Título	Institución
CARAZAS GAMARRA, IRIS YESENIA DNI 30423103	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 14/02/2006 Modalidad de estudios: - Fecha matricula: Sin Información (***) Fecha egreso: Sin Información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <i>PERU</i>
CARAZAS GAMARRA, IRIS YESENIA DNI 30423103	BACHILLER EN EDUCACION Fecha de diploma: 30/06/17 Modalidad de estudios: SEMI PRESENCIAL Fecha matricula: 15/08/2016 Fecha egreso: 27/05/2017	UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT <i>PERU</i>
CARAZAS GAMARRA, IRIS YESENIA DNI 30423103	TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GESTIÓN ESCOLAR CON LIDERAZGO PEDAGÓGICO Fecha de diploma: 11/03/19 Modalidad de estudios: SEMI PRESENCIAL Fecha matricula: 12/03/2018 Fecha egreso: 14/12/2018	UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT <i>PERU</i>
CARAZAS GAMARRA, IRIS YESENIA DNI 30423103	MAESTRA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA Fecha de diploma: 28/05/19 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matricula: 24/06/2011 Fecha egreso: 21/07/2013	UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i>

Anexo 6. Prueba de normalidad

Dimensiones y variables	Prueba de normalidad			Conclusión
	Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Estadístico	gl	Sig.	
D1: Logro y acción	,213	90	,000	No normal
D2: Ayuda y servicio	,209	90	,000	No normal
D3: Influencia	,140	90	,000	No normal
D4: Dirección	,183	90	,000	No normal
D5: Cognitiva	,240	90	,000	No normal
D6: Eficiencia personal	,172	90	,000	No normal
VI: Habilidades directivas	,165	90	,000	No normal
VD: Cultura organizacional	,118	90	,003	No normal

a. Corrección de significación de Lilliefors

Anexo 7. Autorizaciones



I.E. N°41041 "CRISTO REY"

"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"



AUTORIZACIÓN

La **Prof. Naissa Amparo Mejía Valdivia** Directora de la Institución Educativa Integrada Nro. 41041 "Cristo Rey", **AUTORIZA** a la Srta. **CLAUDIA YESSENIA GAMERO SALAZAR** estudiante de Maestría en Administración de la Educación de la Universidad Cesar Vallejo; para que realice la aplicación de encuestas para su trabajo de investigación titulado "**Habilidades directivas y cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná**", tal investigación se realizara con la finalidad de obtener el grado de Maestría.

Camaná, 25 de abril de 2022



Prof. **Naissa Amparo Mejía Valdivia**
Directora
I.E. N° 41041 "Cristo Rey"



"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"

AUTORIZACIÓN

Hna. Alicia Mónica Suárez Ángeles, Directora de la I.E. "Nuestra Señora de la Candelaria", C.M. 0309351, de Camaná, que suscribe;

AUTORIZA

A la Sra. **Claudia Yesenia Gamero Salazar**, identificada con DNI N° 30422636, de la Carrera de Administración en la Educación de la Universidad Cesar Vallejo - Lima Norte, para que realice la investigación de su tesis de Maestría denominado "Habilidades Directivas y Cultura Organizacional en Docentes de la Institución Educativa "Nuestra Señora de la Candelaria" - Camaná.

Se expide la presente, a solicitud de la parte interesada, para los fines que estime conveniente.

Camaná, 15 de noviembre del 2022



[Handwritten Signature]
Ana. A. Mónica Suárez Ángeles
DIRECTORA
I.E.S. NUESTRA SRA. DE LA CANDELARIA



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, ASMAD MENA GIMMY ROBERTO, docente de la ESCUELA DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA NORTE, asesor de Tesis titulada: "Habilidades directivas y cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022", cuyo autor es GAMERO SALAZAR CLAUDIA YESSERIA, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19.00%, verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido, asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

LIMA, 19 de Enero del 2023

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
ASMAD MENA GIMMY ROBERTO DNI: 09452979 ORCID: 0000-0001-9630-6511	Firmado electrónicamente por: GASMADM9 el 19- 01-2023 18:39:17

Código documento Trilce: TRI - 0524023