

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Vol. 13. N°2. Diciembre 2018. pp. 273-296

Procesos gerenciales para la cultura organizacional en las instituciones educativas

**Miguel Hernández, **Nair Hincapié y
***Julia Barrios de la Ossa*

**Institución Educativa Leonidas Acuña. Valledupar, Colombia
mianhelo2011@gmail.com*

***Institución Educativa Distrital Beatriz Gutiérrez de Vives.
Santa Marta, Colombia
nerita0219@hotmail.com*

*Institución Educativa Hugo J. Bermúdez. Santa Marta, Colombia
juliapreescolar@gmail.com*

Resumen

Este artículo tiene como propósito analizar los procesos gerenciales para la cultura organizacional en las instituciones educativas. Se fundamentó en los autores como: Chiavenato (2009), Robbins (2006), Davis y Newstron (2003), Shein (2008), Benis (2006), Brunest (2006), entre otros. La investigación fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental, transeccional de campo; la población quedó integrada por cinco (5) directivos y sesenta y siete (67) docentes de las instituciones educativas Enrique Pupo Martínez y la Sede Mixta Primero de Mayo de Valledupar – Colombia. La técnica para recoger la información fue la encuesta y como instrumento el cuestionario estructurado con 60 ítems y las categorías de análisis siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca; su validez se realizó a través de cinco (5) expertos y la confiabilidad se obtuvo bajo el índice de Alfa Cronbach de 0,9672. El procesamiento de los datos se realizó utilizando la estadística descriptiva de frecuencias relativas. Se concluyó que los directivos casi siempre siguen las fases de los procesos gerenciales caracterizados por la innovación, creatividad con carácter cíclico

Palabras clave: Procesos gerenciales, cultura organizacional, instituciones educativas, Valledupar, Colombia.

Management processes for organizational culture in educational institutions

Abstract

The purpose of this article is to analyze management processes for organizational culture in educational institutions. It was based on the authors as: Chiavenato (2009), Robbins (2006), Davis and Newstrom (2003), Shein (2008), Benis (2006), Brunest (2006), among others. The research was of a descriptive type with a non-experimental, transectional field design; the population was integrated by five (5) managers and sixty-seven (67) teachers of Enrique Pupo Martínez educational institutions and the May First Mixed Headquarters of Valledupar - Colombia. The technique to collect the information was the survey and as an instrument the structured questionnaire with 60 items and the analysis categories always, almost always, sometimes, almost never and never; its validity was carried out through five (5) experts and the reliability was obtained under the Alpha Cronbach index of 0.9672. The processing of the data was done using the descriptive statistics of relative frequencies. It was concluded that managers almost always follow the phases of managerial processes characterized by innovation, creativity with a cyclical nature.ith the theories, and according to the results, the studied variable was located in a moderate presence. It is suggested that teachers should reinforce the application of the same, linking them with ICT in order to train relevant future computer professionals.

Keywords: Management processes, organizational culture, educational institutions, Valledupar, Colombia.

Introducción

Uno de los aspectos fundamentales de toda organización a nivel mundial, es la puesta en escena de procedimientos administrativos, estrategias, innovación de los gerentes con un liderazgo adecuado al contexto social, económico y político que integre al ser humano en una determinada cultura organizacional. De allí que Dessler (2007) expone que la cultura organizacional determina las actitudes del trabajador, así como la integración, principios, expectativas, entre otros, cuyo propósito es que los integrantes tengan un sentido de pertinencia e identidad, así como el compromiso de las personas para la convivencia como base de la vida social a lo interno de las instituciones.

La cultura organizacional para Koontz y Werhrich (2010) es el patrón gerencial de conductas, creencias y valores que sus miembros comparten. Es así el componente importante para las organizaciones, en las que cada individuo es único con sus propias aspiraciones, anhelos, objetivos, valores los cuales se fusionan en una cultura para

modelar un comportamiento a través de normas, creencias, ritos que persevera la esencia de los valores para la consecución de las metas institucionales.

La globalización ha dado origen a una nueva fuerza de trabajo que se caracteriza por aspectos como la diversidad, el cambio y el desarrollo productivo de las organizaciones; ante lo cual deben estar preparados para trabajar en la diversidad de culturas desde los distintos estilos de vida y valores que se fusionan constantemente con los avances tecnológicos que impactan y promueven una transformación permanente de la sociedad. De allí que las organizaciones tienen la necesidad de sobrevivir y prosperar dentro de la complejidad y competitividad en la que hoy en día se mueve la sociedad. Por lo tanto, la gerencia de las instituciones en especial las educativas deben asumir procesos gerenciales desde el conocimiento, la producción de las ideas, conceptos y datos como el instrumento esencial para alcanzar un desarrollo social e impactar en la transformación social.

Uno de los grandes retos de los gerentes de las organizaciones educativas radica en líderes que impulsen los comportamientos organizacionales, desarrollando una visión que determine el camino a seguir desde el compromiso para alcanzar las metas de una cultura organizacional fundamentada en la participación para la toma de decisiones.

La cultura organizacional cumple funciones en las instituciones pues la misma permite el establecer diferencias entre una organización y otra, transmite una identidad en sus miembros, desarrolla un compromiso, guía y forma las actitudes y el comportamiento de los empleados, guiándolos en una misma dirección para alcanzar los objetivos planeados a través de la puesta en práctica de procesos gerenciales sistemáticos, estratégicas y eficientes.

Las organizaciones educativas, necesitan comprender el valor que poseen los procesos gerenciales para impulsar las acciones desde la planificación, organización, dirección y control para la calidad educativa. Cabe destacar que la Unión de las Naciones para la Educación Científica y Cultural (UNESCO) (2006) plantea que la calidad educativa se centra en la gestión del directivo para movilizar la institución, promoviendo la condición humana a través de un proceso de reflexión colectiva en base a valores y procesos de relevancia administrativa.

En Colombia, las organizaciones educativas se encuentran en la búsqueda de una gestión educativa capaz de satisfacer las expectativas y retos de la sociedad, de allí, la necesidad de contar con gerentes que apliquen los procesos gerenciales centrados en la ética y dispuestos a asumir acciones de cambio de la sociedad desde las instituciones que administran. Las organizaciones educativas en Colombia con los cambios en la nueva Constitución de 1991 dieron inicio a una nueva estructura del estado colombiano en la que se estableció un nuevo marco jurídico para la educación con modificaciones en las responsabilidades del Estado a través de un estatuto único docente bajo el Decreto 1278 del 2002

En el decreto mencionado, se establecen nuevos criterios de profesionalización del docente para la calidad sin dejar de permanecer el antiguo estatuto, creándose un

enfrentamiento entre las culturas, desarrollándose así conflictos sobre las obligaciones laborales e inconformismo entre los docentes de las instituciones y los nuevos ingresos a las mismas; generando además dificultades para la puesta en práctica de los procesos gerenciales, al tener los directivos que diversificar la administración desde normas, principios y valores que no permiten una cultura fuerte y estable.

Esta problemática aunada a la filosofía organizada de los directivos a ejecutar los procesos gerenciales en forma autocrática y tradicional, donde no le dan cabida a los cambios, ni a los nuevos conocimientos, situación está a la que no escapan las instituciones educativas de Colombia en la que se planifica, organiza, dirige y controla en base a la experiencia dejando de lado los avances y el desarrollo de los principios administrativos que exigen un gerente que debe cumplir determinados roles para lo cual requiere de habilidades técnicas, humanas y conceptuales para alcanzar la calidad organizacional.

Esta situación conduce al desarrollo de procesos gerenciales que no dan respuesta a la realidad educativa debido al poco liderazgo para coordinar en forma eficiente los desafíos de los avances e innovaciones que surgen día a día en el mundo, debido a que los cargos se dan por decisiones partidistas, amiguismo sin compromiso para dar solución a los problemas desde la promoción de una cultura estructurada por principios y valores para la consecución de la misión y visión institucional al ejercer la acción gerencial con autoritarismo, fiscalización, amenazas que detienen el desarrollo organizacional así como el cambio de las creencias, actitudes, valores que impulsan los procesos gerenciales para dar respuesta a las demandas del entorno.

Bajo esta óptica, se hace necesario el estudio de los procesos gerenciales para una cultura organizacional en las instituciones educativas colombianas, pues a través del estudio se logrará fortalecer la acción gerencial para el desarrollo de una cultura organizacional en la que se integran los valores, normas, políticas, principios y creencias como expresión de la calidad institucional en las organizaciones educativas. Enrique Pupo Martínez y Primero de Mayo, objeto de estudio de esta investigación.

1. Consideraciones teóricas en torno a los procesos gerenciales

Los procesos gerenciales según Van Ben Berghe (2005), se asumen como el hacer que los objetivos se logren en la empresa, a través de las personas que trabajan en ella y para que estos se puedan lograr se deben cumplir con ciertas actividades. En este orden de ideas, Chiavenato (2009) afirma que la administración es imprescindible para la supervivencia y el éxito de las organizaciones, ya que si no hay una adecuada gestión administrativa, no tendrán condiciones que le permitan existir y crecer. Del mismo modo, Mosley y col. (2008), mencionan que la administración es la actividad que trabaja con personas para determinar, interpretar y realizar los objetivos organizacionales ejecutando las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.

De allí que se puede decir entonces que la gerencia, implica el uso efectivo y eficaz de los recursos disponibles para obtener resultados deseados, por lo que es importante notar que ella asume estilos diferentes de atención al ámbito donde actúe; más sin embargo, no pierde su condición de inducir el comportamiento de los sujetos hacia metas previamente establecidas a través de un conjunto de gases o etapas sucesivas, por lo que puede entenderse entonces como un proceso en el que se involucran varias partes que actúan de manera sistemática bajo la orientación del gerente o director, para lograr los objetivos propuestos como organización.

Al respecto Sánchez (2012), plantea que los procesos administrativos en el ámbito educativo implican la puesta en práctica de un conjunto de actividades como planificar, organizar y evaluar. Dirigir las actividades humanas de manera eficiente en una organización, amerita un proceso sistemático que permita sincronizar la planificación, control y evaluación de las tareas inherentes a la organización.

Mientras Buckingham (2008), lo cataloga como un proceso contentivo de un flujo de actividades relacionadas dirigidas hacia un propósito u objetivo, las cuales se logran mediante cinco funciones administrativas básicas y forman parte del proceso administrativo de cualquier organización. Lo cual significa que al cumplir con el proceso administrativo, se coloca a la empresa en una posesión competitiva más fuerte; a la vez, es importante destacar, que se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles, ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos deseados.

1.1. Fases de los procesos gerenciales

a) Planificación

Durante la primera mitad del siglo pasado, la planificación, carecía de estructura y solo unas cuantas organizaciones la llevaban a cabo de manera formal; sin embargo, en los últimos treinta años, tal situación cambió vertiginosamente, convirtiéndola en un proceso gerencial ampliamente difundido, por lo que hoy lo llevan a cabo incluso las organizaciones más pequeñas, debido a que le permite a los gerentes reducir los riesgos de una determinada acción mediante la anticipación y la organización de los medios de acuerdo a los objetivos establecidos.

La planificación es un proceso administrativo con un enfoque sistemático, mediante el cual se identifican las necesidades, se seleccionan los problemas, se determinan los requisitos para la solución de los mismos, se eligen las soluciones entre las alternativas, se obtienen e implantan los métodos y los medios, se obtienen los resultados, se evalúan los resultados y se llevan a cabo las revisiones necesarias. Es de hacer notar, que de acuerdo a Chiavenato (2009), la planificación puede ser: estratégica, táctica y operacional; no obstante, en cualquier organización incluso en aquellas que prestan un servicio a la comunidad, como es caso de las educativas, estas están implícitas las tres en el proceso de planificación.

b) Organización

La organización entendida como proceso gerencial, surge de la necesidad de adaptar la estructura de la organización a lo planteado para alcanzar las metas trazadas, por lo que tiene que ver con la creación de la estructura organizacional; al respecto, Robbins y Coulter (2010), consideran que esta es el proceso que consiste en crear la estructura de la organización; en otras palabras, este permite integrar todos sus elementos para darle forma, determinar qué tareas hay que hacer, quién lo hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas y quién y dónde se toman las decisiones.

En concordancia con lo anterior, se puede decir que la organización es el proceso gerencial que permite estructurar, ordenar y coordinar todos los recursos que forman parte de la institución, con el propósito de definir quién va a ser qué cosa y cómo se va a llevar a cabo la coordinación dentro de ella y entre sus miembros; éste se refiere entonces a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales y colectivas, necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

c) Dirección

La dirección es el tercero de los procesos gerenciales, que se debe dar cita en cualquier organización, y cuya relevancia radica que es en este donde se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, a fin de lograr formas de conducta más deseables entre sus miembros, influir en su moral y establecer la comunicación necesaria para que quienes la gerencien, puedan alcanzar los objetivos planteados.

De igual forma, Koontz y Weihrich (2012), refiere que la dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo que es claro, que a través de este proceso gerencial se logra la realización efectiva de lo planteado, por cuanto dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales para la organización, las cuales no se reducen solo a dar órdenes, sino también a inducir a conducta y las acciones de sus miembros hacia el logro de los objetivos establecidos; por lo que se puede decir que la institución, el liderazgo, la motivación y la propia creatividad de quienes las dirigen, son parte integrante e indivisible de este.

Por consiguiente, consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión. Por eso en los procesos de dirigir es asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica, establecer metas y normales, comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Evidentemente, el gerente en la actualidad debe estar capacitado para dirigir las acciones de la organización, teniendo como prioridad la comunicación, la integración, las condiciones del ambiente y la solución a los conflictos, lo que permitirá indicar el

recurso humano hacia la identidad organizacional. En este orden de ideas, la dirección es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas y políticas de la institución, comprometiendo al talento humano que permita ejercer la autoridad basada en la motivación de los miembros, con el propósito de organizar los objetivos de manera racional y socializada, dentro de los programas que se desarrollan.

d) Control

Esta función del control exige revisiones periódicas para determinar los logros y planear los ajustes necesarios para que el resultado se equipare con lo planeado. Por eso, para Mosley y col. (2008), el gerente en el control tiene tres fases: anticipar las cosas que podrían salir mal y emprender medidas preventivas para evitarlo, vigilar o medir el desempeño de alguna forma, para corregir los problemas. En relación a esta función gerencial Munch y García (2012), expresan que este representa la última etapa del proceso administrativo, pero que no significa que en la práctica suceda lo mismo, la planeación y el control están relacionados a tal grado, que en múltiples ocasiones el gerente o administrador difícilmente puede diferenciarla.

El control es uno de los procesos gerenciales de mayor relevancia dentro de cualquier organización, por cuanto, es a través de él, que se establecen los medios necesarios para garantizar que una vez establecidos los planes y estrategias, estos se cumplan, lo que implica asegurarse de que la gente haga lo que debe hacer para evitar problemas que ocasionen daños a la organización, toda vez que este favorece la medición y la evaluación de los resultados de la acción obtenida a partir de la planeación, la organización y la dirección.

Por lo que se puede expresar que el control es el proceso evaluativo que actúa en base a los resultados de los trabajos realizados, con el propósito de prevenir desviaciones y hacer modificaciones pertinentes de acuerdo a las necesidades de la organización, a sus fortalezas y desarrollo de la gestión de los recursos humanos a nivel institucional. En función de lo antes expuesto, el control es un proceso técnico utilizado por el director para constatar los objetivos previstos en el proceso de planificación que se lograron.

1.2. Características de los procesos gerenciales

Es de hacer notar que los procesos gerenciales presentes en las organizaciones de toda índole presentan ciertas características como lo refiere Chiavenato (2009), las cuales se explican seguidamente.

a) Concepción sistemática del proceso gerencial, implica que el mismo y cada uno de los procesos que lo integran (planificación, organización, dirección y control) se entiendan como un sistema, en el que los elementos interactúan entre sí y los resultados que obtiene la organización debe atribuirse al conjunto.

b) Racionalidad, implica una construcción mental coherente que tiene que ver con el hecho de que cada una de las acciones que componen los procesos gerenciales

en una organización son el resultado de un análisis y evaluación minuciosa que los directivos hacen de su organización y su medio ambiente, para identificar las amenazas y oportunidades del ambiente en que está inmersa la organización; así como también evaluar las limitaciones y fortalezas de esta, es decir su capacidad real.

c) Creatividad, quienes dirigen una organización de cualquier, tienen que ser creativos a la hora de planear, diseñar la estructura de la organización y en base a lo anterior, dirige y se implementan métodos de control para asegurar que todo marche según lo planificado y al mismo tiempo, obtener información veraz que permita retroalimentar la planificación, permitiendo acomodar y corregir las fallas y recomenzar la secuencia.

d) Flexibilidad, se relaciona con el hecho de que cada uno de los procesos gerenciales que se dan cita en una organización, deben ser flexibles para poder ajustarse a la dinámica de su ambiente laboral y por ende responder adecuadamente a las necesidades de la comunidad que atienden y de un entorno cada vez más cambiante, toda que si ocurre algún evento que lo supere según lo planificado, esto no generará problemas.

e) Carácter cíclico: De allí que es importante que dentro de cultura organizacional estén presentes valores que favorezcan la innovación, la toma de riesgo y la apertura a los cambios; situación esta que debe reflejarse en un equipo directivo heterogéneo que frecuentemente implemente mecanismos para incrementar el conocimiento de su organización y su entorno, a fin de crear las condiciones que permitan responder rápidamente ante cualquier amenaza u oportunidad.

f) Orden lógico, por cuanto a través de la descripción de cada uno de los procesos que lo integran quienes dirigen la organización tendrán una idea clara sobre la manera en la que deben analizar y resolver los problemas que se pueden presentar.

g) Secuencialidad. esta tiene que ver con el hecho de que el proceso gerencial alude a una secuencia ordenada de pasos o etapas, por lo que la planificación, organización, dirección y control constituyen un proceso en sí misma, con su propia dinámica y secuencia de pasos a seguir.

h) Simultaneidad, tiene que ver con el hecho de que se pueden ejecutar simultáneamente varias actividades vinculadas a los diferentes procesos, sin que haya pérdida de esfuerzo y tiempo.

En concordancia con las ideas planteadas, es adecuado referir que tales características deben estar presentes en los procesos gerenciales dentro de toda organización, incluso aquellas que presentan un servicio a la comunidad como es el caso de las organizaciones educativas, en las cuales, gerenciar debe convertirse en el norte de quienes las dirigen.

1. Definiendo cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas organizaciones que buscan la excelencia. Por ello se le considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo.

Para Robbins (2006), la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso persona con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de las que deben hacer y decir los empleados.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización. El análisis anterior considera la cultura como una prioridad estratégica a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

Al asumir la cultura como el conjunto de normas y valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen a la empresa. También está Robbins (2006) quien la denomina como la percepción que comparten todos los miembros de la organización, es decir el sistema de significados compartidos.

2.1. Tipos de Cultura Organizacional

Para Brunet (2006), la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos de una organización y que hace de esta su forma de comportamiento, en el que según Goncalves (2000), se resaltan los diferentes tipos de cultura organizacional, tal y como se define a continuación.

a) Cultura predominante

Una organización que se orienta hacia el poder se esfuerza por dominar lo que le rodea y, en lo posible, por derrotar a los opositores. Dentro de la organización quienes detentan el poder, procuran mantener un control insoluto sobre las personas y sus acciones. Según Dessler (2007), esta cultura expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de una organización. Entonces, cuando se habla de cultura organizacional, en general se habla de cultura dominante.

De esta manera Robbins (2006) plantea que hoy en día las minorías tienen una esperanza, ya no se dejan controlar simplemente por caprichos sutiles, sino que van a responder. Las culturas dominantes no se someten totalmente al control, las minorías establecen una puja constante con los sistemas de dominación en un disparejo tira y afloja que resulta en que la cultura dominante cede parte de sus pretensiones y “tolera” ciertas de las otras.

De esta forma se produce una homogenización que si bien no contempla todas las necesidades de la cultura dominada, tampoco permite a los dominantes tomar todo el control. La solución entonces es el diálogo que pueden establecerse entre las culturas, que ofrecerá mayor apertura y mejor comprensión del “otro”. Es así como el diálogo que se ha mantenido con jóvenes de otros países ha ayudado a entender mejor ciertos conceptos tales como tolerancia, igualdad, diálogo y otros más.

b) Subcultura

Las subculturas dentro de la organización según Dessler (2007), refleja problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Se encuentran definidas por la dominación de departamentos y la división geográfica. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Chiavenato (2006), expresa que para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente. La cultura de compartición del conocimiento, refuerza el compromiso con la organización y aumenta la consistencia de la conducta de los individuos. Un proceso de selección ágil, dinámico y acorde a la misión y visión, aquellos criterios para la evaluación de las aportaciones, la forma en que las aportaciones y usos de conocimiento son recompensadas así como las actividades que permitan canalizar el conocimiento.

La cultura es la expresión básica de la condición humana, es decir, de la conciencia social a nivel de la organización y su propósito fundamental consiste en orientar a los ciudadanos que trabajan para que generen un sentido de pertinencia con la organización de la cual son la principal razón de ser. Se trata de la continuidad del trabajador en la organización en la que ha hecho historia y ha contribuido con el destino del colectivo.

2.2. Elementos de la cultura organizacional

El estudio de los valores o ideales sociales, y las creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, se manifiestan elementos simbólicos como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado. Por lo general, estos elementos

son esenciales en cualquier propuesta de transformación de la organización, pues al lado de los factores técnicos-productivos, es el hombre quien decide la direccionalidad del proceso. Ello reafirma la valoración que se deben tener de la cultura como una totalidad. La cultura organizacional comporta todo el pensamiento y la acción humana que se desarrolla en la organización, en el actual contexto de la mundialización.

Davis (2006), plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre similares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura. Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica desde sus elementos que permitan identificar una organización. Según Chiavenato (2006), estos son los elementos de una cultura organizacional: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, conflictos, que se desarrolla a continuación:

a) Estructura

Este elemento representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

b) Responsabilidad

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

c) Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien ejecutado. En la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, este elemento puede generar una cultura fuerte apropiada en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien, se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

d) Desafío

Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un cultura competitiva y necesaria en toda organización.

e) Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de una cultura de trabajo donde los valores orientan las buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados; estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. Estos elementos hablan de cómo los miembros de una organización perciben los estándares culturales que se han fijado para la productividad de la organización.

f) Compartir el Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quienes al oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juegan un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

Por lo que muchas organizaciones e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de esta solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de mediación periódica de su ambiente organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

2. Consideraciones metodológicas

La investigación es de tipo descriptivo, con diseño de campo, transversal y no experimental. En cuanto a la población, se tiene que la misma está conformada por las instituciones educativas Enrique Pupo Martínez y la Sede Mixta Primero de Mayo de Valledupar, Colombia. Los sujetos de investigación estuvieron representados por el personal 5 directivo y 67 docentes de las instituciones educativas antes mencionadas. De acuerdo con lo expuesto, se determina que la población del presente estudio es de tipo censal, pues es de carácter finito y pequeña, lo que permite estudiar todas sus unidades.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la observación directa por encuesta y el instrumento seleccionado fue el cuestionario. Para la construcción de dicho instrumento se tomó como punto de partida la operacionalización de las variables, con sus dimensiones e indicadores. Los cuestionarios se elaboraron con alternativas de respuestas múltiples siendo: Siempre, casi siempre, casi nunca y nunca.

Del mismo modo, se construyeron los cuestionarios de preguntas cerradas que constaron de tres (03) preguntas de acuerdo a las variables y con el número de ítems de 60 para medir las dimensiones e indicadores de ella, de acuerdo a su complejidad: primera parte, identificación; segunda parte: instrucciones; y tercera parte: ítems vinculados con la variable de estudio. Estos cuestionarios fueron sometidos a validez a través de juicio de experto y confiabilidad por medio del método Alfa de Cronbach obteniéndose valor de 0,9672, considerado como alta confiabilidad.

3. Resultados de la Investigación

3.1. Proceso Gerenciales

a) Fases de los procesos gerenciales

En tabla 1, se muestran las fases del proceso gerencial. En cuanto al Indicador Planificación, el 50% de los directivos refieren que un 53,33% que siempre la realizan, en un 33,33% casi nunca y el 13,33%, casi siempre. Los docentes difieren al considerar con un 49,25% que casi nunca la consideran en su gestión, un 26,87% casi siempre, un 11,49% siempre y nunca.

Tabla 1. Fases de los procesos gerenciales

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Planificación	53,33	11,94	13,33	26,87	33,33	49,25	-	11,74
Organización	53,33	32,34	13,33	56,22	6,67	11,44	26,67	-
Dirección	46,67	49,25	20,00	26,87	13,33	11,94	20,00	11,94
Control	53,33	11,44	20,00	82,09	26,67	6,47	-	-
(% Grupo)	51,67	26,24	16,67	48,01	20,00	19,78	11,67	5,97
(% Alternativa)	38,96		32,34		19,89		8,82	

Fuente: Elaboración propia (2017)

Los datos evidencian que los directivos casi nunca desarrollan planes ni determina los objetivos a alcanzar y no definen las actividades necesarias para lograr los resultados deseados. Estos resultados difieren de lo planteado por Ruetter y Conde (2008) quienes exponen que la planificación es una función administrativa que debe llevarse a cabo periódicamente. Planificar es un proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas de decidir con anticipación lo que se ha de lograr en el futuro.

En relación al indicador organización, el 53,33% de los directores refieren que siempre la realizan, un 26,67% nunca, el 13,33% casi siempre y un 6,67% casi nunca.

Los docentes según el 56,22% en forma semejante expresan que casi siempre los directivos ejercen la función de organización, un 32,34% siempre, el 11,44% casi nunca.

Los directores según los datos casi siempre agrupan las actividades de acuerdo al flujo de trabajo, asignando las actividades para lograr con eficiencia los resultados deseados coordinando los equipos de trabajo. La organización incluye las actividades que se deben realizar para alcanzar las metas y dividir los recursos humanos en grupos de trabajo para lograrlo.

En cuanto a la dirección, el 46,67% los directores respondieron que siempre la ejercen, el 20,00% se divide entre casi siempre y nunca y el 13,33% casi nunca. Los docentes en forma semejante consideraron con un 49,25% que siempre los directores ejecutan su función de dirección, el 26,87% casi siempre y el 11,97% casi nunca y nunca.

Los directivos según los resultados siempre dirigen la organización al actuar cuando el plan primeramente establecido se lleva a la práctica minimizando la resistencia al cambio y al logro de los objetivos. Estos resultados coinciden con lo señalado por Van der Berglie (2005), la dirección es un proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas del equipo de trabajo y por ende de la organización.

En relación a la fase de control un 53,33% de los directivos consideran que siempre llevan el control de las actividades desarrolladas en la organización, en un 26,67% casi nunca, el 20,00% casi siempre, quedando sin respuesta nunca. Los docentes en forma semejante expresaron con un 82,09% que casi siempre realizan el control el 11,44% siempre, un 6,47% casi nunca. Estos datos dan cuenta de que los directores casi siempre con tendencia a siempre verifican el cumplimiento de las metas, controlando el desempeño del personal en la consecución de los objetivos asegurando que se lleven a cabo las acciones según lo planificado.

b) Características de los procesos gerenciales

En la tabla 2, se muestran las características de los procesos gerenciales. En cuanto al Indicador Concepción sistemática, el 53,33% de los directores respondieron que siempre la consideran en su acción directiva, un 33,33% casi nunca, el 6,67% casi siempre y el 6,67% nunca. Los docentes difieren al considerar con un 87,56% que casi nunca la asumen en sus procesos gerenciales, el 5,97% casi siempre, el 3,98% siempre el 2,49% nunca.

Tabla 2. Características de los procesos gerenciales

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Concepción sistemática	53,33	3,98	6,67	5,97	33,33	87,56	6,64	2,49%
Racionalidad	80,00	8,96	13,33	87,06	6,67	3,98	-	-
Creatividad	20,00	3,98	46,67	87,56	13,33	5,97	20,00	2,49
Carácter cíclico	53,33	8,96	20,00	87,06	26,67	3,98	-	-
Flexibilidad	46,67	49,75	20,00	12,44	13,33	33,83	20,00	3,98
Orden lógico	53,33	38,84	20,00	33,33	26,67	15,92		11,94
Secuencialidad	20,00	12,44	46,67	50,75	13,33	26,87	20,00	9,95
Simultaneidad	53,33	33,33	20,00	38,81	26,67	15,92	-	11,94
(% Grupo)	47,50	20,02	24,17	50,37	20,00	24,25	8,33	5,35
(% Alternativa)	33,76		37,27		22,13		6,84	

Fuente: Elaboración propia (2017)

Según los datos los directores casi nunca comprenden la organización y los procesos educativos como un sistema, ni atribuyen los resultados de su gestión a los miembros que integran la institución al no inducir la cooperación y el trabajo en equipo en la realización de las actividades para alcanzar los objetivos. Esta acción difiere de lo caracterizado por Chiavenato (2009) quien expone que la concepción sistemática del proceso gerencial implica que el mismo y cada uno de los procesos se entienden como sistema en el que los elementos interactúan entre sí y que los resultados que obtiene la organización debe atribuirse al conjunto.

En relación al indicador racionalidad el 80,00% de los directivos expresaron que siempre le dan importancia en el desarrollo de los procesos gerenciales, el 13,33% casi siempre y el 6,67% casi nunca. Los docentes respondieron en forma semejante con un 87,06% que casi siempre la incorporan a sus actividades de dirección, un 8,96% siempre y el 3,95% casi nunca. Los datos evidencian que los directores casi siempre caracterizan sus procesos gerenciales con racionalidad dando un reporte teórico a cada una de las actividades que se llevan a cabo para evitar la pérdida de recursos y tiempo a través de estrategias y acciones que eleven la calidad del servicio ofrecido a la comunidad con poco esfuerzo.

Los resultados tienen relación con lo señalado por Chiavenato (2009) la racionalidad implica una construcción mental coherente que tiene que ver con el hecho de que cada una de las acciones son el resultado de un análisis y evaluación de la organización y el medio ambiente para identificar amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas.

La creatividad como característica de los procesos gerenciales según los directores el 46,67% consideró que casi siempre buscan la innovación, el 20,00% siempre y nunca y el 13,33% casi nunca. Los docentes coinciden al responder que casi siempre los directivos son creativos según el 87,56%, un 5,97% casi nunca el 3,98% siempre y el 2,49% nunca. Se observa en los resultados que los directivos casi siempre adoptan la creatividad como una característica en sus procesos gerenciales mostrando un estilo de liderazgo que le permite la innovación para el logro de los objetivos trazados a través del estímulo a los docentes del pensamiento creativo desde las acciones y actividades novedosas utilizando para ello la imaginación.

La acción del director en función de los resultados tiene relación con lo señalado por Chiavenato (2009), la creatividad de quienes dirigen una organización de cualquier, tienen que ser creativos a la hora de planear, diseñar la estructura de la organización y en base a lo anterior, dirige y se implementan métodos de control para asegurar que todo marche según lo planificado y al mismo tiempo, obtener información veraz que permita retroalimentar la planificación, permitiendo acomodar y corregir las fallas y recomenzar la secuencia.

En cuanto al indicador carácter cíclico los directivos con un 53,33% respondieron que siempre desarrollan los procesos gerenciales en forma cíclica, el 26,67% casi nunca un 20,00%. Los docentes consideran que los directores según el 87,06% casi siempre siguen sus procesos gerenciales siguiendo sistemáticamente los distintos ciclos, un 26,67% casi nunca, un 20,00% casi siempre. Los docentes expresaron que los directivos según los datos casi siempre obtuvieron información útil y veraz que facilita la detección y corrección de fallas de manera oportuna para retroalimentar como un medio para recomenzar la secuencia cíclica de la acción gerencial.

Esto se corresponde con Chiavenato (2009) quien expresa e en la cultura organizacional están presentes los valores que favorecen la innovación, la toma de riesgos y la apertura los cambios situación ésta que debe reflejarse en un equipo de trabajo directivo homogéneo que frecuentemente implante mecanismos para incrementar el conocimiento de su organización y de su entorno.

La flexibilidad de los procesos gerenciales los directores exponen que siempre son flexibles en sus actividades planificadas, un 33,83% casi nunca, el 20% casi siempre y nunca. Los docentes respondieron en forma semejante con un 49,75% siempre muestran flexibilidad, el 33,33% casi nunca, un 12,44% casi siempre y un 3,98% nunca.

Los datos demuestran que los directores siempre ajustan los procesos gerenciales a la dinámica del ambiente laboral a nuevas situaciones e incluyen con frecuencia a la cultura organizacional valores que favorecen la innovación la toma de riesgos y los cambios. Los resultados se sustentan en lo expresado por Chiavenato (2009), quien refiere que cada uno de los procesos gerenciales que se dan cita en una organización debe ser flexible para poder ajustarse a la dinámica de su ambiente laboral y por ende responder adecuadamente a las necesidades de la comunidad y al entorno cambiante.

En relación al orden lógico en los procesos gerenciales el 53,33% de los directores expresaron que siempre se lo dan a la organización, el 26,67% casi nunca, un 20% casi siempre. Los docentes coinciden al responder con un 38,81% que siempre, el 33,333% casi siempre, un 15,92% casi nunca y el 11,94% nunca. Los directores según los datos siempre describen los procesos gerenciales realizando un análisis de los problemas antes de tomar decisiones y siguiendo un orden lógico de las acciones.

Estos resultados se vinculan con lo señalado por Chiavenato (2009), quien refiere que a través de la descripción de cada uno de los procesos gerenciales por los que integran la organización tendrán una idea clara sobre la manera en la que deben analizar y resolver los problemas que se pueden presentar.

En cuanto a la secuencialidad los directores con un 46,67% expresaron que le dan secuencia a los procesos gerenciales casi siempre, un 20% nunca, el 13,33% casi nunca y un 12,44% siempre. Los docentes en forma semejante expresaron que los directores casi siempre ejercen sus funciones con secuencia según el 46,67%, un 26,87% casi Nunca, el 12,44% siempre y el 9,95% nunca. Los resultados permiten evidenciar que los directores casi siempre ejercen su función gerencial siguiendo las etapas planificadas con un orden secuencial, es decir: planifica, organiza, dirige y controla con un orden lógico, cíclico y secuencial.

Esto se sustenta en lo señalado por Chiavenato (2009), quien afirma que la secuencialidad tiene que ver con el hecho de que los procesos gerenciales aluden a una secuencia ordenada de pasos o etapas, por lo que la planificación, organización, dirección y control constituyen un proceso en sí mismo con su propia dinámica.

La simultaneidad de los procesos gerenciales según el 53,33% de los directores consideran que siempre la mantienen en su acción gerencial de dirección, el 26,67% casi nunca, un 20% casi siempre. Los docentes respondieron en forma semejante con un 38,81% que los directores casi siempre mantienen los procesos en forma simultánea al dirigir la organización, un 33,33% Siempre, el 15,92% casi nunca y un 11,94% Nunca. Los directores según los datos casi siempre ejercen simultáneamente varias actividades evitando pérdida de tiempo en el logro de los objetivos sin escatimar esfuerzos para alcanzarlos. Los resultados se sustentan en Chiavenato (2009), quien explica que los procesos gerenciales se ejecutan simultáneamente en actividades vinculadas sin que haya pérdida de esfuerzo y tiempo.

3.2. Cultura Organizacional

Robbins (2006) considera que el enfoque cultural de la organización es la calidad del liderazgo para conducir el cambio, relacionado con el manejo del poder, el rol, las tareas y las personas. Pero en general, se acepta que los valores, las creencias y los principios constituyen el verdadero sustento de un modelo gerencial, por lo que resulta muy complejo el análisis de la cultura de una manera objetiva, ya que ésta se

expresa en percepciones manifiestas de los sujetos, a través del lenguaje, las normas y las expresiones de los miembros de la organización.

Chiavenato (2006) expresa que le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

a) Tipos de cultura organizacional

La tabla 3, muestra los resultados de los tipos de cultura organizacional, en cuanto al Indicador predominante el 46% de los directores consideran que casi siempre la buscan construir en las instituciones objeto de estudio, el 20% siempre y nunca en un 13,33% casi nunca. Los docentes respondieron con un 50.75% que los directores casi siempre buscan que la organización tenga una cultura organizacional predominante que la identifica, un 26.67% nunca, el 12,44% siempre y el 9,95% casi nunca.

Los datos demuestran que los directores casi siempre buscan un tipo de cultura predominante como organización orientadora hacia el poder de la misma como función social, compartiendo los valores por la mayoría de sus miembros buscando a través del diálogo que otras culturas se incorporan para su fortalecimiento. Los resultados se sustentan en lo señalado por Dessler (2007) la cultura predominante expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización, siendo ésta la cultura dominante.

Tabla 3. Tipos de cultura organizacional

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Predominante	20,00	12,44	46,67	50,75	13,33	9,95	20,00	26,87
Subculturas	53,33	11,44	20,00	75,12	26,67	5,47	-	7,96
(% Grupo)	36,67	11,94	33,33	62,94	20,00	7,71	10,00	17,41
(% Alternativa)	24,30%		48,13%		13,86%		13,71%	

Fuente: Elaboración propia (2017)

En relación al tipo de cultura, subcultura, la tabla 3, muestra que los directores según el 53,3% consideran que siempre permiten la participación de las subculturas en la institución, el 26,67% casi nunca, y un 20% casi siempre. Los docentes con un 75.12% respondieron que casi siempre los directores permiten la inclusión de otras subculturas en la organización, un 11.44% siempre, el 7,96% Nunca y el 5.47% casi nunca.

Los resultados evidencian que casi siempre los directores permiten la inclusión de subculturas que influyen en el comportamiento organizacional soportada en el conocimiento para generar sentido de identidad para reforzar el compromiso con la organización pero controlando su vinculación para no afectar la cultura predominante. Los datos se vinculan a lo planteado por Dessler (2007), las subculturas dentro de una organización reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

b) Elementos de la cultura organizacional

La tabla 4, muestra los elementos de la cultura organizacional. En cuanto a la estructura de los directivos, según el 46,67% consideran que casi siempre se estructuran procedimientos, reglas y normas que describen una cultura organizacional, un 20,00% siempre y nunca; el 13,33% casi nunca. Los docentes según el 59,20% casi nunca se establecen normas estructuradas, el 23,38% casi siempre el 20,00% nunca y un 10,45% siempre y observándose diferencia en las respuestas de ambas poblaciones censales.

Tabla 4. Elementos de la cultura organizacional

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Estructura	20,00	10,45	46,67	23,38	13,33	59,20	20,00	6,97
Responsabilidad	53,33	26,87	20,00	10,45	26,67	49,25		13,43
Recompensa	40,00	20,40	20,00	9,95	26,67	56,22	13,33	13,43
Desafío	46,67	16,92	33,33	52,24	13,33	6,97	6,67	23,88
Relaciones	53,33	20,90	6,67	45,77	26,67	20,40	13,33	12,94
Compartir el conflicto	13,33	5,97	40,00	46,27	20,00	18,41	26,67	29,35
(% Grupo)	37,78	14,57	26,67	48,09	20,00	15,26	15,56	22,06
(% Alternativa)	26,19		37,38		17,63		18,81	

Fuente: Elaboración propia (2017)

Los datos evidencian que los directores se esfuerzan por tener en la organización una cultura orientada hacia el poder como institución con función social, a través del compartir los valores de sus miembros, así como del uso del dialogo que permita a la cultura predominante incorporar nuevas culturas a la institución. Estos resultados distan de lo señalado por Chiavenato (2009) quien expresa que la estructura de la cultura organizacional representa la percepción de los miembros de la institución acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y normas que enfrentan a los individuos el poner énfasis en la estructura burocrática.

La responsabilidad como elemento que da permanencia a la cultura organizacional, los directivos respondieron con el 53,33% que siempre la asomen como un valor esencial, el 26,67% casi nunca, un 20,00% casi siempre. Los docentes consideran que casi nunca según el 49,25% el director muestra responsabilidad, el 26,87% siempre, el 26,67% casi nunca y el 13,43% nunca. Se observa diferencia en las respuestas de directores y docentes.

Los datos muestran que los directivos casi nunca permiten la autonomía de los docentes en su trabajo, ni toman decisiones relacionadas con sus responsabilidades al dar por sentado que los docentes conocen con certeza cuál es su trabajo dentro de la organización. Los datos difieren de lo señalado por Chiavenato (2009), quien refiere que la responsabilidad es parte de los miembros de la organización de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

En relación a la recompensa el 40,00% de los directores la asumen siempre como un elemento que sustenta la cultura organizacional, el 26,67% casi nunca, el 20,00% casi siempre y el 13,33% nunca. Los docentes expresan que los directores según el 56,22% casi nunca recompensan su labor, el 20,40% Siempre, un 13,43% nunca. Los docentes expresan que los directores según el 56,22% casi nunca se recompensan su labor, el 20,40% siempre, un 13,43% nunca y el 9,95% casi siempre. Se observa diferencia entre lo expresado por directivos y docentes.

Los datos muestran que los directores casi nunca recompensan a los docentes que se distinguen por su productividad, ni otorga premios olvidando que una cultura fuerte y predominante se logra a través del reconocimiento del trabajo efectivo. Los resultados no se relacionan con lo señalado por Chiavenato (2009) la recompensa comprende la percepción sobre las recompensas recibidas por el trabajo bien ejecutado en la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo puede generar una cultura fuerte.

El desafío como un elemento de la cultura organizacional, los directores según el 46,67% lo consideran como la creencia que permite mostrarse a la comunidad como una organización competitiva, el 33,33% casi siempre, el 13,33% casi nunca, el 6,67% Nunca. Los docentes respondieron en forma semejante con un 52,54% siempre, el 23,88% nunca, un 16,92% siempre y el 6,97% casi nunca.

Los resultados evidencian que los directores siempre establecen metas con la participación de los docentes aceptando los desafíos y los riesgos al establecer una cultura organizacional fuerte para el logro de los objetivos organizacionales. Los datos son semejantes a lo señalado por Chiavenato (2009), quien expresa que el desafío corresponde a las metas que los miembros de la organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener una cultura competitiva.

En relación al indicador relaciones, los directores con un 53,33% expresaron que Siempre desarrolla relaciones con los miembros de la organización, el 26,67% casi

nunca, el 13,33% nunca y el 6,67% casi siempre, los docentes difieren al considerar el 45,77% que casi siempre buscan la relación interpersonal, el 20,90% siempre, el 20,40% casi nunca y el 12,94% nunca.

Los directores según los datos casi siempre perciben que la cultura organizacional está orientada por los valores que desarrollan las buenas relaciones sociales entre pares de acuerdo a los cargos ejercidos para generar un espíritu de ayuda mutua entre los miembros de la organización en forma horizontal. Los resultados se soportan con lo expresado por Chiavenato (2009), las relaciones son las percepciones por parte de los miembros de la organización de la existencia de una cultura de trabajo donde los valores orientan las buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

En cuanto al compartir el conflicto, el 40,00% de los directivos consideran que casi siempre lo realizan, el 26,67% nunca, el 20,00% casi nunca y el 5,97% siempre. Los docentes expresaron en forma similar que los directores según el 46,27% casi siempre lo comparten, el 29,35% nunca, el 18,41% casi nunca y el 5,97% siempre. Los resultados muestran que los directores casi siempre permiten que los problemas sean visualizados por todos los integrantes de la organización para desarrollar sentimientos y la creencia en el personal como elemento más valioso para el desarrollo de la cultura organizacional. Los resultados se sustentan en Chiavenato (2009), el sentimiento de los jefes y colaboradores al oír distintas opiniones ponen énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos, a través de la comunicación fluida.

Tabla 5. Resumen: Proceso gerenciales

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Fases	51,67	26,64	16,67	48,01	20,00	19,78	11,67	5,97
Características	47,50	20,02	24,17	50,37	20,00	24,25	8,33	5,35
(% Grupo)	49,58	23,13	20,42	49,19	20,00	22,01	10,00	5,66
(% Alternativa)	36,36		38,40		21,01		7,83	

Fuente: Elaboración propia (2017)

La tabla 5, muestra los resultados de la variable procesos gerenciales observándose en cuanto a las fases y características, el 49,58% casi siempre, el 20,42% casi siempre, el 20,00% casi nunca y el 10,00% nunca. Los docentes en forma semejante expresan que los directores según el 49,19% casi siempre siguen las fases y caracterizan los procesos gerenciales, el 23,15% siempre, un 22,01% casi nunca y un 5,66% nunca. Los datos muestran que los directores casi siempre siguen las fases y características, los procesos gerenciales que deben ejercer en la gestión de la organización.

Esto se relaciona con lo planteado por Robbins (2006), la cultura organizacional define los límites entre unos y otros transmite sentido de identidad a sus miembros, facilitan la creación de sus compromisos del individuo con algo más de sus propios intereses e incrementa la estabilidad del sistema social.

Tabla 6. Resumen: Cultura organizacional

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		Casi Nunca		Nunca	
	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc	Dir	Doc
	%	%	%	%	%	%	%	%
Tipos	36,7	11,9	33,3	62,9	20,0	7,7	10,0	17,4
Elementos	37,8	14,6	26,7	48,1	20,0	15,3	15,6	22,1
(% Grupo)	18,6	6,6	15,0	27,8	10,0	5,7	6,4	9,9
(% Alternativa)	12,6		21,4		7,9		8,1	

Fuente: Elaboración propia (2017)

La tabla 6, muestra la variable cultura organizacional en cuanto a las dimensiones tipos y elementos, el 18,6% de directivos respondieron siempre los incorporan a la cultura organizacional, el 18,6% siempre, un 15,0% casi siempre, el 10,0% casi nunca y el 6,4% nunca. Al respecto los docentes consideran que los directores casi siempre tienen presente en su gestión los tipos y elementos que fortalecen la cultura organizacional, según el 27,8% casi Siempre, un 9,9% nunca, el 6,6% siempre y el 5,7% casi nunca. Los resultados se vinculan con lo señalado por David (2006), las organizaciones poseen su propia historia, comunicación, relaciones interpersonales, filosofía y mitos que constituyen su cultura.

Conclusiones

Los directores de las instituciones objeto de estudio en cuanto a las fases de los procesos gerenciales casi nunca planifican, pero casi siempre organizan, dirigen y controlan, siendo esta la que visualiza y da pautas al futuro de la organización. Los directivos casi siempre caracterizan sus procesos gerenciales con racionalidad para evitar pérdida de recursos y tiempo, incluyendo la creatividad y la innovación con carácter cíclico para controlar los cambios con flexibilidad ajustándose a la dinámica del ambiente laboral con orden lógico, el análisis y resolución de los conflictos en forma secuencial paso a paso y siguiendo todos los procesos en forma simultánea en actividades sin pérdida de esfuerzo.

En las organizaciones objeto de estudio los directores buscan construir casi siempre una cultura predominante sustentada en valores centrales que comparten todos los miembros de la organización permitiendo a la vez la inclusión de subculturas que no afectan el comportamiento organizacional. Los elementos de la cultura organizacional los directivos casi nunca dan importancia a la estructura de normas y reglas que la

difunden. Los directivos casi nunca permiten la autonomía ni la toma de decisiones al no dar responsabilidades a los docentes y asumir que cada uno conoce su trabajo y sus límites en la institución. En las instituciones investigadas los directores casi nunca recompensan el trabajo como elemento importante para lograr una cultura fuerte.

Los directores casi siempre aceptan los desafíos estableciendo metas y asumiendo riesgos al establecer una cultura fuerte desde el desarrollo de las relaciones interpersonales para compartir los conflictos visualizados por todos los miembros de la organización, como el elemento más valioso para enfrentarlos con éxito.

Referencias Bibliográficas

- Bateman, Thomas y Snell, Scott (2004). *Administración una ventaja competitiva*. Cuarta edición. McGraw Hill Interamericana Editores. México D.F.
- Brunet, L. (2006). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- Buckingham, H. (2008). *Liderazgo y gerencia*. Material mimeografiado. Universidad Experimental Libertador UPEL). Barquisimeto.
- Chiavenato, Idalberto (2006). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Administración de recursos humanos*. Editorial Pearson. Colombia
- Davis, F. (2006). *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall. México.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2006). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw Hill. México.
- Dessler, G. (2007). *Organización y administración. Enfoque situacional*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Hernández S. Roberto; Fernández C. Carlos y Baptista L. Pilar (2.010). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- Koontz, Harold, Wehrich, Heinz y Cannice, Mark (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Edición 14. McGraw-Hill, Interamericana. Editores. México.
- Mosley, D. Meggison, C. y Pietri, P. (2008). *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Ediciones Paraninfo. Madrid.
- Münch, Lourdes y García, José (2012). *Fundamentos de administración*. Editorial Trillas, México

Robbins, Stephen. (2006). *Comportamiento organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, D.F.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2010). *Administración*. Décima edición. Editorial Pearson Educación. México.

Ruetter, I. y Conde, J. (2008). *Supervisión educativa: Gerencia y pedagogía*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas: FUDUPEL.

Sánchez, J. (2012). *Funciones, competencias y habilidades directivas*. Escuela Nacional de Sanidad. Madrid.

Schein, E. (2008). *Cultura organizacional y liderazgo*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

Van Den Berghe, L. (2005). *Responsabilidad social corporativa*. Limusa. España.