

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL  
DE HUAMANGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA EDUCACIÓN**



**TESIS:**

**Competencias gerenciales y la cultura organizacional en los  
docentes de Educación Primaria del distrito de Ayacucho - 2019**

Para optar el grado académico de:  
**MAESTRA EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN  
EDUCACIONAL**

PRESENTADO POR:  
**Bach. Yenifer ZARAVIA GUILLEN**

ASESOR:  
**Dr. Marcelino POMASONCCO ILLANES**

**AYACUCHO - PERÚ**

**2025**

A mis padres y hermanos, quienes son el pilar de mi existencia, su impulso y apoyo constante.

## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, por brindarme el espacio y los recursos necesarios para llevar a cabo el presente trabajo.

A la Escuela de Posgrado, por ofrecerme la oportunidad de complementar mi formación profesional.

A los docentes de posgrado, en especial al Dr. Eloy Feria Macizo, por su acompañamiento y dedicación a lo largo de este proceso.

A mi asesor, Dr. Marcelino Pomasoncco Illanes, por su invaluable guía, paciencia y dedicación.

A los doctores Enrique Cárdenas Hermoza y Alejandro Huamán De La Cruz, por contribuir con su apoyo durante el desarrollo de la presente investigación.

A los directores de las instituciones educativas del distrito de Ayacucho, por su apoyo incondicional en el desarrollo de la investigación.

A mis padres, por brindarme apoyo y motivación a diario.

A mis hermanos, por ser mi impulso y contar con su compañía.

## Índice general

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| Página del jurado.....                              | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Declaración jurada de autenticidad.....             | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Dedicatoria.....                                    | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Agradecimientos .....                               | v                                    |
| Índice general.....                                 | vi                                   |
| Índice de anexos.....                               | xii                                  |
| Resumen.....  | xi                                   |
| Abstract.....                                       | xii                                  |
| Introducción .....                                  | xii                                  |
| <b>I. Planteamiento del problema.....</b>           | <b>15</b>                            |
| 1.1. Descripción de la situación problemática ..... | 15                                   |
| 1.2 Formulación del problema.....                   | 17                                   |
| 1.2.1 Problema general.....                         | <b>17</b>                            |
| 1.2.2 Problemas específicos .....                   | <b>17</b>                            |
| 1.3 Formulación de objetivos.....                   | 17                                   |
| <b>1.3.1 Objetivo general.....</b>                  | <b>17</b>                            |
| 1.3.2 Objetivos específicos.....                    | <b>18</b>                            |
| 1.4 Justificación .....                             | 18                                   |
| 1.4.1. Justificación teórica .....                  | 18                                   |
| 1.4.2 Justificación práctica.....                   | 19                                   |
| 1.4.3 Justificación metodológica.....               | 20                                   |
| <b>II. Marco teórico .....</b>                      | <b>21</b>                            |
| <b>2.1 Antecedentes.....</b>                        | <b>21</b>                            |
| 2.1.1 Antecedentes internacionales.....             | 21                                   |

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 2.1.2 Antecedentes nacionales .....                       | 22                            |
| 2.1.3. Antecedentes regionales.....                       | 25                            |
| <b>2.2 Bases teóricas .....</b>                           | <b>26</b>                     |
| 2.2.1. Gerente y funciones .....                          | 26                            |
| Competencias gerenciales.....                             | 27                            |
| Tipos de competencias gerenciales.....                    | 30                            |
| Competencias gerenciales del directivo.....               | 35                            |
| Cultura organizacional.....                               | 38                            |
| Marco de valores de competencia.....                      | 41                            |
| Importancia de la cultura organizacional.....             | 45                            |
| Organizational culture assessment instrument (OCAI) ..... | 49                            |
| <b>2.3 Bases conceptuales.....</b>                        | <b>50</b>                     |
| <b>III. Metodología.....</b>                              | <b>53</b>                     |
| 3.1 Formulación de hipótesis .....                        | 53                            |
| 3.1.1 Hipótesis general.....                              | 53                            |
| 3.1.2 Hipótesis específicas.....                          | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3.2. Variables .....                                      | 53                            |
| 3.3. Operacionalización de variables .....                | 51                            |
| 3.4 Tipo y nivel de investigación.....                    | 52                            |
| 3.4.1 Tipo de investigación.....                          | 52                            |
| 3.4.2 Nivel de investigación.....                         | 52                            |
| <b>3.5 Método .....</b>                                   | <b>53</b>                     |
| <b>3.6 Diseño de investigación.....</b>                   | <b>53</b>                     |
| <b>3.7 Población y muestra.....</b>                       | <b>54</b>                     |
| 3.7.1 Población.....                                      | 54                            |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.7.2 Muestra .....                                | 55        |
| <b>3.8 Técnicas e instrumentos .....</b>           | <b>57</b> |
| 3.8.1 Técnicas .....                               | 57        |
| 3.8.2 Instrumentos.....                            | 57        |
| 3.9. Validez y confiabilidad de instrumentos ..... | <b>57</b> |
| 3.9.1 Validez .....                                | 57        |
| 3.9.2 Confiabilidad.....                           | 59        |
| 3.10 Técnicas de procesamiento de datos .....      | <b>60</b> |
| 3.1.1 Aspectos éticos .....                        | <b>60</b> |
| <b>IV. Resultados y discusión.....</b>             | <b>61</b> |
| 4.1 Resultados a nivel descriptivo.....            | <b>61</b> |
| 4.2 Resultados a nivel inferencial .....           | <b>67</b> |
| 4.2.1 Prueba de normalidad.....                    | 67        |
| 4.2.2 Prueba de hipótesis general .....            | 68        |
| 4.2.3 Prueba de hipótesis específica 1 .....       | 69        |
| 4.2.3 Prueba de hipótesis específica 2 .....       | 71        |
| 4.2.4 Prueba de hipótesis específica 3 .....       | 72        |
| 4.2.5 Prueba de hipótesis específica 4 .....       | 73        |
| 4.2.6 Prueba de hipótesis específica 5 .....       | 75        |
| <b>4.2.7 Prueba de hipótesis específica 6.....</b> | <b>76</b> |
| 4.3. Discusión de resultados.....                  | 77        |
| <b>V. Conclusiones .....</b>                       | <b>81</b> |
| Recomendaciones .....                              | 82        |
| Referencias bibliográficas.....                    | 84        |
| Anexos .....                                       | 88        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>cuestionario sobre cultura organizacional.....</b> | <b>89</b> |
| <b>Assessment Instrument – OCAI .....</b>             | <b>89</b> |

### Índice de tablas

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 1  | Población de docentes de educación primaria de instituciones educativas públicas del distrito de Ayacucho                                  | 55 |
| Tabla 2  | Muestra de docentes de educación primaria de instituciones educativas públicas del distrito de Ayacucho                                    | 57 |
| Tabla 3  | Resultado de validez del cuestionario sobre competencias gerenciales   | 60 |
| Tabla 4  | Resultado de validez del cuestionario sobre cultura organizacional   | 60 |
| Tabla 5  | Resultado de confiabilidad del instrumento sobre competencias gerenciales  | 61 |
| Tabla 6  | Resultado de confiabilidad del instrumento sobre cultura organizacional  | 62 |
| Tabla 7  | Competencias gerenciales y cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019                      | 64 |
| Tabla 8  | Competencias gerenciales y características dominantes en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho -2019                 | 65 |
| Tabla 9  | Competencias gerenciales y el liderazgo en la organización en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019               | 65 |
| Tabla 10 | Competencias gerenciales y el estilo gerencial en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019                           | 66 |
| Tabla 11 | Competencias gerenciales y unión en la organización en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019                  | 67 |
| Tabla 12 | Competencias gerenciales y el nivel de énfasis estratégico institucional en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019 | 68 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tabla 13 | Competencias gerenciales y el criterio para el éxito en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019 | 69  |
| Tabla 14 | Resultado de la prueba de Normalidad   | 70  |
| Tabla 15 | Resultado de la hipótesis general: Competencias gerenciales y cultura organizacional                                   | 72  |
| Tabla 16 | Resultado de la hipótesis específica 1: Competencias gerenciales y características dominantes                          | 77  |
| Tabla 17 | Resultado de la hipótesis específica 2: Competencias gerenciales y liderazgo en la organización                        | 77  |
| Tabla 18 | Resultado de la hipótesis específica 3: Competencias gerenciales   | 77  |
| Tabla 19 | Resultado de la hipótesis específica 4: Competencias gerenciales y unión en la organización                            | 77  |
| Tabla 20 | Resultado de la hipótesis específica 5: Competencias gerenciales   | 77  |
| Tabla 21 | Resultado de la hipótesis específica 6: Competencias gerenciales   | 155 |

**Índice de anexos**

|         |  |    |
|---------|--|----|
| Anexo 1 | Matriz de consistencia   | 69 |
| Anexo 2 | Instrumentos de acopio de datos                                    | 71 |
| Anexo 3 | Ficha técnica  | 75 |
| Anexo 4 | Informe de opinión de expertos sobre la validación de instrumentos | 76 |
| Anexo 5 | Base de datos prueba piloto  | 82 |
| Anexo 6 | Resultados de la prueba de confiabilidad                           | 84 |
| Anexo 7 | Base de datos  | 86 |
| Anexo 8 | Constancia sobre la aplicación de los instrumentos                 |    |
| Anexo 9 | Evidencias fotográficas del trabajo de campo                       |    |

## Resumen

El objetivo del estudio fue determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho - 2019. La investigación es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental transversal descriptivo correlacional, la muestra estuvo compuesta por 222 profesores de educación primaria, el instrumento de acopio de datos fue el cuestionario. Los datos fueron procesados con el SPSS-V27, se utilizó la prueba estadística Tau\_b de Kendall, con un nivel de significancia asumida de 0,05 y 95% de acierto. Los resultados procesados determinaron el nivel de significancia correspondiente a  $0.000 < 0.05$ , que rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); el valor también muestra 0.686 que evidencia una relación buena y directa. Se concluyó en que, existe una relación entre las competencias de gerenciales y la cultura de la organización, lo que significa que a niveles más altos en las competencias gerenciales también será mejor la cultura organizacional.

.

**Palabras clave:** Competencia docente, competencias gerenciales, cultura organizacional.

### **Abstract**

The objective of the study was to determine the relationship between managerial competencies and organizational culture among primary education teachers in the district of Ayacucho – 2019. The research is basic in nature, correlational in level, and follows a non-experimental, cross-sectional, descriptive-correlational design. The sample consisted of 222 primary school teachers, and the data collection instrument was a questionnaire. The data were processed using SPSS version 27. Likewise, Kendall's Tau\_b statistical test was used, with an assumed significance level of 0.05 and a 95% confidence level. The processed results indicated a significance level of  $0.000 < 0.05$ , which leads to the rejection of the null hypothesis ( $H_0$ ) and acceptance of the alternative hypothesis ( $H_a$ ); the value also showed 0.686, which demonstrates a good and direct relationship. Therefore, it is concluded that there is a relationship between managerial competencies and organizational culture, meaning that higher levels of managerial competencies are associated with a better organizational culture.

**Keywords:** Teaching competence, managerial competencies, organizational culture.

### **Introducción**

La justificación de esta investigación radica en la necesidad de abordar la influencia de la cultura institucional en el funcionamiento de las escuelas peruanas. La gestión de calidad, la eficacia organizacional, la cultura organizacional a menudo se pasa por alto, a pesar de su papel fundamental en la innovación y el desarrollo del conocimiento. La investigación busca dimensionar la percepción de la cultura organizacional entre los docentes de Educación Básica Regular en Ayacucho y examinar cómo las competencias gerenciales del director influyen en esta cultura, con el objetivo de mejorar la satisfacción laboral de los profesores y trabajadores. En este sentido, se destaca que, aunque se están implementando reformas educativas en el país, es crucial no ignorar la cultura organizacional, porque es un elemento clave para el desarrollo de una gestión educativa efectiva y de calidad.

La educación peruana está en un proceso de transformación, impulsado por la globalización, que la está convirtiendo en un producto competitivo. Este cambio resalta la necesidad de entender la "Cultura de mercado" en lugar de una mera "cultura pedagógica". La gestión escolar, al igual que en cualquier empresa, debe incluir procedimientos de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, es decisivo evaluar las competencias gerenciales de los directores para asegurar una administración efectiva desde una perspectiva democrática. Así, la capacitación en competencias gerenciales impacta directamente en la calidad educativa, que hace necesario investigar la relación entre estas competencias y la cultura de la organización para maestros de educación primaria en el distrito de Ayacucho.

La relación entre los objetivos de esta investigación y las hipótesis planteadas es fundamental para comprender cómo las competencias gerenciales impactan en la cultura organizacional de los docentes de nivel primaria en la jurisdicción de Ayacucho. El objetivo general plantea determinar esta relación, mientras que los objetivos específicos desglosan aspectos concretos, como las características dominantes del clima organizacional y la dirección, el estilo gerencial, la unión organizacional, el énfasis estratégico y los criterios para

el éxito institucional. Las hipótesis específicas refuerzan esta conexión, al afirmar que, las competencias gerenciales se relacionan significativamente con cada uno de estos elementos. En conjunto, estos objetivos e hipótesis sugieren que el fortalecimiento de las competencias gerenciales en los directores puede influir positivamente en la cultura organizacional, que a su vez podría mejorar el desempeño y la satisfacción laboral de los docentes, contribuyendo así a una gestión educativa de calidad.

El estudio se organiza en las siguientes partes sustanciales:

I. Planteamiento del problema, se describe detalladamente la problemática que motiva la investigación. Este capítulo abarca la formulación del problema principal y específicos, el planteamiento de los objetivos y la justificación que sustenta la importancia del estudio desde los enfoques teórico, práctico y metodológico.

II. Marco teórico, proporciona el sustento conceptual y teórico del estudio. Se incluyen los antecedentes de investigaciones previas, los fundamentos teóricos que respaldan las variables analizadas y los conceptos clave relacionados con el tema.

III. Metodología, se describe el proceso de la realización del estudio. Incluye la formulación de la hipótesis, las definiciones y acciones de las variables, el tipo y el nivel de investigación, la planificación de la investigación, los límites de la población y las muestras, así como los métodos, las técnicas y las herramientas utilizadas para la recopilación de datos. Además, se explican las pruebas de validez y confiabilidad del instrumento, los procedimientos de tratamiento utilizados por razones éticas.

IV. Resultados y discusión, se presentan los hallazgos del estudio. Incluye los resultados descriptivos e inferenciales, así como un análisis crítico de los mismos en relación con los objetivos planteados.

V. Conclusiones, se muestran las ideas o juicios obtenidos del estudio.

Finalmente, se ofrecen las recomendaciones prácticas y teóricas y se anexan los materiales complementarios que respaldan el estudio.

## I. Planteamiento del problema

### 1.1. Descripción de la situación problemática

En la actualidad, la educación se convierte progresivamente en un producto dejando de lado su carácter procedimental, de manera que, el sistema educativo como empresa prioriza la relación de la competitividad en torno a la diversidad, estableciendo parámetros que responden a los estándares que pretenden exponer la creatividad e innovación en los estudiantes. En suma, la educación se asienta en una “Cultura de mercado”. Por tanto, debemos entender el verdadero significado de “mercado” y por qué razón actualmente ya no podemos hablar solo de una “cultura pedagógica” como modelo en la educación de nuestro país (Espinosa, 2017).

La globalización es un proceso que redimensiona las economías y el mercado, a través del desarrollo de las tecnologías de comunicación, consecuentemente las hace dependientes a las demandas del mercado mundial, por lo tanto, ¿el Perú es un país globalizado? Sí, Perú es un país globalizado que mantiene las relaciones con más de cien países. Los gobiernos de hoy han firmado acuerdos financieros con regiones y países de complementación financiera y acuerdos de libre comercio, la participación activa en diferentes instancias; pero, también es proactivo en seguridad internacional e inclusión de los más pobres, el Programa de la ONU para el Desarrollo (1997), conceptúa que “El desarrollo es una empresa multidimensional para lograr una mejor calidad de vida para todos los pueblos” (...) “La democracia, el respeto de todos los derechos humanos y libertades fundamentales, incluido el derecho al desarrollo, una gestión pública y administración transparentes y responsables en todos los sectores de la sociedad ...” (p. 58).

En resumidas cuentas, Perú está en proceso de globalización modificando aspectos sociales, económicos y culturales en sus políticas. Por otro lado, en el marco de las políticas públicas, la gestión educativa es un proceso orientado a la elaboración y ejecución de Proyectos Educativos de las Instituciones, logrando mantener la autonomía institucional y mejorando los

procesos pedagógicos, a fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y nacionales.

De esta manera, la institución que aplica correctamente la gestión y administración educativa tendrá como indicador de logro el desempeño satisfactorio docente, administrativo, estudiantil y comunitario, demostrando competencia y formación íntegra en sus estudiantes. En consecuencia, se debe transformar las instituciones educativas en empresas que buscan liderar el “mercado educacional”.

La gestión escolar tiene cuatro dimensiones determinadas por el MINEDU, que permiten organizar los objetivos institucionales, respondiendo a las necesidades y requerimientos de la institución educativa. Al igual que la gestión de cualquier tipo de empresa, la gestión educativa cumple con distintos procedimientos como la planeación, organización, dirección y control arraigando las actividades de la institución para el cumplimiento de metas y objetivos establecidos. Sin embargo, no define ninguna de sus dimensiones a la evaluación de las competencias de índole gerencial de un director, para administrar la empresa (institución educativa) desde una perspectiva democrática tomando en cuenta a la organización, el clima y cultura organizacional para hacer uso eficiente y eficaz del capital humanos, materiales y financieros.

Consecuentemente, la capacitación y práctica de facultades del director, los subdirectores y los coordinadores repercuten para alcanzar la excelencia educativa. En este contexto, para alcanzar la excelencia educativa de los maestros de educación básica del distrito de Ayacucho está relacionada con el desarrollo de las habilidades de gestión de los directores en gestión de la educación, evidenciadas en sus habilidades de gestión, servicio al cliente, efectividad interpersonal, toma de decisiones, trabajo en equipo, desarrollo humano, liderazgo, pensamiento estratégico, capacidad de negociación y orientación al rendimiento, etc.

En tal sentido, el presente estudio de investigación pretende precisar y describir el nexo entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional de los docentes de Educación Primaria del distrito de Ayacucho - 2019.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.2.1. Problema general***

¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho - 2019?

### ***1.2.2. Problemas específicos***

- a) ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y las características dominantes de la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho - 2019?
- b) ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y el liderazgo en las instituciones de educación primaria de distrito de Ayacucho - 2019?
- c) ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y el estilo gerencial institucional de educación primaria de Ayacucho - 2019?
- d) ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y la unión organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho - 2019?
- e) ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y el énfasis estratégico institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019?
- f) ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y el criterio para el éxito institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019?

## **1.3. Formulación de objetivos**

### ***1.3.1. Objetivo general***

Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.

### **1.3.2. *Objetivos específicos***

- a) Explicar la relación entre las competencias gerenciales y las características dominantes de la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho - 2019.
- b) Explicar la relación entre las competencias gerenciales y el liderazgo en las instituciones de educación primaria del distrito de Ayacucho - 2019.
- c) Explicar la relación entre las competencias gerenciales y el estilo gerencial institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.
- d) Explicar la relación entre las competencias gerenciales y la unión organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.
- e) Explicar la relación entre las competencias gerenciales y el énfasis estratégico institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.
- f) Explicar la relación entre las competencias gerenciales y el criterio para el éxito institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.

## **1.4 Justificación**

### **1.4.1. *Justificación teórica***

Nuestro país, una sociedad en pleno proceso de globalización, se va desarrollando y evolucionando en distintos aspectos, pero, sobre todo, realiza reformas en las políticas aplicadas a la educación. Sin embargo, se observa que aspectos clave como la cultura organizacional en las instituciones escolares se deja de lado. La importancia de esta dimensión es indiscutible, dado que impacta directamente en la gestión de la calidad educativa y en el fortalecimiento de la comunidad escolar.

La cultura organizacional constituye un elemento esencial para el buen funcionamiento institucional, porque influye de manera directa en la eficacia organizacional, promueve estrategias de innovación y facilita la creación y el intercambio de conocimiento. Diversos

estudios han demostrado que, una cultura organizacional sólida contribuye significativamente a la mejora del rendimiento institucional y el fortalecimiento del desempeño social de las organizaciones (Meza, Ventura y Villaverde, 2015).

Por tanto, la institución educativa pública necesita el pleno desempeño directivo y el desarrollo de competencias gerenciales en su líder, para lograr influenciar de manera positiva en la cultura organizacional con el fin de lograr la satisfacción laboral de los profesores y trabajadores, mejorando el clima laboral y la calidad del servicio educativo.

El PNUD es el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, agencia de desarrollo de la ONU, responsable de implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante la colaboración con otros territorios, para que estos desarrollen políticas, habilidades de liderazgo, asociación y capacidades institucionales, entre las que menciona: la educación de calidad.

Se entiende que el fin de la educación es la formación integral de la persona, por lo que los resultados del presente trabajo determinarán el impacto social que las competencias gerenciales optimizan la gestión, calidad y desempeño en los docentes de educación Primaria en Ayacucho.

#### ***1.4.2. Justificación práctica***

En el Perú, se vienen planteando reformas en las políticas de gobierno para la educación; sin embargo, soslaya la cultura organizacional y la dirección en las instituciones educativas, para nuestro caso en la educación primaria, excluyendo la relevancia de este aspecto tan importante en el desarrollo de una gestión de la calidad.

Por tanto, existe la necesidad práctica de estudiar la cultura organizacional de los establecimientos de enseñanza con el fin de identificar posibles cambios y sugerir estrategias que mejore la gestión educativa. Como resultados prácticos, estas propuestas influirán en las políticas públicas futuras y en la asignación de recursos económicos.

### ***1.4.3. Justificación metodológica***

Esta investigación tiene el propósito de dimensionar la percepción del estilo de gestión educativa, entre las áreas en que se desempeñan los profesores de una institución de educación básica regular. El estudio contempla de manera cuantificable la percepción compartida sobre las facultades de gestión del director o directora, en relación con la cultura organizacional a nivel de cada docente de educación primaria en el distrito de Ayacucho.

En consecuencia, se pretende desarrollar un enfoque para medir las percepciones sobre las competencias gerenciales del director que proporcionarán instrumentos de medición para futuras investigaciones.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

Hernández (2017) investigó acerca del *Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL centrado en los docentes de Administración de empresas de la Universidad Enrique Díaz de León*. Sostiene que, el desarrollo de competencias como autoadministración, planeación estratégica, trabajo en equipo, multiculturalidad y proyectos que requieren actividades complejas y selectivas promovidas por la universidad para garantizar una educación de calidad.

Macano y Finol (2007) realizaron la investigación *Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las Escuelas Básicas*. Los autores aplicaron cuestionarios en escuelas básicas de Maracaibo, determinaron que, a pesar de que el personal directivo en las escuelas cuenta con el apropiado dominio de las competencias personales, autorrealización y autocontrol, se categorizan con alto desempeño de competencias gerenciales caracterizadas en destrezas y cualidades para la gestión en instituciones educativas; sin embargo, presentan deficiencias en el rol innovador (convivencia en el cambio y pensamiento creativo). Los autores determinaron que, es fundamental integrar las competencias personales con las competencias gerenciales.

Ibarra (2019) sustentó la tesis *Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de Cauquenes*. Investigación aplicada en docentes de la comuna Cauquenes, Talca-Chile. Encontró diferencias significativas entre los modelos de cultura organizacional aplicadas en sus instituciones. Una de ellas se caracteriza por enfocarse en los resultados y la competitividad, mientras que la otra institución logró un ambiente colaborativo y estructurado. Además, la preferencia generalizada por una Cultura de Clan en ambos establecimientos destaca un deseo común entre los docentes

por trabajar en un entorno más amigable y cohesionado, donde el trabajo en equipo y el apoyo mutuo sean prioritarios.

Alfonso, Joya et al. (2017) desarrollaron la investigación *Identificación de la cultura organizacional en una firma de análisis predictivo*, en la Universidad Piloto de Colombia, Bogotá. Concluyeron en que, la organización está bien posicionada para alcanzar sus objetivos de crecimiento y expansión; sin embargo, existe una necesidad de alinear mejor a los empleados bajo una visión común que integre tanto la orientación hacia resultados como el sentido de comunidad. Fortalecer la cultura de clan en la gestión de empleados podría mejorar la cohesión organizacional, permitiendo que los equipos trabajen de manera más integrada y holística, que a su vez contribuiría al cumplimiento efectivo de los objetivos estratégicos.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Díaz, Núñez y Cáceres (2018) investigaron acerca de la *Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional*. En el estudio utilizaron los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 02 en Lima. Concluyeron en que, las competencias gerenciales y la gestión por resultados influyen de manera positiva en la imagen institucional, asimismo, la identidad, comportamiento corporativo y personalidad corporativa. Esto evidencia la importancia de las competencias gerenciales para mejorar la percepción organizacional.

Llaxa (2018) sustentó el estudio titulado *Competencias gerenciales y su relación con el desempeño laboral de SENATI Dirección Zonal Cajamarca 2018*. Investigación de tipo no experimental y correlacional-transversal, aplicó dos cuestionarios en 12 jefes de área de SENATI de la dirección zonal Cajamarca. Los resultados obtenidos determinaron que, existe relación significativa entre las competencias gerenciales con el desempeño laboral y reconocen la importancia mantener a los colaboradores bien capacitados.

Rodríguez (2018) ejecutó la investigación titulada *Competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución educativa “Unión Apawi” Chamcas-Encañada, 2017*. Investigación de diseño descriptivo- correlacional, utilizó un cuestionarios en 22 docentes y el director de la institución educativa “Unión Apawi”. Concluyó en que, existe relación significativa entre las competencias gerenciales del director y la calidad educativa, es decir, el apoyo y participación de los actores educativos en el proceso de gestión se ven potenciados impulsado por el nivel de competencias gerenciales que desempeña el director.

Gavino (2018) desarrolló la investigación titulada *Cultura organizacional y clima organizacional en las instituciones educativas de Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017*. Investigación de diseño descriptivo- correlacional, aplicó el cuestionarios a 14 docentes de la institución educativa. Concluyó en que, existe relación significativa entre la cultura organizacional y el clima organizacional en el que se desenvuelven los docentes de las instituciones públicas de Puerto Súngaro, además, la cultura organizacional influye en involucramiento laboral y la satisfacción laboral de los docentes. Sin embargo, advierten que no existe relación entre la autorrealización, supervisión y comunicación docente con la cultura organizacional.

Álvarez (2017) ejecutó la tesis *Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016*. Investigación de diseño descriptivo y nivel correlacional, tomó como población a los docentes de la jurisdicción de la UGEL Lima seleccionando de manera intencional a 112 docentes de educación primaria y secundaria como muestra. Concluyó en que, el desempeño en competencias gerenciales es directamente proporcional a la eficiencia en la gestión administrativa, sin embargo, es necesario analizar el resultado que puede ser alterado por el componente psicológico de la percepción en relación con las experiencias previas.

Hurtado (2017) sustentó la tesis *El liderazgo y el desempeño gerencial de los directores, según percepción de los docentes en las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas, 2016*. Investigación de diseños descriptivo y nivel correlacional, aplicada en una población constituida por 218 docentes de 5 instituciones educativas localizadas en Comas, para finalmente trabajar con la muestra paramétrica de 140 docentes, para la recogida de información utilizó la técnica de la encuesta y de instrumento los cuestionarios. Concluyó en que, los docentes de la institución educativa de Fe y Alegría en Comas afirman que las competencias directivas son excelentes, por lo que, el director tiene un buen desempeño gerencial evidenciado en el manejo directivo, conducción del personal, correcto manejo del entorno y relaciones interpersonales.

Sifuentes (2017) realizó la investigación titulada *Elementos de la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente y administrativo en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, 2017*. Investigación de diseño correlacional, aplicada con cuestionarios a 186 docentes, 69 administrativos y 330 estudiantes. Concluyó en que, existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral docente y administrativo de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Prevalciendo una relación significativa entre la comunicación, normatividad, jerarquía, autoridad y ética de la cultura organizacional con el desempeño laboral.

Cabanillas (2017) efectuó la tesis *La cultura organizacional en la Institución Educativa Gran Unidad Escolar “José Faustino Sánchez Carrión” – Trujillo 2017*. Investigación de diseño descriptivo, aplicó cuestionarios a 72 docentes de la GUE “José Faustino Sánchez Carrión”. Concluyó en que, existe un nivel medio en la cultura organizacional de la institución educativa, es decir, los docentes y directivos deben trabajar la mejora de la cultura organizacional para lograr mejor desempeño laboral en los docentes.

Meza et al. (2015) efectuaron la tesis *Percepción de la Cultura Organizacional en los Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo*. Investigación de diseño no experimental, transversal y descriptivo, aplicaron cuestionarios a profesores y personal administrativo de cuatro instituciones educativas de educación básica de Huancayo. Obtuvieron resultados en los indicadores de cultura jerárquica (trabajo formalizado y estructurado), cultura del mercado (trabajo centrado en proveedores, clientes, etc.), cultura clan (trabajo donde la gente comparte como si fuera una familia) y cultura de adhocracia (trabajo dinámico, emprendedor y creativo) determinaron las siguientes conclusiones: los profesores encuestados perciben que la cultura organizacional es de mercado, en cambio, el personal administrativo tiene la percepción de una cultura clan. Sin embargo, consideran como ideal a la cultura clan.

Díaz y Delgado (2014) realizaron la investigación titulada *Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Investigación de diseño descriptivo, con una población conformada por los docentes y directivos de 18 Instituciones Educativas de Educación Básica de Chiclayo - departamento de Lambayeque, la muestra estuvo constituida por 262 personas, la recogida de información se realizó mediante la técnica de la encuesta y el instrumento, el cuestionario aplicado a directivos y docentes. Concluyeron en que, en la actualidad es elemental el requerimiento de competencias gerenciales en los directivos de las organizaciones, incluidas las instituciones educativas, dado que, “la sociedad del conocimiento” necesita de personas que tengan la capacidad de modificar su entorno laboral innovando estrategias que permitan resolver problemas de manera eficaz, proyectar el posicionamiento del servicio educativo que se brinda como un servicio de calidad.

### **2.1.3. Antecedentes regionales**

Sosa (2024) elaboró la tesis titulada *Competencias Gerenciales y Desempeño Laboral de Empleados de Confianza y Directivos de la Municipalidad Distrital de Pichari, Cusco 2020*.

Investigación de tipo de estudio transversal, el nivel descriptivo, correlacional, el propósito fue analizar las habilidades de gestión, a través de estudios con el objetivo de conocer empleados y gerentes municipales confiables, con técnica de recogida de datos la encuesta e instrumento, el cuestionario, aplicado en una población de 68 trabajadores y una muestra de 67 trabajadores y directivos. Llegó a la conclusión de que, existe una fuerte relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de los empleados, además el estudio determina la existencia con mayor influencia entre la mejora de competencias gerenciales en la iniciativa, orientación a los resultados y el desempeño en conjunto de los trabajadores.

Arone (2022) desarrolló la investigación titulada *Cultura organizacional y satisfacción laboral docente en las instituciones educativas públicas del distrito de Cangallo, Ayacucho – 2019*. Investigación de diseño cuantitativo, básico, no experimental, descriptivo y descriptivo, el objetivo fue conocer los tipos de relaciones entre la cultura organizacional con la enseñanza, relacionada con el trabajo en las instituciones de educación pública, utilizó la técnica de encuesta, a través del cuestionario aplicado a 90 directores, maestros y personal administrativo. Concluyó en que, no hubo relación con significancia entre la cultura organizacional y la satisfacción de los maestros con el trabajo en las instituciones educativas de Cangallo. Por lo tanto, la cultura organizacional no afecta los problemas laborales, la remuneración justa, las condiciones de trabajo favorables y el apoyo de los colegas.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gerente y funciones**

Hellriegel et al. (2008), citado por Fernández (2011), sustentan que, [...] el gerente es la persona jurídica que planifica, organiza, dirige, controla, asigna recursos humanos y financieros con el objetivo de lograr las metas organizacionales, no obstante, pese a la diversidad de tipos de gerentes todos ellos tienen la responsabilidad

de desarrollar actividades con un grupo de personas con una meta en común, como también facilitar los recursos necesarios para lograr alcanzarla. (p. 9)

Por su parte, Cuevas (2011) sostiene que,

[...] un gerente es la persona con la labor de cuidar, supervisar, controlar y planificar a las personas dentro de una organización con liderazgo. Sus funciones están constituidas según los objetivos de la organización; sin embargo, existen responsabilidades básicas como aumentar el estado de la tecnología de la organización, capturar la organización, dar instrucciones a la organización, aumentar la productividad, satisfacer a los empleados y contribuir a la sociedad. (p. 18)

Consecuentemente, el gerente puede tener distintas denominaciones como jefe, director, administrador, ejecutivo, etc.; no obstante, es responsable de cumplir con las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar una organización en sus distintas áreas (económicas, recursos humanos, producción, innovación y desarrollo) enfocando sus metas en el logro de objetivos organizacionales. Es decir, el gerente desempeña un papel crucial en la estructura organizacional, actuando como un líder que no solo gestiona recursos, sino que también se preocupa por el desarrollo humano y la sostenibilidad de la organización. Esto implica que un gerente efectivo debe poseer habilidades tanto técnicas como interpersonales, siendo capaz de equilibrar la eficiencia operativa con el bienestar de su equipo y el impacto social de la empresa.

### ***2.2.2. Competencias gerenciales***

Las facultades son la conjugación de habilidades y cualidades personales aplicadas en funciones y actividades profesionales con éxito. Además, conceptualizar la integración de conocimientos, habilidades y aptitudes para el cumplimiento de objetivos organizacionales atenúa el desarrollo de las competencias. Sin embargo, se considera que una persona competente debe constituir los aspectos internos de la persona (conocimientos, habilidades,

actitudes, valores y otros elementos) con aspectos desarrollados y/o aprendidos para realizar una función o rol determinado (normas, técnicas, procedimientos, destrezas, experiencias, otros) para desempeñarse de manera exitosa en su trabajo (García et al., 2021).

Las competencias gerenciales, de acuerdo con el planteamiento de Hellriegel, et al. (2008) [...] abarcan un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que son fundamentales para desempeñarse de manera efectiva en diferentes roles y tipos de organizaciones. Actualmente, no solo se valora la inteligencia, sino también la habilidad para gestionarse a sí mismo y a los demás. Las organizaciones parten de la premisa de que sus empleados ya poseen estas competencias, lo cual es crucial para alcanzar un rendimiento destacado. Para avanzar dentro de una organización, es importante continuar fortaleciendo estas competencias y reflexionar sobre cómo cada cargo puede ayudar a desarrollarlas. (p. 7)

Además, según Cuevas (2013), “el gerente con habilidades técnicas, humanas y conceptuales debe cumplir con las siguientes responsabilidades: acrecentamientos de la tecnología, perpetuación y dirección de la organización, productividad, satisfacción y buen clima organizacional y la contribución a la comunidad” (p. 60).

Gutiérrez (2016) sustenta que, las “competencias gerenciales” con un conjunto de responsabilidades y coordinación que debe cumplir el gerente con la organización. En concreto, es la relación entre el desempeño y resolución de situaciones direccionando los objetivos, planes, y capacidades estratégicas de la organización” (p. 20).

A partir de las definiciones sustentadas, se concluye en que, las competencias gerenciales tienen multidimensionalidad, ya que incluyen una combinación de habilidades, conocimientos, actitudes, valores y atributos personales. Su desarrollo personal y profesional está directamente relacionado con el potencial personal del gerente; además, algunas competencias gerenciales son específicas y orientadas a lograr ciertos efectos en la gestión. Las

competencias gerenciales son medibles y se reflejan en los resultados del trabajo (desempeño efectivo). Con respecto a esta última, su evaluación se basa en indicadores específicos de comportamiento y resultados. Finalmente, las competencias gerenciales no solo mejoran el rendimiento individual, sino que también contribuyen al éxito general de la organización al facilitar la delegación efectiva y el empoderamiento de los subordinados (García et al., 2021).

Las competencias gerenciales, de acuerdo con el planteamiento de Nuñez y Díaz (2017) “son un conjunto de saberes que se forma a partir de las destrezas, aptitudes, valores, capacidades que debe desarrollar un gerente a lo largo de su vida para posteriormente desempeñarse en distintos escenarios laborales y sociales” (p. 238).

El enfoque de competencias requiere del desarrollo de mecanismos de administración abiertos, así como la adhesión de la cultura de la innovación y la mejora continuo en la organización. Para facilitar dicho crecimiento, es necesaria la práctica de valores básicos (respeto, responsabilidad, honradez, compromiso, etc.) y asumir las nuevas exigencias organizacionales (Rodríguez, 2018).

En resumidas cuentas, el análisis de las competencias gerenciales resalta su naturaleza multidimensional y su relevancia integral en el contexto organizacional. Estas competencias, que abarcan conocimientos, habilidades, actitudes, valores y atributos personales, son fundamentales para que los gerentes se desempeñen de manera efectiva en diversos roles y entornos.

Además, se evidencia que estas competencias son cruciales no solo para alcanzar un rendimiento individual sobresaliente, sino también para el éxito global de la organización. Se espera que los gerentes que poseen estas competencias contribuyan en la mejora tecnológica, fomenten un buen clima organizacional, aseguren la satisfacción de los empleados y cumplan con los objetivos estratégicos establecidos.

El desarrollo de competencias gerenciales es un proceso continuo que exige responsabilidad y adaptación a los cambios organizacionales. Este crecimiento está íntimamente ligado al potencial personal del gerente, quien debe reflexionar sobre cómo cada rol que desempeña puede facilitar su desarrollo profesional y contribuir a los objetivos de la organización.

Por último, las competencias gerenciales son específicas y orientadas a la gestión efectiva, implica que su desarrollo debe alinearse con las capacidades estratégicas de la organización. Su impacto es medible, permitiendo evaluar la efectividad de los gerentes en función de sus competencias.

En síntesis, las competencias gerenciales son esenciales para que los gerentes logren un desempeño eficaz y contribuyan significativamente al éxito organizacional. Su desarrollo continuo y su alineación con la estrategia de la organización son claves para el crecimiento personal del gerente y el logro de los objetivos corporativos.

### ***2.2.3. Características de las competencias gerenciales***

Arbaiza (2011) caracteriza a las competencias gerenciales en:

Competencia de manejo personal: favorece la capacidad individual para afrontar situaciones de presión y adversidad; consecuente con el desarrollo del pensamiento crítico, creativo, autoeficacia, y la capacidad para aprender.

Competencia de manejo de acción: es la capacidad de organización y planificación de planes de acción mediante el sentido de planificación, fijación de metas, el sentido de decisión y la motivación de logro.

Competencia de manejo del entorno: enfocada en la gestión de la cultura y clima organizacional a través de la adaptación al cambio, manejo del estrés, autorregulación emocional y responsabilidad social.

Competencia del manejo interpersonal: ejecuta la comunicación interpersonal, trabajo en equipo, comprensión interpersonal y la disposición al cliente.

Competencia de manejo de la influencia: es la persuasión para el logro de metas institucionales mediante el manejo del conflicto y la negación, influencia en los demás, desarrollo de los colaboradores y del liderazgo. (p. 91)

Hellriegel et al. (2008) señalan que, las competencias gerenciales tienen seis competencias específicas:

Competencia para la comunicación, facilita la transferencia clara y efectiva de información, asegurando que todos los involucrados comprendan los mensajes.

Dado que la gestión se basa en realizar tareas a través de otras personas, una comunicación eficaz es fundamental para liderar con éxito, fomentar un ambiente de trabajo positivo, y resolver conflictos. Desarrollar habilidades como la escucha activa, la comunicación clara y asertiva, y la capacidad de adaptación al contexto, es esencial para guiar a los equipos hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y mantener un alto nivel de compromiso entre los empleados.

Competencia para la planeación y gestión, involucra la toma de decisiones estratégicas, la organización de tareas, la asignación de recursos y el seguimiento del progreso para garantizar la ejecución efectiva de las actividades. Al dominar habilidades como la recolección y análisis de información, la planificación de proyectos, la gestión del tiempo y la administración de recursos financieros, los gerentes pueden establecer objetivos claros, optimizar recursos, anticipar problemas y adaptarse a cambios, lo que resulta en un desempeño organizacional eficiente y alineado con las metas estratégicas.

Competencia para el trabajo en equipo, permite a los grupos coordinar eficazmente y asumir la responsabilidad colectiva de los resultados. Para que los gerentes

maximicen la efectividad de sus equipos, es crucial que presten atención a tres aspectos fundamentales: diseñar equipos con habilidades complementarias y objetivos comunes, crear un entorno que respalde y valore el trabajo en equipo, y gestionar de manera efectiva la dinámica interna de los equipos. Al enfocarse en estos elementos, los gerentes pueden fomentar un trabajo en equipo más cohesivo y productivo, lo que contribuye al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

Competencia para la acción estratégica, asegura que las decisiones y acciones estén alineadas con la misión, valores y objetivos de la empresa. Al incluir el conocimiento de la industria, la comprensión interna de la organización y la capacidad de responder a oportunidades y desafíos, esta competencia permite a los líderes guiar a sus equipos en la implementación de estrategias efectivas. Esto no solo facilita el cumplimiento de los objetivos, sino que también fortalece el sentido de propósito y compromiso entre los empleados, promoviendo la innovación, mejorando la competitividad y garantizando un rendimiento sostenible a largo plazo.

Competencia multicultural, permite a los profesionales navegar de manera efectiva en un entorno culturalmente diverso. Al desarrollar esta competencia, los individuos no solo adquieren un entendimiento profundo de diferentes culturas, sino que también fomentan la sensibilidad y apertura necesarias para colaborar exitosamente en equipos multiculturales. Esta capacidad no solo facilita la comunicación y cooperación, sino que también impulsa la innovación y la efectividad dentro de las organizaciones, haciéndola una habilidad clave para el éxito en el mundo laboral contemporáneo.

Competencia para la autoadministración, promueve la responsabilidad individual en el propio crecimiento y bienestar. Los gerentes que dominan esta habilidad se

distinguen por su capacidad de autoconocimiento y autoeficacia, enfrentando desafíos con una mentalidad proactiva en lugar de culpar a factores externos. Esta competencia incluye integridad, conducta ética, ímpetu, flexibilidad y un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, todos aspectos fundamentales para establecer relaciones de confianza, adaptarse a cambios y mejorar continuamente. En resumen, la autoadministración es crucial para el éxito y el bienestar a largo plazo. (p. 14)

Las competencias gerenciales, según la propuesta de Benavides (2009), citado por Castro, et al. (2013), son:

Competencias genéricas: son características esenciales de un individuo que pueden aplicarse de manera general en una organización para desempeñarse de manera efectiva en cualquier organización. Estas competencias, que se derivan de las políticas y objetivos organizacionales, son fundamentales para fortalecer la identidad corporativa. Se clasifican en cuatro categorías que abarcan desde las más necesarias para un desempeño laboral satisfactorio hasta aquellas específicas para distintos niveles gerenciales.

La importancia de las competencias genéricas radica en su capacidad para ser aplicadas en diversas funciones y roles dentro de una organización, lo que contribuye no solo al desarrollo individual de los empleados, sino también al éxito colectivo de la empresa.

Competencias laborales: son un conjunto de atributos personales que incluyen habilidades, conocimientos y rasgos de carácter que se reflejan en el comportamiento y contribuyen a un desempeño eficiente y rendimiento óptimo a las exigencias del entorno laboral.

La relevancia de las competencias laborales reside en su habilidad para impactar de manera positiva tanto en el rendimiento individual como en el colectivo dentro de una organización. Al integrar conocimientos teóricos, habilidades prácticas y actitudes correctas, los empleados están mejor preparados para afrontar desafíos y aportar de manera significativa al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Competencias básicas: se fundamenta en el desarrollo de habilidades esenciales, desarrollo del pensamiento y cualidades personales. Estas competencias no solo capacitan a los individuos para llevar a cabo tareas fundamentales como leer, escribir y calcular, sino que también promueven habilidades críticas como el pensamiento crítico, la resolución de problemas, toma de decisiones y el crecimiento personal con autorrealización, autoestima, sociabilidad, integridad, autodirección.

La integración de estas habilidades y cualidades constituye la base para un desarrollo integral, que resulta crucial tanto para el éxito personal como profesional. (p. 97)

Gutiérrez (2016) sustenta que, “existe el tránsito de las competencias laborales a competencias gerenciales como resultado del desarrollo de las competencias profesionales integrales; la misma que tiene tres niveles básicas, genéricas y específicas” (p. 20). Este tránsito se debe en específico al desarrollo de las competencias genéricas enmarcadas en el desempeño del rol de gerente.

Competencias básicas: comprenden las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas adquiridas en educación básica y a temprana edad.

Competencias genéricas: basadas en el desarrollo de competencias comunicativas, habilidades para resolver problemas, trabajo en equipo, toma de decisiones, entre otras, permitan el trabajo dentro de una organización. Estas competencias se

categorizan en competencias de: logro y acción, ayuda y servicios, influencia, dirección, cognitivas, y eficiencia personal.

Competencias específicas: permiten las condiciones específicas para la ejecución que resultan en el logro de meta y objetivos evidenciados en criterios, evidencias de conocimiento y de desempeño.

No obstante, centrándonos en el campo educativo, Núñez (2017) determina que las competencias gerenciales que debe poseer un líder pedagógico son:

**Manejo de Liderazgo:** Implica liderazgo transformativo, fomentando la confianza, la colaboración, la motivación, y la gestión de la diversidad y el conflicto para mejorar la efectividad institucional.

**Manejo de Dirección:** Se centra en la gestión académica y administrativa, asegurando la alineación del proyecto educativo con el entorno, promoviendo la participación comunitaria, y gestionando recursos y talento humano de manera eficiente.

**Trabajo en Equipo:** Destaca la importancia de asumir roles y responsabilidades, la comunicación efectiva, y la contribución al trabajo colectivo para resolver problemas educativos de manera innovadora y ética.

**Gestión del Cambio:** Enfocada en liderar cambios educativos a través de la innovación, la comunicación, y la creación de soluciones adaptadas al contexto.

**Capacidad de Comunicación:** Enfatiza la comunicación efectiva, tanto oral como escrita, el control emocional, y la escucha activa para generar sinergias dentro de la comunidad educativa y apoyar la toma de decisiones. (p. 243)

#### ***2.2.4. Competencias gerenciales del directivo***

En definitiva, existen distintas maneras de clasificar, caracterizar, definir y analizar las competencias con las que debe contar un profesional con funciones gerenciales dentro de una

organización; sin embargo, a lo largo de la historia, distintos autores abarcan de manera íntegra el desempeño de un gerente determinado en el desarrollo de las competencias básicas, genéricas y específicas. En cuanto a las competencias del directivo en la educación básica regular, según el Ministerio de educación del Perú, establece el Marco de Buen Desempeño del Directivo que define los dominios, competencias y desempeños necesarios para una dirección escolar eficaz en la educación básica. Este marco fortalece el liderazgo directivo al ofrecer descriptores específicos que guían la práctica profesional y promueven una gestión educativa de calidad. Además, facilita el desarrollo profesional de los directivos e impacta positivamente en el entorno escolar, mejorando la calidad educativa y fomentando un ambiente inclusivo y motivador que valora la diversidad de los estudiantes.

Por tanto, en el siguiente cuadro se relacionan los conceptos anteriores y le Marco del Buen Desempeño del Directivo- MINEDU, para categorizar las competencias gerenciales del directivo en una institución educativa:

**Tabla 1**

*Dimensiones de las competencias gerenciales del directivo*

| <b>Categorías</b>                    | <b>Dimensiones</b>        | <b>Indicadores</b>                  |
|--------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|
| <b>Competencias básicas</b>          | Habilidades comunicativas | Expresión oral                      |
|                                      |                           | Comprensión auditiva                |
|                                      |                           | Expresión escrita                   |
|                                      |                           | Comprensión lectora                 |
|                                      |                           | Dominio del lenguaje no verbal      |
|                                      |                           | Pensamiento crítico                 |
|                                      | Pensamiento matemático    | Identificación del tema             |
|                                      |                           | Análisis de información             |
|                                      |                           | Formulación de argumentos           |
|                                      | Habilidades sociales      | Reflexión crítica                   |
|                                      |                           | Resolución de problemas matemáticos |
|                                      |                           | Gestión de estrategias matemáticas  |
| Formulación de problemas matemáticos |                           |                                     |
| Empatía                              |                           |                                     |
|                                      | Resolución de Conflictos  |                                     |
|                                      | Comunicación Asertiva     |                                     |
|                                      | Colaboración              |                                     |

| <b>Categorías</b>             | <b>Dimensiones</b>                  | <b>Indicadores</b>  |
|-------------------------------|-------------------------------------|---|
|                               |                                     | Tolerancia y Respeto<br>Conocimiento de Derechos y Responsabilidades<br>Participación Ciudadana   |
|                               | Habilidades de desarrollo personal  | Autoconocimiento<br>Autonomía<br>Cuidado personal<br>Autorregulación<br>Iniciativa  |
| <b>Competencias genéricas</b> | Competencia de acción estratégica   | Recolección, análisis e interpretación de información<br>Identificación y solución de problemas de manera proactiva<br>Planificación y organización de proyectos y actividades<br>Gestión efectiva del talento humano, recursos físicos, técnicos y recursos financieros.<br>Fijación de metas<br>El sentido de decisión y la motivación de logro.<br>Capacidad de anticiparse articulando la planificación estratégica |
|                               | Competencia de manejo interpersonal | Escucha activa la sensibilidad interpersonal<br>Comunicación clara y concisa<br>Adaptación del estilo de comunicación según el contexto y la audiencia<br>Retroalimentación oportuna y constructiva<br>Comunicación asertiva<br>Diseño adecuado de los equipos<br>Creación de un entorno de apoyo<br>Gestión efectiva de la dinámica de los equipos<br>Orientación al servicio al cliente                               |
|                               | Competencia de influencia           | Identificación y análisis de puntos de vista<br>Resolución de conflictos<br>Impacto e influencia<br>Conocimiento organizacional<br>Construcción de relaciones<br>Capacidad de negociación<br>Orientación para el logro de metas institucionales<br>Desarrollo de los colaboradores y del liderazgo  |
|                               | Competencia multicultural           | Propiciar entornos multiculturales<br>Conocimiento profundo de distintas culturas<br>Fomentar apertura y sensibilidad cultural<br>Colaboración en equipos diversos  |

| <b>Categorías</b>               | <b>Dimensiones</b>   | <b>Indicadores</b>   |
|---------------------------------|--|--|
|                                 | Competencia de eficiencia personal                                       | Integridad y la conducta ética<br>Autoconfianza<br>Autocontrol<br>Compromiso con la organización<br>Flexibilidad personal para adaptarse a situaciones cambiantes<br>Búsqueda de una armonía entre el trabajo y la vida<br>Autoconocimiento y desarrollo personal (pensamiento crítico, creativo, autoeficacia, y la capacidad para aprender)<br>Desempeño individual en situaciones de presión y dificultades |
|                                 | Competencia de dirección y liderazgo                                     | Dirección de personas<br>Desarrollo de personas (coaching)<br>Capacidad de influir y cambiar conductas<br>Manejo de grupos y trabajo en equipo<br>Inspirar respeto y autoridad<br>Toma de decisiones oportunas, efectivas y sensatas<br>Cooperación  |
| <b>Competencias específicas</b> | Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes            | Conduce la planificación institucional<br>Fomenta la participación ciudadana<br>Gestiona recursos para lograr aprendizajes de calidad<br>Dirige la evaluación y rendición de cuentas de la institución   |
|                                 | Orientación de los procesos pedagógicos para desarrollo del conocimiento | Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes<br>Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos   |

*Nota.* esta tabla es síntesis de la información desarrollada, correspondiente a las características de las competencias gerenciales enfocada en el desempeño directivo.

### **2.2.5. Cultura organizacional**

Según Cameron y Quinn (2006), la cultura organizacional

[...] engloba los valores, suposiciones, y comportamientos colectivos dentro de una organización, ofrece pautas implícitas sobre cómo funcionan las cosas y contribuye a la estabilidad social y al sentido de identidad de los empleados. Además, su impacto se

vuelve evidente cuando es desafiada o cuando se compara con otras culturas. Las características culturales influyen profundamente en el comportamiento individual y colectivo, afectando la efectividad y el éxito de la organización. Por tanto, comprender y gestionar la cultura organizacional es esencial para mejorar la eficacia y el rendimiento de las organizaciones. (p. 16)

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas que comparten los miembros de una organización que surgen de experiencias de aprendizaje conjunto entre los miembros de un grupo con una historia estable. No todos los grupos desarrollan una cultura; esto depende de su estabilidad y desafíos durante su desarrollo. Una vez que estos supuestos compartidos se establecen, moldean el comportamiento del grupo y se transmiten a los nuevos miembros. Además, la cultura y el liderazgo están intrínsecamente vinculados: los líderes crean y transforman la cultura, y esta, a su vez, define qué tipo de liderazgo es efectivo. Por lo tanto, es crucial que los líderes sean conscientes de la cultura en la que operan, ya que, de no hacerlo, la cultura terminará controlándolos a ellos. La comprensión cultural es esencial para un liderazgo efectivo en un entorno en constante cambio (Schein, 2010).

La cultura es un concepto abstracto que abarca una amplia gama de fenómenos y eventos observables que se relacionan con la forma en que los grupos humanos interactúan y comparten significados. Para comprender la cultura de manera efectiva, es necesario ir más allá de los modelos superficiales y adoptar enfoques antropológicos más profundos y complejos. Estos enfoques consideran aspectos como las regularidades del comportamiento, las normas grupales, los valores explícitos, la filosofía formal, las reglas implícitas, el clima, las habilidades incorporadas, los hábitos de pensamiento, los significados compartidos y los símbolos integradores. La cultura implica estabilidad estructural, profundidad, amplitud y patrones de integración, lo que hace un concepto fundamental para comprender la complejidad de los grupos humanos (Schein, 2010).

Meza et al. (2015) afirman que, “la cultura y el liderazgo están estrechamente relacionados y se influyen mutuamente. La cultura define el liderazgo, pero cuando la cultura se enfrenta a desafíos y limitaciones, el liderazgo debe evolucionar y adaptarse para guiar el cambio. El liderazgo efectivo implica reconocer las limitaciones de la propia cultura y liderar la evolución hacia una cultura más adaptable” (p. 21). En última instancia, la cultura y el liderazgo son interdependientes y se necesitan mutuamente para lograr el éxito y la adaptabilidad en un grupo u organización.

Asimismo, la cultura, como fenómeno complejo y multidimensional, es fundamental para entender la vida humana en todos sus aspectos, desde lo personal hasta lo profesional, como "una programación colectiva de la mente". Según Hofstede (2013), citado por Meza (2015),

[...] la cultura define y distingue a los miembros de diferentes grupos humanos, influyendo en su identidad, valores y comportamiento. Esta influencia comienza desde una edad temprana y se extiende a lo largo de la vida, moldeando la forma en que las personas interactúan y se integran en diversos entornos sociales. La comprensión y el respeto por las diferencias culturales son esenciales para una comunicación efectiva y una colaboración exitosa en un mundo globalizado. Reconocer y adaptarse a las diversas culturas es clave para lograr un equilibrio y éxito tanto personal como profesional en una sociedad cada vez más diversa e interconectada. (p. 22)

La cultura de una organización es un sistema complejo y cambiante, formado por los significados compartidos por sus miembros. Estos significados se generan, a través de la interacción diaria, incluyendo símbolos, normas, valores y estilos de liderazgo, definiendo la identidad misma de la organización, y puede fluctuar en función de factores como la dirección, subculturas, condiciones macroeconómicas y sociales, y elementos discursivos. Se compone de tres niveles de análisis: observable, apreciativo y valorativo, y fundante, que permiten

interpretar y entender los productos y procesos culturales. A pesar de su complejidad, la cultura organizacional es un concepto que sigue evolucionando y requiere una definición conceptual clara y homogénea (Moros y Reyes, 2019).

Por las razones sustentadas anteriormente, se afirma que, la cultura organizacional es un elemento central en el funcionamiento de cualquier organización, ya que engloba los valores, supuestos y comportamientos que orientan las acciones y decisiones dentro de la misma. Esta cultura no solo proporciona estabilidad social y un sentido de identidad para los empleados, sino que también influye directamente en la efectividad y el éxito organizacional. La interrelación entre cultura y liderazgo es crucial; mientras los líderes tienen la capacidad de moldear y transformar la cultura, esta a su vez define qué tipo de liderazgo será más efectivo. La comprensión y gestión de la cultura organizacional son esenciales para que los líderes guíen de manera efectiva a sus equipos, especialmente en momentos de cambio, permitiendo así que la organización se adapte y prospere en un entorno dinámico.

#### ***2.2.6. Marco de valores de competencia***

El Marco de Valores de Competencias parte de la identificación de indicadores clave para la efectividad organizacional propuestos y estudiados por distintos investigadores, los mismos que se equilibran con la dualidad en los criterios de desempeño. Los indicadores fueron organizados en cuatro cuadrantes para representar Competencias Organizacionales determinando los tipos culturales, para relacionar los valores que constituyen la Cultura Organizacional.

Cameron y Quinn (2006) argumentan que,

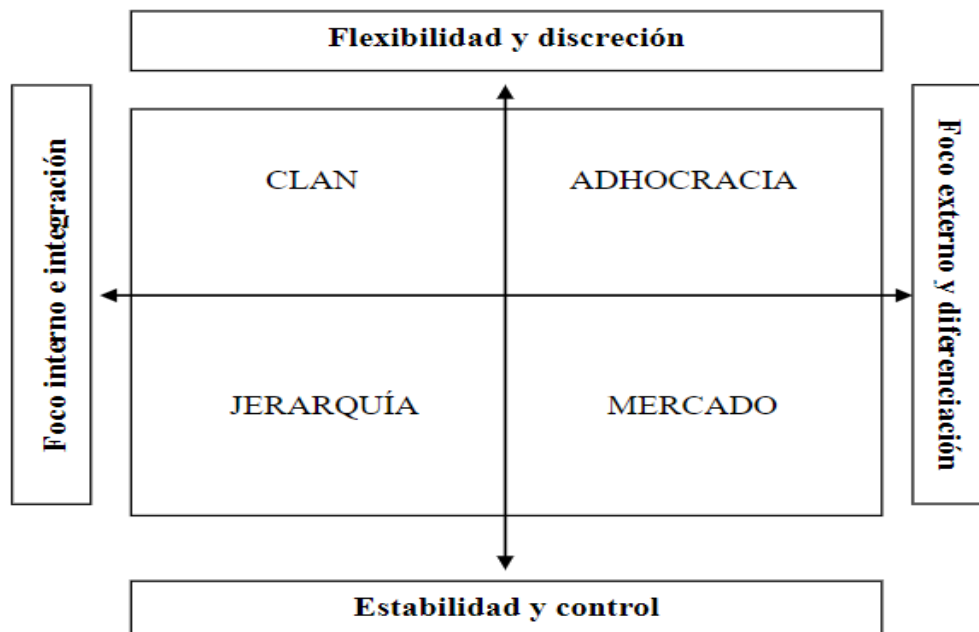
[...] el Marco de Valores Competitivos surgió a partir de la identificación de 39 indicadores clave que determinan la efectividad organizacional. Estos indicadores fueron analizados y agrupados en cuatro dimensiones principales que representan diferentes criterios de éxito organizacional. Sin embargo, las dos dimensiones

fundamentales del marco destacan la tensión entre la flexibilidad y el control, así como entre la orientación interna y la externa. Esta dualidad refleja la complejidad de equilibrar diferentes aspectos organizacionales para lograr la efectividad. (p. 33)

Asimismo, el marco organiza los indicadores de efectividad en cuatro cuadrantes, cada uno representando un conjunto distinto de valores organizacionales: clan, adhesión, mercado y jerarquía. Estos cuadrantes sugieren que las organizaciones deben priorizar diferentes valores según el contexto y los desafíos específicos que enfrenten. Los cuadrantes no solo representan competencias organizacionales, sino que también se asocian con tipos culturales específicos dentro de la organización. Cada cuadrante refleja supuestos, orientaciones y valores que constituyen la cultura organizacional, lo que indica que la cultura es un factor determinante en la efectividad y el comportamiento organizacional (Cameron y Quinn, 2006).

### Figura 1

#### *Modelo de los Valores en Competencia*



*Nota.* Cameron y Quinn (2006, p. 35).

Ojeda et al. (2014) sustentan que,

[...] el Modelo de Valores en Competencia (MVC) se ha consolidado como una herramienta útil para diagnosticar, e iniciar procesos de cambio cultural en las organizaciones. Este modelo ha sido validado empíricamente en una variedad de contextos, desde el sector educativo hasta grandes corporaciones y entidades gubernamentales, lo que demuestra su versatilidad y aplicabilidad en diferentes entornos. El MVC integra diversas dimensiones de la cultura organizacional, alineando los valores y supuestos compartidos dentro de una organización con sus prácticas y procesos. Esto facilita la identificación de las áreas clave que necesitan ajustes para mejorar la efectividad organizacional. (p. 21)

Además, el MVC permite a las organizaciones evaluar su cultura actual en relación con sus objetivos estratégicos y el entorno externo. El modelo agrupa indicadores de efectividad organizacional en dimensiones clave, lo que proporciona una visión más clara y manejable de los factores que contribuyen al éxito de una organización. Este análisis ayuda a las organizaciones a decidir si deben enfocarse en la flexibilidad y adaptación, o en la estabilidad y control, dependiendo de sus necesidades y circunstancias específicas (Ojeda et al., 2014):

- a) Dimensión interna- externa, las organizaciones deben equilibrar su orientación interna y externa. Mientras que una orientación interna se centra en el desarrollo y la integración dentro de la organización, una orientación externa se enfoca en el análisis del mercado, la tecnología y las necesidades del cliente. En mercados ágiles y volátiles, una orientación externa puede ser más beneficiosa para adaptarse rápidamente, mientras que, en entornos estables, una orientación interna puede fortalecer la eficiencia y la cohesión. La clave está en reconocer que estos valores son competitivos y que, según el entorno, se debe priorizar una orientación sobre la otra para optimizar el desempeño organizacional.

- b) Dimensión estabilidad-flexibilidad, las organizaciones que priorizan la estabilidad valoran la estructura y la previsibilidad, enfocándose en planes y procesos que aseguran consistencia y control. Por otro lado, las organizaciones que optan por la flexibilidad reconocen la naturaleza cambiante del entorno y prefieren adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias, centrándose en la capacidad de respuesta y en el ajuste continuo a situaciones imprevistas.

Las dimensiones del MVC representan un conjunto distinto de valores organizacionales determinando los siguientes tipos de cultura organizacional:

- a) Clan: Enfocado en la integración interna y la flexibilidad, promueve un ambiente colaborativo y de apoyo.
- b) Adhocracia: Se caracteriza por la innovación y la adaptación, priorizando la flexibilidad y la creatividad para responder a un entorno cambiante.
- c) Mercado: Orientado hacia la competitividad y la eficacia, enfatiza la estabilidad y el control, buscando resultados y rendimiento.
- d) Jerarquía: Se centra en la estructura y el control, priorizando la estabilidad y la eficiencia a través de procesos bien definidos.

Esta clasificación no solo ayuda a identificar competencias organizacionales, sino que también se asocia con tipos culturales específicos dentro de la organización. Cada cuadrante refleja supuestos, orientaciones y valores que constituyen la cultura organizacional, lo que indica que la cultura es un factor determinante en la efectividad y el comportamiento organizacional (Cameron y Quinn, 2006).

El MVC ha demostrado ser una herramienta útil para diagnosticar y facilitar procesos de cambio cultural en diversas organizaciones, desde el sector educativo hasta grandes corporaciones y entidades gubernamentales. Su validez se ha corroborado empíricamente en múltiples contextos, que resalta su versatilidad y aplicabilidad. El modelo permite a las

organizaciones evaluar su cultura actual en relación con sus objetivos estratégicos y el entorno externo. Al agrupar indicadores de efectividad organizacional, proporciona una visión más clara de los factores que contribuyen al éxito organizacional. Esto permite a las organizaciones decidir si deben enfocarse en la flexibilidad y adaptación o en la estabilidad y control, dependiendo de sus necesidades específicas.

En conclusión, el MVC es una herramienta indispensable para entender y gestionar la cultura organizacional, proporcionando un marco para el diagnóstico y la intervención que puede conducir a mejoras significativas en la efectividad organizacional. Su capacidad para adaptarse a diferentes contextos y su enfoque en la integración de diversas dimensiones culturales lo convierten en un recurso valioso para cualquier organización que busque alinearse con sus metas estratégicas.

### ***2.2.7. Importancia de la cultura organizacional***

Miharty (2013) plantea que, la cultura organizacional tiene alto impacto en la motivación del trabajo, que se manifiesta en la capacidad de soportar el trabajo, la flexibilidad, el altruismo y el respeto hacia el trabajo. Además, se observó niveles superiores de vocación social y solidaria, en función a la cultura organizacional están asociados académicamente a un rendimiento destacado de los estudiantes. Esto indica que una cultura organizacional sólida no solo beneficia a los empleados, sino que también tiene un impacto positivo en los resultados académicos de la institución (Meza et al., 2015).

En resumen, la cultura organizacional desempeña el cargo fundamental en la satisfacción laboral de los empleados. Sin embargo, para maximizar esta influencia, es necesario implementar estrategias que fortalezcan la cultura organizacional y alineen la importancia de la institución con las expectativas de los empleados.

Concerniente a los resultados de la investigación efectuada por Sepúlveda (2004), citado por Ojeda et al. (2014):

[...] para facilitar el cambio hacia una cultura más dinámica y menos jerárquica, se recomienda que los líderes adopten un enfoque de facilitación, que promueva la intervención activa de los empleados y valore sus aportes. Esto no solo mejorará la satisfacción laboral, sino que también contribuirá a la consecución de los objetivos estratégicos de la institución. Por lo tanto, la implementación de cambios organizacionales debe ser cuidadosamente planificada, a consideración las percepciones y necesidades de los trabajadores, para asegurar un ambiente laboral que fomente tanto la estabilidad como la innovación. (p. 24).

Por su parte, Diez (1996) determina la importancia de la cultura organizacional por las funciones que cumple dentro de la organización, estas son:

Función socializadora, como mecanismo de socialización guía el pensamiento y comportamiento de los individuos, permitiendo la internalización de normas y valores del grupo. Además, organiza la información relevante y moldea inconscientemente las decisiones, influyendo en la conducta dentro de la organización.

Función modeladora, promueve modelos de comportamiento y marcos de referencia, integrando y sistematizando la conducta social. Reduce la incertidumbre y moldea la personalidad, preferencias y objetivos de los individuos, estableciendo valores y normas que guían las acciones cotidianas y metas a largo plazo dentro de la organización.

Función identificadora/ diferenciadora, crea una identidad colectiva que facilita la integración y el sentido de pertenencia, diferenciando a la organización de otras para cohesionar al grupo y establecer un marco común de comportamiento y pensamiento. Actúa como un sistema de códigos que guía la interacción y define la realidad dentro de la organización.

Función integradora, favorece un marco común para interpretar eventos, tomar decisiones y comportarse de manera aceptable, facilitando la comunicación y

resolución de conflictos. Además, define límites claros sobre quiénes pertenecen al grupo, asegurando consenso en reglas y comportamientos.

Función epistemológica, la cultura organizacional, proporciona un marco para comprender la vida organizativa como un fenómeno social complejo. Este enfoque integra conceptos como valores, motivación, identidad y percepciones, y explica la presencia de subculturas que pueden generar resistencia o conflicto interno.

Función adaptativa, ayuda a establecer un consenso sobre la misión de la organización, definiendo metas, estrategias y criterios de desempeño. Además, los mitos y metáforas culturales funcionan como mecanismos adaptativos que legitiman las actividades y comportamientos, contribuyendo a la estabilidad y cohesión del grupo.

Función legitimadora, justifica el valor y propósito de la organización, ofreciendo a sus miembros orientación y claridad en su trabajo. Reduce la ambigüedad y la ansiedad, creando un entorno estable y predecible. Además, actúa como un mecanismo de defensa colectiva, manteniendo la integridad y la identidad del grupo, y asegurando su estabilidad y continuidad mediante la socialización y el aprendizaje constante de sus miembros.

Función instrumental, tiene la capacidad para influir en la implementación de estrategias, gestionar cambios internos y establecer un clima social adecuado.

Función reguladora, actúa como un mecanismo de control sutil y efectivo, unificando a los miembros bajo un conjunto compartido de normas, valores y comportamientos. Para los directivos, se convierte en una herramienta poderosa que mejora la eficacia organizacional mediante la internalización de valores y la presión social del grupo.

Función motivadora, fomenta la cooperación, el compromiso y la alineación con metas compartidas. Los valores comunes motivan al personal a ir más allá de los intereses

individuales, generando un sentido de pertenencia y compromiso con objetivos que trascienden lo personal.

Función simbólica, es una interpretación de la realidad compleja de los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización. (p. 182)

En síntesis, se puede afirmar que la importancia de la Cultura Organizacional radica en:

- a) Influencia en la satisfacción laboral: Una cultura organizacional sólida tiene un alto impacto positivo en la satisfacción laboral de los empleados.
- b) Manifestación en actitudes laborales: La satisfacción laboral se manifiesta en la capacidad de soportar el trabajo, la flexibilidad, el altruismo y el respeto hacia el trabajo.
- c) Impacto en el rendimiento académico: Un alto nivel de vocación social y solidaria, como parte de la cultura organizacional, está asociado con un mejor rendimiento académico de los estudiantes.
- d) Beneficios a empleados y organización: Una cultura organizacional sólida beneficia tanto a los empleados como a los resultados académicos de la institución.
- e) Alineación con valores institucionales: Para maximizar la influencia de la cultura organizacional, es necesario implementar estrategias que alineen los valores de la institución con las expectativas de los empleados.
- f) Facilitación del cambio organizacional: Un enfoque de liderazgo facilitador, que promueva la participación activa de los empleados y valore sus aportes, puede ayudar a facilitar el cambio hacia una cultura más dinámica y menos jerárquica.
- g) Mejora de la satisfacción laboral y logro de objetivos: Un enfoque facilitador no solo mejorará la satisfacción laboral, sino que también contribuirá al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

- h) Planificación cuidadosa de cambios organizacionales: La implementación de cambios organizacionales debe ser cuidadosamente planificada, teniendo en cuenta las percepciones y necesidades de los trabajadores.
- i) Fomento de estabilidad e innovación: Los cambios organizacionales deben asegurar un ambiente laboral que fomente tanto la estabilidad como la innovación.
- j) Centralidad de la cultura organizacional: La cultura organizacional es un factor crucial que influye en la satisfacción laboral y el rendimiento general de la institución.

### **2.2.8. *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)***

Previamente se sustenta la información en el trabajo de Cameron y Quinn (2006), para determinar ciertos aspectos sobre la cultura organizacional, en respuesta a lo expuesto la presente investigación toma como instrumento el cuestionario del *Organizational Culture Assessment Instrument*, conocido por sus siglas OCAI, que traducido significa Instrumento de evaluación de la cultura organizacional, este cuestionario desarrollado por Cameron y Quinn (2006), para evaluar la cultura organizacional de una empresa o institución se basa en el marco de valores en competencia (*Competing Values Framework- CVF*) que identifica cuatro tipos de cultura organizacional: la cultura Clan, enfatizada en la cohesión, la participación y el trabajo en equipo; cultura Adhocrática, se enfoca en el dinamismo, la innovación y la toma de riesgos; cultura de Mercado, orientada a los resultados, la competitividad y el logro de objetivos; y la cultura Jerárquica, caracterizada por el orden, la estructura y el control interno.

En el modelo OCAI, originalmente propuesto por Cameron y Quinn (2006), debe evaluar seis magnitudes clave de la cultura organización:

- a) Características Dominantes: Describe cómo es la organización en términos generales, y representan a la organización en conjunto.

- b) Liderazgo: Refleja el estilo de liderazgo predominante, y el acercamiento que permea la organización.
- c) Administración de Personal: Caracteriza cómo se gestionan con los empleados y el clima general.
- d) Unión: Indica lo que mantiene unida a la organización.
- e) Énfasis Estratégico: Muestra las áreas de enfoque estratégico.
- f) Criterio de Éxito: Define cómo se mide el éxito en la organización.

El OCAI consta de seis preguntas, cada una con cuatro opciones de respuesta (A, B, C, D) que corresponden a estos cuatro tipos de cultura. Los encuestados deben asignar 100 puntos entre las cuatro opciones de cada pregunta, distribuyéndolos según qué tan similar es cada alternativa a la organización. Esto permite: diagnosticar la cultura organizacional actual, identificar la cultura deseada o ideal, comparar la cultura actual vs la preferida, y facilitar el cambio cultural hacia la cultura deseada.

El OCAI es probablemente el instrumento más utilizado a nivel mundial para evaluar la cultura organizacional. Ha demostrado tener validez y confiabilidad en diversos contextos, ayudando a las organizaciones a comprender su cultura y tomar medidas para alinearla con sus objetivos estratégicos.

## **2.2 Bases conceptuales**

### ***2.3.1 Competencias básicas***

Son un conjunto de habilidades y capacidades para un desempeño eficaz incluyen habilidades comunicativas, pensamiento crítico y matemático, habilidades sociales y desarrollo personal. Estas competencias abarcan desde la comunicación efectiva y la resolución de problemas hasta la empatía, la autonomía, y el autoconocimiento, todas esenciales tanto en la vida personal como profesional.

#### ***2.2.1 Competencias específicas***

Se describirá cómo se manifiestan los conocimientos técnicos en el comportamiento de los trabajadores dentro de un proceso o función productiva específica.

### **2.2.2 Competencias genéricas**

Sin competencias de acción estratégica, manejo interpersonal, influencia, multiculturalidad, eficiencia personal, y dirección y liderazgo son esenciales para un liderazgo y gestión efectiva. Estas competencias abarcan la planificación estratégica, comunicación, negociación, sensibilidad cultural, autoconocimiento y la capacidad de inspirar y guiar equipos. Juntas, forman una base integral para desempeñar roles gerenciales y de liderazgo de manera exitosa en cualquier organización.

### **2.2.3 Competencias gerenciales**

Conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y aptitudes categorizadas en competencias básicas, genéricas y específicas; que una persona requiere para desempeñarse eficientemente en una serie de funciones de gestión y en organizaciones con estructuras diferentes.

Las competencias son macro-habilidades que combinan tres tipos de conocimientos o aprendizajes: conceptual (saber), procedimental (saber hacer) y actitudinal (ser). Estas se desarrollan tanto a nivel individual como en un contexto colectivo.

### **2.2.4 Cultura organizacional**

Es el núcleo que define la manera de cómo una organización opera y se relaciona, moldeando el comportamiento de sus miembros y siendo clave para su éxito o fracaso. Una cultura sólida y alineada con los objetivos organizacionales fomenta la cohesión, la productividad y el bienestar, mientras que una cultura mal gestionada puede obstaculizar el crecimiento y generar conflictos internos.



### III. Metodología

#### 3.1 Formulación de hipótesis

##### 3.1.1 *Hipótesis general*

Existe relación entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

##### 3.1.2 *Hipótesis específicas*

H1. Existe relación entre las competencias gerenciales y las características dominantes de la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

H2. Existe relación entre las competencias gerenciales y el liderazgo en las instituciones de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

H3. Existe relación entre las competencias gerenciales y el estilo gerencial institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

H4. Existe relación entre las competencias gerenciales y la unión en la organización en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

H5. Existe relación entre las competencias gerenciales y el nivel de énfasis estratégico institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

H6. Existe relación entre las competencias gerenciales y el criterio para el éxito institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

#### 3.2. Variables

El estudio se centra en dos variables las cuales explican individualmente a continuación:

**Variable 1:** Competencias gerenciales.

**Variable 2:** Cultura organizacional

### 3.3. Operacionalización de variables

| Variables                | Definición Conceptual   | Definición operacional  | Dimensiones              | Indicadores   | Escala  |
|--------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| Competencias gerenciales | Es el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. | Se aplicarán cuestionarios para determinar la apreciación de la comunidad educativa, sobre las competencias gerenciales del director. | Competencias básicas     | Pensamiento crítico<br>Habilidades sociales<br>Habilidades de desarrollo personal   | 1. Nunca<br>2. A veces<br>3. Casi nunca<br>4. Casi siempre<br>5. Siempre                    |
|                          |   |   | Competencias genéricas   | Competencias de acción estratégica<br>Competencia de manejo interpersonal<br>Competencia de influencia<br>Competencia multicultural<br>Competencia de eficiencia personal<br>Competencia de dirección y liderazgo | <b>Recategorización</b><br>1. Muy mala<br>2. Mala<br>3. Regular<br>4. Buena<br>5. Muy buena |
|                          |   |   | Competencias específicas | Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes   |   |

| <b>VARIABLES</b>       | <b>Definición Conceptual</b>  | <b>Definición operacional</b>   | <b>Dimensiones</b>   | <b>Indicadores</b>   | <b>Escala</b>   |
|------------------------|---|---|--|--|---|
|                        |   |   |  | Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes |   |
| Cultura organizacional | La cultura organizacional es una compleja combinación de funciones, reglas, valores, creencias, supuestos, y símbolos, cada una de estas características afecta a las actitudes de los empleados y directivos que están en contacto con los cambios del entorno externo e interno. (Malekifar et al., 2014) | La cultura organizacional es aquello intangible de toda organización, como lo son los símbolos, mitos, lenguaje, valores, creencias, etc. que prevalecen en las instituciones educativas de educación primaria. | Características dominantes<br>Liderazgo<br>Estilo gerencial<br>Unión organizacional<br>Énfasis estratégico<br>Criterio para el éxito | Clan<br>Adhocrática<br>Mercado<br>Jerárquica                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totalmente en desacuerdo</li> <li>2. En desacuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Totalmente de acuerdo</li> </ol> <p><b>Recategorización</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy mala</li> <li>2. Mala</li> <li>3. Regular</li> <li>4. Buena</li> <li>5. Muy buena</li> </ol> |

### **3.4. Tipo y nivel de investigación**

#### ***3.4.1. Tipo de investigación***

El tipo de la investigación es descriptiva no experimental, porque observamos el proceso o fenómeno en el tiempo, siendo el objetivo principal determinar la relación existente entre ambas variables, la variable 1 competencias gerenciales de los directivos en las instituciones educativas y el tipo de cultura organizacional considerada variable 2, recurriendo a la interpretación de los resultados cuantitativos para describir el nivel de relación entre ambas variables.

Atendiendo el planteamiento de Hernández y otros (2008), “la investigación que se desarrolla es de enfoque cuantitativo. Las investigaciones cuantitativas son las se realizan utilizando la investigación se basa en la observación y medición cuantitativa de datos para verificar una hipótesis” (p. 28). El análisis estadístico de estos datos permite identificar patrones de comportamiento y contrastar teorías, sin intervención alguna en las variables lo que determina que este estudio es no experimental.

#### ***3.4.2. Nivel de investigación***

Como se menciona con anterioridad, la investigación sobre la cultura organizacional en las instituciones educativas, se justifica como un estudio de nivel correlacional, porque busca medir la relación entre la percepción de la cultura organizacional y las competencias gerenciales de los directores, dado que no es posible manipular estas variables en un entorno real.

Hernández, et al (2008) definen que, “el nivel de investigación correlacional es utilizado para describir el nivel de relación entre dos o más variables sin establecer causalidad entre ellas” (p. 60).

### 3.5. Método

El método de estudio es hipotético deductivo. Comienza con la observación de los fenómenos generales para señalar las verdades específicas de la situación general.

El método hipotético deductivo, de acuerdo con Bernal (2006), “es un procedimiento que comienza con algunas afirmaciones, como hipótesis y tratar de refutarlas o fingirlas, y deducir las conclusiones para lidiar con los hechos” (p. 56). En este caso, se ha identificado la relación entre las variables de gestión institucional y los resultados académicos.

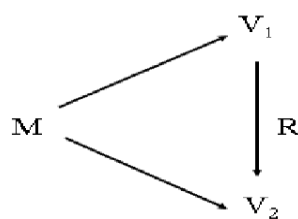
### 3.6. Diseño de investigación

Se empleó un diseño metodológico no experimental de corte transversal. Este tipo de diseño se caracteriza por no intervenir ni modificar de forma intencional las variables estudiadas, sino por observarlas tal como se presentan en su contexto natural, con el propósito de analizarlas posteriormente (Hernández et al., 2008).

La investigación fue transversal correlacional debido a que se describieron la relación entre las competencias gerenciales de los directores y la cultura organizacional en un momento determinado.

### Figura 2

*Esquema de investigación descriptiva correlacional*



**Donde**

- M = Muestra
- V1 = competencias gerenciales del directivo
- V2 = cultura organizacional
- R = Coeficiente de correlación entre las variables

### 3.7. Población y muestra

#### 3.7.1. Población

Como población se consideraron a veintiocho (28) docentes de instituciones educativas del distrito de Ayacucho. Hernández et al. (2010) sostienen que, “La población se entiende como el grupo total de individuos, elementos u objetos que comparten ciertas características similares y que serán considerados como objeto de estudio en la investigación” (pp. 238-239).

**Tabla 1**

*Población de docentes de educación primaria de instituciones educativas públicas del distrito de Ayacucho*

| Código modular | Nombre de IE                  | Nivel / Modalidad | Docentes |
|----------------|-------------------------------|-------------------|----------|
| 0508275        | 38738                         | Primaria          | 2        |
| 0421982        | 38018                         | Primaria          | 18       |
| 0422154        | 38055                         | Primaria          | 3        |
| 0421958        | 38006 9 DE DICIEMBRE          | Primaria          | 27       |
| 0422170        | 39001 MARISCAL SUCRE          | Primaria          | 24       |
| 0422246        | 39008 YURAQ YURAQ             | Primaria          | 9        |
| 0422188        | 39002 MARÍA PARADO DE BELLIDO | Primaria          | 22       |
| 0422204        | 39003 CORAZÓN DE JESÚS        | Primaria          | 21       |
| 0422238        | 39006                         | Primaria          | 7        |
| 0422162        | 38059 ABILIO SOTO YUPANQUI    | Primaria          | 15       |
| 0592725        | SAN RAMÓN                     | Primaria          | 39       |
| 0422147        | MELITÓN CARVAJAL              | Primaria          | 22       |
| 0421933        | LUIS CARRANZA                 | Primaria          | 33       |
| 0422048        | 39007 SEÑOR DE AGONÍA         | Primaria          | 19       |
| 0422063        | 38001 GUSTAVO CASTRO PANTOJA  | Primaria          | 29       |

|         |                                    |          |     |
|---------|------------------------------------|----------|-----|
| 0422022 | LOS LIBERTADORES                   | Primaria | 28  |
| 0592758 | 38876 VIRGEN DEL CARMEN            | Primaria | 7   |
| 0477273 | TUPAC AMARU II                     | Primaria | 16  |
| 0422055 | GUAMAN POMA DE AYALA               | Primaria | 12  |
| 0442137 | 38083                              | Primaria | 31  |
| 0769554 | 38984-2                            | Primaria | 7   |
| 0421941 | MARISCAL CÁCERES                   | Primaria | 36  |
| 0422089 | NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA           | Primaria | 26  |
| 1345313 | 38984-12 CARLOS LABORDE            | Primaria | 20  |
| 1345842 | 38984-15 SAN JUAN DE LA FRONTERA   | Primaria | 16  |
| 1610013 | REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA | Primaria | 13  |
| 0477281 | 38015 VIRGEN DEL CARMEN            | Primaria | 7   |
| 1372242 | 38984-22 ALFREDO MENDOZA SALAZAR   | Primaria | 14  |
| Total   |                                    |          | 523 |

*Nota.* Escale MINEDU – 2024.

### 3.7.2 Muestra

Hernández et al. (2010) mencionan que, “la muestra se refiere a un segmento representativo de la población. Dado que en la mayoría de los casos no es factible estudiar a la totalidad de los integrantes de una población, se elige una muestra que debe reflejar de manera precisa sus principales características” (p. 240). La muestra estuvo compuesta por 222 docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho.

#### Tabla 2

*Muestra de docentes de educación primaria de instituciones educativas públicas del distrito de Ayacucho*

| Código modular | Nombre de IE                  | Nivel / Modalidad | Docentes |
|----------------|-------------------------------|-------------------|----------|
| 0421958        | 38006 9 DE DICIEMBRE          | Primaria          | 10       |
| 0422170        | 39001 MARISCAL SUCRE          | Primaria          | 8        |
| 0422246        | 39008 YURAQ YURAQ             | Primaria          | 9        |
| 0422188        | 39002 MARÍA PARADO DE BELLIDO | Primaria          | 11       |
| 0422204        | 39003 CORAZÓN DE JESÚS        | Primaria          | 9        |
| 0422162        | 38059 ABILIO SOTO YUPANQUI    | Primaria          | 15       |
| 0592725        | SAN RAMÓN                     | Primaria          | 10       |
| 0422147        | MELITÓN CARVAJAL              | Primaria          | 15       |

|         |                                    |          |     |
|---------|------------------------------------|----------|-----|
| 0421933 | LUIS CARRANZA                      | Primaria | 15  |
| 0422048 | 39007 SEÑOR DE AGONÍA              | Primaria | 9   |
| 0422063 | 38001 GUSTAVO CASTRO PANTOJA       | Primaria | 9   |
| 0422022 | LOS LIBERTADORES                   | Primaria | 9   |
| 0592758 | 38876 VIRGEN DEL CARMEN            | Primaria | 7   |
| 0477273 | TUPAC AMARU II                     | Primaria | 6   |
| 0422055 | GUAMAN POMA DE AYALA               | Primaria | 12  |
| 0421941 | MARISCAL CÁCERES                   | Primaria | 20  |
| 0422089 | NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA           | Primaria | 15  |
| 1345313 | 38984-12 CARLOS LABORDE            | Primaria | 7   |
| 1345842 | 38984-15 SAN JUAN DE LA FRONTERA   | Primaria | 6   |
| 1610013 | REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA | Primaria | 5   |
| 0477281 | 38015 VIRGEN DEL CARMEN            | Primaria | 7   |
| 1372242 | 38984-22 ALFREDO MENDOZA SALAZAR   | Primaria | 8   |
| Total   |                                    |          | 222 |

*Nota.* Escale MINEDU – 2024.

### 3.7.3 Técnica muestral

La técnica de muestreo aplicado para la obtención de la muestra fue probabilístico aleatorio simple. Al respecto, los resultados se obtuvieron empleando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq \cdot N}{E^2(N - 1) + z^2 \cdot pq} = 222$$

#### Donde:

n = muestra

z = nivel de confianza, 95%:2 = 47.5%:100 = **0,475**

p = probabilidad de éxito, 60%:100 = **0,6**

q = probabilidad de fracaso, 40%:100 = **0,4**

E = Nivel de error, 0,05%:100 = **0,05**

N = Población = **523**.

### **3.8. Técnicas e instrumentos**

#### **3.8.1. Técnicas**

La recolección de datos se hizo a través de la encuesta. Esta técnica obtiene información directa desde la fuente. Se aplicó en forma guiada a los docentes de las instituciones educativas seleccionadas, para lo cual se utilizó como instrumentos un cuestionario sobre las competencias gerenciales del director y/o subdirectores y otra encuesta sobre la percepción de la cultura organizacional.

La técnica de la encuesta, según García, Pariona y García (2017), "consiste en recopilar información sobre una parte de la población, en función a las variables e indicadores del trabajo de investigación" (p. 68). Por lo tanto, esta técnica fue pertinente para cuantificar la perspectiva sobre las competencias gerenciales y determinar el tipo de cultura organizacional.

#### **3.8.2. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios. Para la variable de cultura organizacional se tomó como instrumento el cuestionario del *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) que traducido significa Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional. Este es un cuestionario desarrollado por Cameron y Quinn (2006), para evaluar "la cultura organizacional" de una empresa o institución. Para la variable de competencias gerenciales se hizo la adecuación del cuestionario utilizado por Rodríguez (2018).

### **3.9. Validez y confiabilidad de instrumentos**

#### **3.9.1. Validez**

La selección de los instrumentos se hizo en razón a la intención de la investigación y de la validez y confiabilidad que tenga. El primer cuestionario, referente a la variable 1, fue una adaptación al cuestionario utilizado por Velázquez (2008), para medir las competencias gerenciales del director el mismo que fue validado mediante fichas de validación por expertos,

y el segundo cuestionario aplicado fue el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI, respaldado por diversas investigaciones y conocido a nivel mundial por su efectividad. De acuerdo con Hernández, et al, (2001), la validez determina si el instrumento tiene la capacidad de medir la variable de manera objetiva y real.

Se presentan a continuación los resultados del análisis realizado por expertos en el problema de investigación, para autorizar la aplicación de dichos instrumentos, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

**Tabla 3**

*Resultado de validez del cuestionario sobre competencias gerenciales*

| Expertos                       | Indicadores |             |            |              |             |                 |              |            |             |             | Total  |
|--------------------------------|-------------|-------------|------------|--------------|-------------|-----------------|--------------|------------|-------------|-------------|--------|
|                                | Claridad    | Objetividad | Actualidad | Organización | Suficiencia | Intencionalidad | Consistencia | Coherencia | Metodología | Pertinencia |        |
| 1                              | 94          | 100         | 94         | 94           | 94          | 94              | 94           | 94         | 94          | 94          | 94     |
| 2                              | 100         | 95          | 95         | 90           | 90          | 90              | 90           | 90         | 90          | 90          | 92     |
| 3                              | 80          | 80          | 75         | 80           | 80          | 75              | 80           | 80         | 80          | 80          | 79     |
| <b>Promedio de ponderación</b> |             |             |            |              |             |                 |              |            |             |             | 88.3 % |

*Nota.* Ficha de validez.

El instrumento diseñado para medir la variable competencias gerenciales fue sometido a un proceso de validación por parte de tres expertos, quienes otorgaron una puntuación del 88.3 %. Este resultado indica que el instrumento posee un nivel de calidad muy alto, por lo cual se considera válido y fue empleado para la recolección de datos.

**Tabla 4**

*Resultado de validez del cuestionario sobre cultura organizacional*

| Expertos | Indicadores | Total |
|----------|-------------|-------|
|----------|-------------|-------|

|                                | Claridad | Objetividad | Actualidad | Organización | Suficiencia | Intencionalidad | Consistencia | Coherencia | Metodología | Pertinencia |       |
|--------------------------------|----------|-------------|------------|--------------|-------------|-----------------|--------------|------------|-------------|-------------|-------|
| <b>1</b>                       | 100      | 100         | 100        | 100          | 100         | 95              | 95           | 95         | 95          | 95          | 95    |
| <b>2</b>                       | 90       | 95          | 90         | 95           | 90          | 95              | 95           | 95         | 95          | 95          | 93    |
| <b>3</b>                       | 80       | 80          | 80         | 80           | 80          | 80              | 80           | 80         | 80          | 80          | 80    |
| <b>Promedio de ponderación</b> |          |             |            |              |             |                 |              |            |             |             | 89.3% |

*Nota.* Ficha de validez.

El instrumento relacionado con la variable cultura organizacional obtuvo una valoración del 89.3 % por parte de los expertos. Este resultado refleja un nivel muy bueno de consistencia interna, lo que respalda su validez para la recolección de la información.

### **3.9.2. Confiabilidad**

La confiabilidad, según Orillan (2000), permite determinar que los instrumentos utilizados no tengan resultados por producto del azar o errores que evidencien variaciones en el instrumento, es decir, los resultados deber ser consistentes y coherentes con el objeto de estudio y su aplicación repetida da como resultados equivalentes. Por lo tanto, se calculó la confiabilidad de los instrumentos utilizados a través del coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se detallan a continuación:

**Tabla 5**

*Resultado de confiabilidad del instrumento sobre competencias gerenciales*

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| ,852                              | 35             |

El cuestionario sobre competencias gerenciales obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,852 lo que indica que el instrumento posee una buena consistencia interna Por ello fue considerado adecuado y se realizó para la recolección de datos.

**Tabla 6**

*Resultado de confiabilidad del instrumento sobre cultura organizacional*

| <b>Estadísticas de fiabilidad</b> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| ,933                              | 24             |

El valor calculado en el cuestionario sobre la cultura organizacional posee una confiabilidad de 0,933 lo que indica una excelente consistencia interna por ello el instrumento fue utilizado para la recolección de la información.

### **3.10. Técnicas de procesamiento de datos**

En la investigación se trabajó con estadísticas descriptiva para presentar datos mediante cuadros porcentuales con respecto a los valores de frecuencia obtenidos por cada variable mediante el programa SPSS-V27.

Además, se trabajó con la estadística inferencial para determinar la aceptación o negación de la hipótesis comprobada, a través de los resultados obtenidos, mediante la prueba de normalidad Lilliefors se determinó utilizar el estadígrafo no paramétrico Tau<sub>b</sub> de Kendall asumiendo un 0,05 de significancia y un 95% de acierto. Por lo tanto, los resultados se determinaron con un valor menor a 0,05 para aceptar la hipótesis alterna ( $H_a$ ) y rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ), también determinaron los coeficientes de correlación en cada hipótesis.

### **3.11. Aspectos éticos**

En el presente trabajo se garantizó que cada participante del estudio fuera debidamente informado sobre los objetivos y la naturaleza de la investigación, asegurando así su participación voluntaria y respetuosa de los principios éticos de consentimiento informado.

Con respecto al derecho de autor, se respetaron los planteamientos teóricos de los autores, mediante las citas, de acuerdo con el estilo de redacción APA, séptima versión, asimismo, señalando en las fuentes consultadas.

El presente trabajo garantiza la confidencialidad de los datos proporcionados por los participantes, evitando que su divulgación genere alteraciones en sus centros laborales. Asimismo, la información obtenida será utilizada exclusivamente para los fines establecidos en este estudio, asegurando su uso responsable y ético.

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron sometidos a un proceso de validación por parte de expertos, así como a pruebas de confiabilidad para garantizar la calidad y rigor en el tratamiento de datos.

#### IV. Resultados y discusión

##### 4.1 Resultados a nivel descriptivo

**Tabla 7**

*Competencias gerenciales y cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019*

|                          |           | Cultura organizacional |              |           | Total         |
|--------------------------|-----------|------------------------|--------------|-----------|---------------|
|                          |           | Regular                | Buena        | Muy buena |               |
| Competencias gerenciales | Regular   | 62<br>27,9%            | 6<br>2,7%    | 0<br>0,0% | 68<br>30,6%   |
|                          | Buena     | 27<br>12,2%            | 115<br>51,8% | 1<br>0,5% | 143<br>64,4%  |
|                          | Muy buena | 0<br>0,0%              | 8<br>3,6%    | 3<br>1,4% | 11<br>5,0%    |
| Total                    |           | 89<br>40,1%            | 129<br>58,1% | 4<br>1,8% | 222<br>100,0% |

*Nota.* Resultados de encuesta aplicada a los profesores.

Según los datos presentados en la tabla 7, el 64,4 % de los docentes evalúa la competencia gerencial del director como buena; el 30,6 % la califica como regular, y el 5,0 % la considera muy buena. Por otro lado, el 58,1 % de los docentes califica la cultura organizacional de su centro laboral como bueno; el 40,1% en regular; mientras que, el 1,8% en

muy bueno. Por tal razón, se deduce que, una buena competencia gerencial guarda relación con una cultura organizacional de nivel bueno.

**Tabla 8**

*Competencias gerenciales y características dominantes de la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho -2019*

|                          |           | Características dominantes |              |           | Total         |
|--------------------------|-----------|----------------------------|--------------|-----------|---------------|
|                          |           | Regular                    | Buena        | Muy buena |               |
| Competencias gerenciales | Regular   | 54<br>24,3%                | 14<br>6,3%   | 0<br>0,0% | 68<br>30,6%   |
|                          | Buena     | 20<br>9,0%                 | 120<br>54,1% | 3<br>1,4% | 143<br>64,4%  |
|                          | Muy buena | 2<br>0,9%                  | 4<br>1,8%    | 5<br>2,3% | 11<br>5,0%    |
| Total                    |           | 76<br>34,2%                | 138<br>62,2% | 8<br>3,6% | 222<br>100,0% |

*Nota.* Resultados de la encuesta aplicada a los profesores.

En la tabla 8 se muestra que, el 64,4 % de los docentes evalúa la competencia gerencial del director como buena, el 30,6 % la considera regular, y el 5,0 % la califica como muy buena. Asimismo, el 62,2 % de los docentes califica las características dominantes de su centro laboral como bueno; el 34,2% en regular; mientras que, el 3,6% en muy bueno. Por tal razón, se deduce que, una buena competencia gerencial se relación con características dominantes de nivel bueno.

**Tabla 9**

*Competencias gerenciales y el liderazgo en las instituciones de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019*

|                          |           | Liderazgo en la organización |              |            | Total         |
|--------------------------|-----------|------------------------------|--------------|------------|---------------|
|                          |           | Regular                      | Buena        | Muy buena  |               |
| Competencias gerenciales | Regular   | 59<br>26,6%                  | 9<br>4,1%    | 0<br>0,0%  | 68<br>30,6%   |
|                          | Buena     | 25<br>11,3%                  | 110<br>49,5% | 8<br>3,6%  | 143<br>64,4%  |
|                          | Muy buena | 2<br>0,9%                    | 2<br>0,9%    | 7<br>3,2%  | 11<br>5,0%    |
| Total                    |           | 86<br>38,7%                  | 121<br>54,5% | 15<br>6,8% | 222<br>100,0% |

*Nota.* Resultados de encuesta aplicada a los docentes.

En la tabla 9 se evidencia que, el 64,4 % de los docentes califica la competencia gerencial del director como buena, el 30,6 % la considera regular y el 5,0 % la valora como muy buena. Por otra parte, el 54,5 % de los docentes califica el liderazgo existente en su centro laboral como bueno; el 38,7% en regular; mientras que, el 6,8% como muy bueno. Por tal razón, se infiere que, una buena competencia gerencial se relaciona con un buen liderazgo en la organización.

**Tabla 10**

*Competencias gerenciales y el estilo gerencial institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019*

|                          |           | Estilo gerencial |              |            | Total         |
|--------------------------|-----------|------------------|--------------|------------|---------------|
|                          |           | Regular          | Buena        | Muy buena  |               |
| Competencias gerenciales | Regular   | 56<br>25,2%      | 12<br>5,4%   | 0<br>0,0%  | 68<br>30,6%   |
|                          | Buena     | 23<br>10,4%      | 116<br>52,3% | 4<br>1,8%  | 143<br>64,4%  |
|                          | Muy buena | 2<br>0,9%        | 3<br>1,4%    | 6<br>2,7%  | 11<br>5,0%    |
| Total                    |           | 81<br>36,5%      | 131<br>59,0% | 10<br>4,5% | 222<br>100,0% |

Nota. Resultados de encuesta aplicada a los docentes.

En la tabla 10 se refleja que, el 64,4 % de los docentes califica la competencia gerencial del director como buena; el 30,6 % la percibe como regular, mientras que el 5,0 % la considera muy buena. Por otro lado, el 59,0 % de los docentes califica el estilo gerencial aplicado en su centro laboral como bueno; el 36,5% en regular; mientras que, el 4,5% como muy bueno. Por tal razón, se concluye que, una buena competencia gerencial se relaciona con un estilo gerencial favorable.

**Tabla 11**

*Competencias gerenciales y unión en la organización en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019*

|                          |           | Unión en la organización |         |       |           | Total  |
|--------------------------|-----------|--------------------------|---------|-------|-----------|--------|
|                          |           | Mala                     | Regular | Buena | Muy buena |        |
| Competencias gerenciales | Regular   | 1                        | 56      | 11    | 0         | 68     |
|                          |           | 0,5%                     | 25,2%   | 5,0%  | 0,0%      | 30,6%  |
|                          | Buena     | 0                        | 27      | 115   | 1         | 143    |
|                          |           | 0,0%                     | 12,2%   | 51,8% | 0,5%      | 64,4%  |
|                          | Muy buena | 0                        | 0       | 2     | 9         | 11     |
|                          |           | 0,0%                     | 0,0%    | 0,9%  | 4,1%      | 5,0%   |
| Total                    |           | 1                        | 83      | 128   | 10        | 222    |
|                          |           | 0,5%                     | 37,4%   | 57,7% | 4,5%      | 100,0% |

*Nota.* Resultados de encuesta aplicada a los docentes.

En la tabla 11 se aprecia que, el 64,4 % de los docentes evalúa la competencia gerencial del director como buena, el 30,6 % la califica como regular y el 5,0 % la considera muy buena. Por otra parte, el 57,7 % de los docentes califica la unión en la organización de su centro laboral como bueno; el 37,4% en regular; el 4,5% en muy buena; mientras que, el 0,5% como mala. Por tal razón, se concluye que, una buena competencia gerencial se relaciona con una buena unión en la organización.

**Tabla 12**

*Competencias gerenciales y el nivel de énfasis estratégico institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019*

|                          |           | Énfasis estratégico |         |       |           | Total  |
|--------------------------|-----------|---------------------|---------|-------|-----------|--------|
|                          |           | Mala                | Regular | Buena | Muy buena |        |
| Competencias gerenciales | Regular   | 0                   | 58      | 10    | 0         | 68     |
|                          |           | 0,0%                | 26,1%   | 4,5%  | 0,0%      | 30,6%  |
|                          | Buena     | 1                   | 28      | 112   | 2         | 143    |
|                          |           | 0,5%                | 12,6%   | 50,5% | 0,9%      | 64,4%  |
|                          | Muy buena | 0                   | 0       | 7     | 4         | 11     |
|                          |           | 0,0%                | 0,0%    | 3,2%  | 1,8%      | 5,0%   |
| Total                    |           | 1                   | 86      | 129   | 6         | 222    |
|                          |           | 0,5%                | 38,7%   | 58,1% | 2,7%      | 100,0% |

*Nota.* Resultados de encuesta aplicada a los docentes.

En la tabla 12 se muestra que, el 64,4 % de los docentes evalúa la competencia gerencial del director en un nivel bueno; el 30,6 % la considera regular, mientras que el 5,0 % la califica como muy buena. Asimismo, el 58,1 % de los docentes califica el énfasis estratégico de su centro laboral como bueno; el 38,7% en regular; el 2,7% en muy buena; mientras que, el 0,5% como malo. Por tal razón, se concluye que, una buena competencia gerencial se relaciona con un buen énfasis estratégico.

**Tabla 13**

*Competencias gerenciales y el criterio para el éxito institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019*

|                          |           | Criterio para el éxito |              |           | Total         |
|--------------------------|-----------|------------------------|--------------|-----------|---------------|
|                          |           | Regular                | Buena        | Muy buena |               |
| Competencias gerenciales | Regular   | 54<br>24,3%            | 14<br>6,3%   | 0<br>0,0% | 68<br>30,6%   |
|                          | Buena     | 23<br>10,4%            | 117<br>52,7% | 3<br>1,4% | 143<br>64,4%  |
|                          | Muy buena | 1<br>0,5%              | 4<br>1,8%    | 6<br>2,7% | 11<br>5,0%    |
| Total                    |           | 78<br>35,1%            | 135<br>60,8% | 9<br>4,1% | 222<br>100,0% |

*Nota.* Resultados de encuesta aplicada a los docentes.

En la tabla 13 se observa que, el 64,4 % de los docentes valora la competencia gerencial del director como buena; el 30,6 % la califica como regular, mientras que el 5,0 % la considera muy buena. Por otra parte, el 60,8 % de los docentes califica el criterio de éxito de su centro laboral como bueno; el 35,1% en regular; mientras que, el 4,1% como muy bueno. Por tal razón, se deduce que, una buena competencia gerencial se relaciona con un buen criterio de éxito.

## 4.2 Resultados a nivel inferencial

### 4.2.1 Prueba de normalidad

$H_0$ : Los datos de la muestra provienen de una distribución normal

$H_a$ : Los datos de la muestra no provienen de una distribución normal.

Nivel de significancia:  $\alpha = 0,05$

Nivel de significancia:  $p \leq 0,05$ , rechazar  $H_0$

$p > 0,05$ , aceptar  $H_0$

**Tabla 14**

*Prueba de normalidad a través del estadígrafo Kolmogorov - Smirnov*

| Kolmogorov-Smirnov           |              |     |      |
|------------------------------|--------------|-----|------|
|                              | Estadísticos | gl  | sig. |
| Competencias gerenciales     | ,377         | 222 | ,000 |
| Cultura organizacional       | ,367         | 222 | ,000 |
| Característica dominante     | ,374         | 222 | ,000 |
| Liderazgo en la organización | ,317         | 222 | ,000 |
| Estilo gerencial             | ,353         | 222 | ,000 |
| Unión en la organización     | ,345         | 222 | ,000 |
| Énfasis estratégico          | ,359         | 222 | ,000 |
| Criterio para el éxito       | ,365         | 222 | ,000 |

Nota c. corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 14, los resultados obtenidos a través del estadístico de Kolmogorov-Smirnov muestran que el p-valor (sig.) en todos los casos fue inferior al nivel crítico ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ), tanto las variables como sus respectivas dimensiones presentaron una distribución no normal de los datos. Por ello, se decidió utilizar la estadística no paramétrica Tau-b Kendall para realizar la comprobación de las hipótesis formuladas en el estudio.

#### **4.2.2 Prueba de hipótesis general**

##### a. Sistema de hipótesis

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

$H_0$ : No existe relación entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

$$H_a : r_{xy} \neq 0$$

$H_a$ : Existe relación entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

##### b. Nivel de significancia

$$p = 0,05$$

##### c. Prueba estadística

Tau\_b de Kendall.

## d. Decisión estadística

Si “p” (p-valor)  $\leq 0,05$  se rechaza la  $H_0$

Si “p” (p-valor)  $> 0,05$  se acepta la  $H_0$

## e. Resultados

**Tabla 15**

*Resultado de la hipótesis general: Correlación entre competencias gerenciales y cultura organizacional*

|                  |                          |                             | Competencias gerenciales | Cultura organizacional |
|------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Tau_b de Kendall | Competencias gerenciales | Coefficiente de correlación | 1,000                    | ,686**                 |
|                  |                          | Sig. (bilateral)            | .                        | ,000                   |
|                  |                          | N                           | 222                      | 222                    |
|                  | Cultura organizacional   | Coefficiente de correlación | ,686**                   | 1,000                  |
|                  |                          | Sig. (bilateral)            | ,000                     | .                      |
|                  |                          | N                           | 222                      | 222                    |

*Nota.* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 15, el estadígrafo Tau\_b de Kendall muestra que el nivel de significancia obtenido es igual a  $0,000 < 0,05$ , con el que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); asimismo, el coeficiente de correlación es de 0,686, con el que se determina la presencia de una buena y directa relación; en consecuencia, se concluye que existe relación significativa entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019, lo que implica que a mayores competencias gerenciales, existen mayor cultura organizacional en los docentes de educación primaria.

#### **4.2.3 Prueba de hipótesis específica 1**

## a. Sistema de hipótesis

$$H_0 : r_y = 0$$

$H_0$ : No existe relación entre las competencias gerenciales y las características dominantes en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho - 2019.

$$H_a : r_{\tau} \neq 0$$

$H_a$ : Existe relación entre las competencias gerenciales y las características dominantes en los docentes de educación primaria del distrito Ayacucho - 2019

b. Nivel de significancia

$$p=0,05.$$

c. Prueba estadística

Tau\_b de Kendall.

d. Decisión estadística

Si “p” (p-valor)  $\leq 0,05$  se rechaza la  $H_0$

Si “p” (p-valor)  $> 0,05$  se acepta la  $H_0$

e. Resultados

**Tabla 16**

*Resultados de la hipótesis específica 1: Correlación entre competencias gerenciales y características dominantes*

|                  |                            |                             | Competencias gerenciales | Características dominantes |
|------------------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Tau_b de Kendall | Competencias gerenciales   | Coefficiente de correlación | 1,000                    | ,615**                     |
|                  |                            | Sig. (bilateral)            | .                        | ,000                       |
|                  |                            | N                           | 222                      | 222                        |
|                  | Características dominantes | Coefficiente de correlación | ,615**                   | 1,000                      |
|                  |                            | Sig. (bilateral)            | ,000                     | .                          |
|                  |                            | N                           | 222                      | 222                        |

*Nota.* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 16, el estadígrafo Tau\_b de Kendall muestra que el nivel de significancia obtenido es igual a  $0,000 < 0,05$ , con el que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); asimismo, el coeficiente de correlación es de 0,615, con el que se determina la presencia de una buena y directa relación; en consecuencia, se concluye que existe

relación significativa entre las competencias gerenciales y las características dominantes en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019, lo que significa que, a mayores competencias gerenciales, existe mayores niveles de características dominantes en los docentes de educación primaria.

#### 4.2.3 Prueba de hipótesis específica 2

a. Sistema de hipótesis

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

$H_0$ : No existe relación entre las competencias gerenciales y el liderazgo organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

$$H_a : r_{xy} \neq 0$$

$H_a$ : Existe relación entre las competencias gerenciales y el liderazgo organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

b. Nivel de significancia

$$p=0,05$$

c. Prueba estadística

Tau\_b de Kendall.

d. Decisión estadística

Si “p” (p-valor)  $\leq 0,05$  se rechaza la  $H_0$

Si “p” (p-valor)  $> 0,05$  se acepta la  $H_0$

e. Resultados

**Tabla 17**

*Resultado de la hipótesis específica 2: Correlación entre competencias gerenciales y liderazgo en la organización*

|                  |                          |                             | Competencias gerenciales | Liderazgo en la organización |
|------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Tau_b de Kendall | Competencias gerenciales | Coefficiente de correlación | 1,000                    | ,637**                       |

|                              |                             |        |       |
|------------------------------|-----------------------------|--------|-------|
|                              | Sig. (bilateral)            | .      | ,000  |
|                              | N                           | 222    | 222   |
| Liderazgo en la organización | Coefficiente de correlación | ,637** | 1,000 |
|                              | Sig. (bilateral)            | ,000   | .     |
|                              | N                           | 222    | 222   |

*Nota.* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 17, el estadígrafo Tau\_b de Kendall muestra que el nivel de significancia obtenido es igual a  $0,000 < 0,05$ , con el que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); asimismo, el coeficiente de correlación es de 0,637, con el que se determina la presencia de una buena y directa relación; en consecuencia, se concluye que existe relación significativa entre las competencias gerenciales y el liderazgo en la organización en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho - 2019, lo que significa que, a mayores competencias gerenciales, existe mayor liderazgo en la organización de los docentes de educación primaria.

#### **4.2.4 Prueba de hipótesis específica 3**

a. Sistema de hipótesis

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

$H_0$ : No hay correlación entre las competencias gerenciales y el estilo gerencial en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.

$$H_a : r_{xy} \neq 0$$

$H_a$ : Existe relación entre las competencias gerenciales y el estilo gerencial en docentes de educación primaria en jurisdicción de Ayacucho – 2019.

b. Nivel de significancia

$$p=0,05$$

c. Prueba estadística

Tau\_b de Kendall.

d. Decisión estadística:

Si “p” (p-valor)  $\leq 0,05$  se rechaza la  $H_0$

Si “p” (p-valor)  $> 0,05$  se acepta la  $H_0$

e. Resultados

**Tabla 18**

*Resultado de la hipótesis específica 3: Correlación entre las competencias gerenciales y estilo gerencial*

|                  |                          |                             | Competencias gerenciales | Estilo gerencial |
|------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------|
| Tau_b de Kendall | Competencias gerenciales | Coefficiente de correlación | 1,000                    | ,621**           |
|                  |                          | Sig. (bilateral)            | .                        | ,000             |
|                  |                          | N                           | 222                      | 222              |
|                  | Estilo gerencial         | Coefficiente de correlación | ,621**                   | 1,000            |
|                  |                          | Sig. (bilateral)            | ,000                     | .                |
|                  |                          | N                           | 222                      | 222              |

*Nota.* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 18, el estadígrafo Tau\_b de Kendall muestra que el nivel de significancia obtenido es igual a  $0,000 < 0,05$ , con el que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); asimismo, el coeficiente de correlación es de 0,621 con el que se determina la presencia de una buena y directa relación; en consecuencia, se concluye que existe relación entre las competencias gerenciales y el estilo gerencial en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019, lo que significa que, a mayores competencias gerenciales, existe mayor estilo gerencial en los docentes de educación primaria.

#### **4.2.5 Prueba de hipótesis específica 4**

a. Sistema de hipótesis

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

$H_0$ : No existe relación entre las competencias gerenciales y la unión organizacional entre los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019

$$H_a : r_{xy} \neq 0$$

Ha: Existe una relación entre las competencias gerenciales y la unión organizacional en dicho grupo de docentes de Ayacucho 2019

b. Nivel de significancia

$p=0,05$

c. Prueba estadística

Tau\_b de Kendall.

d. Decisión estadística:

Si “p” (p-valor)  $\leq 0,05$  se rechaza la  $H_0$

Si “p” (p-valor)  $> 0,05$  se acepta la  $H_0$

e. Resultados

**Tabla 19**

*Resultado de la hipótesis específica 4: Correlación entre competencias gerenciales y unión en la organización*

|                  |                          |                             | Competencias gerenciales | Unión en la organización |
|------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Tau_b de Kendall | Competencias gerenciales | Coefficiente de correlación | 1,000                    | ,673**                   |
|                  |                          | Sig. (bilateral)            | .                        | ,000                     |
|                  |                          | N                           | 222                      | 222                      |
|                  | Unión en la organización | Coefficiente de correlación | ,673**                   | 1,000                    |
|                  |                          | Sig. (bilateral)            | ,000                     | .                        |
|                  |                          | N                           | 222                      | 222                      |

*Nota.* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 19, el estadígrafo Tau\_b de Kendall muestra que el nivel de significancia obtenido es igual a  $0,000 < 0,05$  Con el que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) Y se acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); asimismo, el coeficiente de correlación es de 0,673, con El que se determina la presencia de una buena y directa relación; en consecuencia, Se concluye que existe relación entre las competencias gerenciales y la Unión en la organización en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019, lo que significa que, a mayores

competencias gerenciales, existe mayor unión en la organización en los docentes de educación primaria.

#### 4.2.6 Prueba de hipótesis específica 5

a. Sistema de hipótesis

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

Ho: No existe relación entre las competencias gerenciales y el nivel de énfasis estratégico institucional en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

$$H_a : r_{xy} \neq 0$$

Ha: Existe de una relación significativa entre las competencias gerenciales y el nivel de énfasis estratégico institucional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho. – 2019.

b. Nivel de significancia

$$p=0,05$$

c. Prueba estadística

Tau\_b de Kendall.

d. Decisión estadística:

Si “p” (p-valor)  $\leq$  0,05 se rechaza la  $H_0$

Si “p” (p-valor)  $>$  0,05 se acepta la  $H_0$

e. Resultados

**Tabla 20**

*Resultado de la hipótesis específica 5: Correlación entre competencias gerenciales y énfasis estratégico*

|                  |                             | Competencias gerenciales | Énfasis estratégico |
|------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------|
| Tau_b de Kendall | Competencias gerenciales    | 1,000                    | ,626**              |
|                  | Coefficiente de correlación |                          |                     |

|                     |                             |        |       |
|---------------------|-----------------------------|--------|-------|
|                     | Sig. (bilateral)            | .      | ,000  |
|                     | N                           | 222    | 222   |
| Énfasis estratégico | Coefficiente de correlación | ,626** | 1,000 |
|                     | Sig. (bilateral)            | ,000   | .     |
|                     | N                           | 222    | 222   |

Nota. \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Ne la tabla 20, el estadígrafo Tau\_b de Kendall muestra que el nivel de significancia obtenido es igual a  $0,000 < 0,05$ , con el que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y acepta la hipótesis alternativa ( $H_a$ ); asimismo, el coeficiente de correlación es de 0,626, con el que se determina la presencia de una buena y directa relación; en consecuencia, se concluye que existe relación entre las competencias gerenciales y el nivel de énfasis estratégico institucional en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019, lo que significa que, a mayores competencias gerenciales, existe mayor nivel de énfasis estratégico institucional en los docentes de educación primaria.

#### **4.2.7 Prueba de hipótesis específica 6**

a. Sistema de hipótesis

$$H_0 : r_y = 0$$

$H_0$ : No existe relación entre las competencias gerenciales y el criterio para el éxito en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

$$H_a : r_y \neq 0$$

$H_1$ : Existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y el criterio de éxito en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.

b. Nivel de significancia

$$p=0,05$$

c. Prueba estadística

Tau\_b de Kendall.

d. Decisión estadística:

Si “p” (p-valor)  $\leq 0,05$  se rechaza la  $H_0$

Si “p” (p-valor)  $> 0,05$  se acepta la  $H_0$

e. Resultados

**Tabla 21**

*Resultado de la hipótesis específica 6: Correlación entre competencias gerenciales y criterio para el éxito*

|                  |                          |                             | Competencias gerenciales | Criterio para el éxito |
|------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Tau_b de Kendall | Competencias gerenciales | Coefficiente de correlación | 1,000                    | ,622**                 |
|                  |                          | Sig. (bilateral)            | .                        | ,000                   |
|                  |                          | N                           | 222                      | 222                    |
|                  | Criterio para el éxito   | Coefficiente de correlación | ,622**                   | 1,000                  |
|                  |                          | Sig. (bilateral)            | ,000                     | .                      |
|                  |                          | N                           | 222                      | 222                    |

*Nota.* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 21, el estadígrafo Tau\_b de Kendall muestra que el nivel de significancia obtenido es igual a  $0,000 < 0,05$ , con el que permite rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_a$ ); asimismo, el coeficiente de correlación es de 0,622 con el que se determina la presencia de una buena y directa relación; en consecuencia, se concluye que existe relación entre las competencias gerenciales y el criterio para el éxito en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019, lo que significa que, a mayores competencias gerenciales, existe mayor criterio para el éxito en los docentes de educación primaria.

### 4.3. Discusión de resultados

Los resultados muestran que el 64,4 % de los docentes califica las competencias gerenciales del director como “buenas”, mientras que el 58,1 % evalúa la cultura organizacional de su centro laboral también como “buena”. Eso sugiere una correlación positiva entre ambas variables, que está alineado con los hallazgos de Diaz, Núñez y Cáceres (2018), quienes concluyeron que las competencias gerenciales influyen positivamente en la imagen institucional y en la percepción de identidad corporativa. Asimismo, Llaxa (2018) destacó la

importancia de las competencias gerenciales para mejorar el desempeño laboral en SENATI, Cajamarca.

Sin embargo, los resultados revelan que un porcentaje significativo de docentes evalúa estas variables como “regulares” (30 % para competencias gerenciales y 40,1 % para cultura organizacional). Esto podría indicar las áreas de mejora en la gestión directiva y en la construcción de una cultura organizacional sólida. En este sentido, Álvarez (2017) señaló que, los factores psicológicos y percepciones individuales pueden influir en cómo se evalúa las competencias gerenciales y la gestión administrativa.

Con respecto a la hipótesis específica 1, el análisis muestra una relación “buena” entre las características dominantes de la cultura organizacional y las competencias gerenciales del director. Este hallazgo coincide con el planteamiento hecho por Macano y Finol (2007), quienes destacaron que las competencias personales y gerenciales deben conjugarse para lograr un liderazgo efectivo. Además, Ibarra (2019) identificó que, una cultura organizacional basada en el trabajo colaborativo puede potenciar las características dominantes positivas dentro de las instituciones educativas.

El liderazgo organizacional se relaciona de manera positiva con las competencias gerenciales, aceptando la hipótesis específica 2. Según Rodríguez (2018), las competencias gerenciales del director están directamente vinculados al apoyo y participación activa en procesos educativos. Asimismo, Hurtado (2017) destacó que, los docentes perciben un buen desempeño gerencial cuando existe un manejo adecuado del entorno y relaciones interpersonales. Sin embargo, un porcentaje considerable de maestros calificó como “regular” (38.7 %) el liderazgo organizacional, que podría indicar desafíos en la implementación de estilos de liderazgo más inclusivos y participativos. Parcialmente, esta aseveración coincide con Arone (2022), quien concluyó en que, la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del docente no siempre resulta ser significativa.

El estilo gerencial en la cultura organizacional fue calificado por los docentes como “bueno” (59 %). Este resultado coincide con lo señalado por Sifuentes (2017), quien encontró una relación significativa entre elementos culturales como jerarquía y autoridad con el desempeño laboral docente. Además, Meza et al. (2015) identificaron que, los estilos gerenciales pueden variar según la percepción del personal administrativo o docente sobre la cultura organizacional predominante.

La unión organizacional fue calificada como “buena” por el 57.7 % de los docentes. Esto sugiere que las competencias gerenciales contribuyen a fomentar un ambiente cohesionado dentro de las instituciones educativas. Según Gabino (2018), una cultura organizacional sólida puede influir positivamente en el involucramiento laboral y la satisfacción docente. Sin embargo, el 37,4 % de los docentes califica como “regular”, que podría indicar la necesidad de mejorar la comunicación interna o apoyo mutuo entre colegas. Por su parte, Alfonso et al. (2017) proponen la necesidad de fortalecer la cultura de Clan para mejorar la cohesión organizacional.

Finalmente, el énfasis estratégico institucional fue calificados como “bueno” por el 64,4 % de los docentes. Esto indica que las competencias gerenciales están relacionadas con una visión estratégica clara dentro de las instituciones educativas. Según Díaz y Delgado (2014), las competencias gerenciales son esenciales para proyectar estrategias innovadoras que permiten resolver problemas eficientemente.

En conclusión, los resultados refuerzan la hipótesis general planteada: existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes del distrito de Ayacucho. Los mismos que son consistentes con los antecedentes internacionales, nacionales y regionales que destacan como estas variables interactúan para influir en el desempeño laboral docente y el a calidad educativa.

No obstante, también se identificaron áreas “regulares” que sugieren oportunidades de mejora en las competencias gerenciales y en consecuencia la mejora de la cultura organizacional.

## V. Conclusiones

- 1) Existe una buena y directa relación significativa entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019, este resultado es confirmado con el estadígrafo Tau\_b de Kendall, obteniéndose una correlación de 0,686 y un nivel de significancia de  $p=0,000 < 0,05$ . Lo que implica que, a mayor desarrollo de competencias gerenciales, existe mayor cultura organizacional en los docentes de educación primaria.
- 2) Existe una buena y directa relación significativa entre las competencias gerenciales y las características dominantes en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019. Este resultado es confirmado con el estadístico Tau\_b de Kendall, obteniéndose una correlación 0,615 y un nivel de significancia de  $p=0,000 < 0,05$ ; lo que significa que, el logro superior de competencias gerenciales determinará mejores características dominantes que benefician la cultura organizacional de una institución educativa.
- 3) Existe una buena y directa relación significativa entre las competencias gerenciales y el liderazgo en la organización en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019. Este resultado es confirmado con el estadístico Tau\_b de Kendall, Obteniéndose una correlación de 0.637 Y un nivel de significancia  $p=0.000 < 0,05$ ; lo que significa que, el personal directivo con altos niveles de competencias gerenciales evidencia un liderazgo óptimo con los docentes de educación primaria.
- 4) Existe una buena y directa relación significativa entre las competencias gerenciales y el estilo gerencial en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019. Este resultado es confirmado con el estadístico Tau\_b de Kendall, obteniéndose una correlación de 0.621 Y un nivel de significancia de  $p=0,000 < 0,05$ ; lo que significa que, a mayores competencias gerenciales, existe mayor estilo gerencial en los docentes de educación primaria.

- 5) Existe una buena y directa relación significativa entre las competencias gerenciales y la unión en la organización en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019. Este resultado es confirmado con el estadístico Tau\_b de Kendall, Obteniéndose una correlación de 0.673 y un nivel de significancia de  $p=0,000 < 0,05$ , lo que significa que, el alto nivel de competencias gerenciales del personal directivo facilita la integración, cohesión y pertenencia de los docentes de educación primaria motivando la unión organizacional.
- 6) Existe una buena y directa relación significativa entre las competencias gerenciales y el nivel de énfasis estratégico institucional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019. Este resultado es confirmado con el estadístico Tau\_b de Kendall, obteniéndose una correlación de 0,626 y un nivel de significancia de  $p=0.000 < 0,05$ ; lo que significa que, a mayores competencias gerenciales, existe mayor nivel de énfasis estratégico institucional en los docentes de educación primaria.
- 7) Existe una buena y directa relación significativa entre las competencias gerenciales y el criterio para el éxito en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019. Este resultado es confirmado con el estadístico Tau\_b de Kendall, obteniéndose una correlación de 0,622 y un nivel de significancia de  $p=0,000 < 0,05$ ; lo que significa que, un alto nivel de dominio de competencias gerenciales aporta de manera positiva los criterios para el éxito en los docentes de educación primaria como parte de una organización.

### **Recomendaciones**

1. Las instituciones educativas de educación básica regular (EBR) del distrito de Ayacucho, deben desarrollar y poner en práctica sus competencias gerenciales para mejorar la cultura organizacional.

2. Los docentes, al igual que los directores con características positivas en el liderazgo, deben orientar sus actividades pedagógicas y administrativas para fortalecer esta cualidad en la institución educativa.
3. Los docentes de las instituciones educativas de primaria del distrito de Ayacucho, deben desarrollar competencias gerenciales para fortalecer la cohesión y organización en sus centros de trabajo.
4. La aplicación de las competencias gerenciales en las instituciones educativas del distrito de Ayacucho, debe impulsar la implementación las acciones estratégicas para el desarrollo educativo en sus centros de trabajo.
5. Los resultados de esta investigación deben ser difundidos en las instituciones educativas del distrito de Ayacucho, para que otras instituciones de otros distritos puedan aplicar estas estrategias para mejorar la organización y gestión educativa en sus respectivos contextos.

### Referencias bibliográficas

- Aibaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales*. Argentina: Cengage Learning.
- Alfonso, I., Joya, H., Lopez, H. y Torres, L. (2017). *Identificación de la cultura organizacional en una firma de análisis predictivo*. Colombia: Universidad Piloto de Colombia Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones.  
[//efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3108/00004042.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3108/00004042.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvarez, J. (2017). *Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8226>
- Cabanillas, M. (2017). *La cultura organizacional en la Institución Educativa Gran Unidad Escolar “José Faustino Sánchez Carrión” – Trujillo 2 017*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11537>
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Estados Unidos: Jossey Bass.
- Castro, L., Fossi, L., Guerrero, W. y Vera, L. (2013). Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 9, núm. 25, mayo-agosto, 2013, 91-108. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70928419006.pdf>
- Cuevas, R. (2013). *Gerencia, gestión y liderazgo educativo*. Lima: San Marcos.
- Delgado, M. y Díaz, D. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12423/563>

- Díaz, J., Núñez, L. y Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lng=es&tlng=es).
- Diez, E. (1996). *Evaluacion de la cultura en la organizacion de instituciones de Educación Social*.  
[//efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://webs.ucm.es/BUCM/tesis//19911996/S/5/S5010801.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://webs.ucm.es/BUCM/tesis//19911996/S/5/S5010801.pdf)
- Espinosa, D. (2017). La escuela no es una empresa, ni la educación un negocio. *Praxis Pedagógica*, 65-68.
- Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tecana American University.  
[https://tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis\\_carlos\\_fernandez\\_bravo.pdf](https://tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf)
- García, M., Murillo, G. y Gonzales, C. (2021). *Competencias directivas en instituciones de educación superior*. Universidad Del Valle. Obtenido de  
[https://www.google.com.pe/books/edition/Competencias\\_directivas\\_en\\_instituciones/aii\\_EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&bshv=rime/1](https://www.google.com.pe/books/edition/Competencias_directivas_en_instituciones/aii_EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&bshv=rime/1)
- Gavino, A. (2018). *Cultura Organizacional y Clima Organizacional En Las Instituciones Educativas De Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017*. Huánuco.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37805>
- Gutierrez, E. (2016). *Competencias gerenciales: Habilidades, Conocimientos y aptitudes*. Bogotá: ECOE.

- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Mexico: Cengage Learning.  
[//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion\\_un\\_enfoque\\_basado\\_en\\_comp.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf)
- Hernández, B. (2017). Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 419-444.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672017000200419](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200419)
- Hurtado, L. (2017). *El liderazgo y el desempeño gerencial de los directores, según percepción de los docentes en las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas, 2016*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.  
<http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1317>
- Ibarra, M. (2019). *Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de Cauquenes*. Chile: Universidad de Talca (Chile). Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional.  
[//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/12056/3/20190178.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/12056/3/20190178.pdf)
- Llaxa, L. (2018). *Competencias gerenciales y su relación con el desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018*. Universidad Privada del Norte.  
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/11537/14513/1/Llaxa%20Cercado%2c%20Leonel%20Eduardo.pdf>
- Marcano, N. y Finol, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(39), 410-

430.

//efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/290/29014474006.pdf

Meza, E., Ventura, K. y Villaverde, O. (2015). *Percepción de la Cultura Organizacional en los Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo*. Lima: Unidad de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

//efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14967/MEZA\_VENTURA\_PERCEPCION\_COLEGIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Moros, E. y Reyes, J. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y America Latina*, vol. 7, núm. 1, 201-217.

<https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016011/html/#B6>

Nuñez, N. y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, vol. XLIII, núm. 2, Chile.

//efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/1735/173553865013.pdf

Ojeda, J., Méndez, S. y Hernández, R. (2014). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, vol. 18, núm. 1, enero-abril, 2016, 17-38.

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833003.pdf

ONU. (1997). Programa de Desarrollo . *RESOLUCIÓN APROBADA POR LA ASAMBLEA GENERAL*, (pág. 1).

Rodríguez, L. (2018). *Competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la Institución Educativa “Unión Apawi” Chamcas- Encañada*. Lambayeque:

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6664>

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Estados Unidos: Jossey Bass.

Sifuentes, J. (2017). *Elementos de la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente y administrativo en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, 2017*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.

[extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/230598821.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/230598821.pdf)

## **Anexos**

## Anexo 1

### Matriz de consistencia

**Título:** Competencias gerenciales y cultura organizacional en los docentes de Educación Primaria del distrito de Ayacucho - 2019.

**Autor:** Bach.

**Asesor:** Dr.

| Problema   | Objetivo  | Hipótesis  | Variable/<br>Dimensiones   | Metodología  |
|--|---|--|--|--|
| <p><b>Problema general</b></p> <p>¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho?</p>  | <p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho.</p>  | <p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Existe relación entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019.</p>   | <p><b>Variable 1</b></p> <p>Competencias gerenciales</p> <p><b>Dimensiones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencias básicas</li> <li>2. Competencias genéricas</li> <li>3. Competencias específicas</li> </ol>   | <p><b>Tipo:</b> Descriptivo</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental transversal descriptivo correlacional</p> <p><b>Población:</b> Docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de Ayacucho.</p>  |
| <p><b>Problemas específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y las características dominantes de la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019?</li> <li>2. ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y el liderazgo en las instituciones de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019?</li> </ol> | <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explicar la relación entre las competencias gerenciales y las características dominantes de la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.</li> <li>2. Explicar la relación entre las competencias gerenciales y el liderazgo en las instituciones de educación primaria del distrito de</li> </ol> | <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe relación entre las competencias gerenciales y las características dominantes de la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho -2019.</li> <li>2. Existe relación entre las competencias gerenciales y el liderazgo en las instituciones de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.</li> <li>3. Existe relación entre las competencias</li> </ol> | <p><b>Variable 2</b></p> <p>Cultura organizacional</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características dominantes</li> <li>2. Liderazgo</li> <li>3. Estilo gerencial</li> <li>4. Unión Organizacional</li> <li>5. Énfasis estratégico</li> <li>6. Criterios para el éxito</li> </ol> | <p><b>Muestra:</b></p> <p>222 docentes de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de Ayacucho.</p> <p><b>Técnica Muestral:</b> Probabilístico aleatorio simple.</p> <p><b>Técnica e instrumentos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Técnicas:</b> Encuesta.</li> <li>• <b>Instrumentos:</b> Cuestionario</li> </ul> <p><b>Validez y confiabilidad de instrumentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Validez:</b> Juicio de expertos</li> <li>• <b>Confiabilidad:</b> Alfa de Cronbach.</li> </ul> <p><b>Técnicas de procesamiento de datos:</b></p> <p>Se procesó con el SPSS – 27.</p> |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p>3. ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y el estilo gerencial institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019?</p> <p>4. ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y la unión organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019?</p> <p>5. ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y el énfasis estratégico institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019?</p> <p>6. ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y el criterio para el éxito institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho– 2019?</p> | <p>Ayacucho – 2019.</p> <p>3. Explicar la relación entre las competencias gerenciales y el estilo gerencial institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.</p> <p>4. Explicar la relación entre las competencias gerenciales y la unión organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.</p> <p>5. Explicar la relación entre las competencias gerenciales y el énfasis estratégico institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.</p> <p>6. Explicar la relación entre las competencias gerenciales y el criterio para</p> | <p>gerenciales y el estilo gerencial institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.</p> <p>4. Existe relación entre las competencias gerenciales y la unión organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.</p> <p>5. Existe relación entre las competencias gerenciales y el nivel de énfasis estratégico institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.</p> <p>6. Existe relación entre las competencias gerenciales y el criterio para el éxito institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019.</p> | <p>• <b>A nivel descriptivo:</b><br/>tablas de contingencia.</p> <p><b>A nivel inferencial:</b><br/>para prueba de hipótesis se aplicó el estadígrafo Tau_b de Kendall para muestras relacionadas.</p> |
|---|--|---|--|

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | el éxito institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019. |  |  |  |
|--|---|--|--|--|

**Anexo 2***Instrumentos de acopio de datos*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN,**  
**MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**

**CUESTIONARIO SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES**

Por favor, lea con atención cada ítem y marque con un aspa la alternativa de su preferencia, según el siguiente cuadro:

**1**                                      **2**                                      **3**                                      **4**                                      **5**  
 Nunca                                      Casi nunca                                      Algunas veces                                      Casi siempre                                      Siempre

| Nº | Ítems   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Utiliza las herramientas de gestión tales como PEI, PAT, cronogramas, matriz FODA, etc. para la planificación y organización institucional.             |   |   |   |   |   |
| 2  | Planifica y organiza los documentos de gestión, horarios, cronogramas, equipos y comisiones de trabajo estableciendo las funciones y roles específicos. |   |   |   |   |   |
| 3  | Incluye flexibilidad y reajuste en los documentos de gestión previstos.   |   |   |   |   |   |
| 4  | Establece criterios para administrar los recursos existentes y los utiliza de forma óptima.   |   |   |   |   |   |
| 5  | Facilita recursos educativos a los docentes para que puedan cumplir con los objetivos curriculares.   |   |   |   |   |   |
| 6  | Consigue la participación activa, voluntaria y comprometida de la comunidad educativa para el logro de los objetivos institucionales.                   |   |   |   |   |   |
| 7  | Impulsa, coordina y participa en las actividades institucionales.   |   |   |   |   |   |
| 8  | Dirige el trabajo del personal y evalúa periódicamente la eficacia de la organización.  |   |   |   |   |   |
| 9  | Compara resultados con los objetivos y metas propuestas en el plan anual de trabajo institucional y si es necesario sugiere acciones de reajuste.       |   |   |   |   |   |
| 10 | Esta actualizado en el uso de nuevas tecnologías con la finalidad de optimizar resultados.  |   |   |   |   |   |
| 11 | Controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.   |   |   |   |   |   |
| 12 | Mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial atención.  |   |   |   |   |   |
| 13 | Conoce sus comportamientos con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles, tanto en el ámbito profesional como personal.      |   |   |   |   |   |
| 14 | Analiza las situaciones para realizar la elección asertiva de la alternativa de solución más adecuada.  |   |   |   |   |   |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 15 | Genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.  |  |  |  |  |  |
| 16 | Toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.  |  |  |  |  |  |
| 17 | Toma en cuenta las sugerencias y necesidades de los docentes. Para buscar el consenso para tomar una decisión.   |  |  |  |  |  |
| 18 | Comunica al personal una decisión planteada antes de ejecutarla.   |  |  |  |  |  |
| 19 | Los miembros se unen para realizar el trabajo en forma conjunta.   |  |  |  |  |  |
| 20 | Impulsa la acción del personal porque todos los miembros están comprometidos con la visión institucional. Promoviendo una visión compartida.                     |  |  |  |  |  |
| 21 | Comunica asertivamente información sobre los procesos educativos a los docentes. Después, Los miembros ejecutan las decisiones en forma integrada.               |  |  |  |  |  |
| 22 | Orienta la conducta del personal hacia metas específicas de la institución.  |  |  |  |  |  |
| 23 | Asigna tareas y tiempo de cumplimiento a los docentes en cuanto a roles y funciones que deben cumplir.   |  |  |  |  |  |
| 24 | Responde con prontitud y eficacia a los cuestionamientos de los docentes.  |  |  |  |  |  |
| 25 | Maneja las emociones y los sentimientos de los miembros de la comunidad educativa.   |  |  |  |  |  |
| 26 | Mantiene una actitud positiva con el personal y los miembros de la comunidad educativa. Por consiguiente, mantiene buenas relaciones afectivas con los docentes. |  |  |  |  |  |
| 27 | Propicia un clima enriquecedor en la institución.  |  |  |  |  |  |
| 28 | Cuenta con el apoyo incondicional de todos los docentes.   |  |  |  |  |  |
| 29 | Realiza capacitaciones talleres para los docentes con el propósito de desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.                                   |  |  |  |  |  |
| 30 | Demuestra un comportamiento emprendedor y motiva al desarrollo de competencias profesionales de los docentes.  |  |  |  |  |  |
| 31 | Prioriza sus objetivos programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.   |  |  |  |  |  |
| 32 | Diseña el proyecto institucional con el personal, con entusiasmo y compromiso.   |  |  |  |  |  |
| 33 | Participa conjuntamente con el personal en la ejecución del P.E.I.   |  |  |  |  |  |
| 34 | Gestiona actividades que incrementen recursos con base en los requerimientos del proyecto.   |  |  |  |  |  |
| 35 | Promueve la participación del personal en actividades para obtener recursos.   |  |  |  |  |  |



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE HUAMANGA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN,**  
**MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**

## CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

### Assessment Instrument – OCAI

**Finalidad:** El instrumento tiene por finalidad recoger la información sobre la cultura organizacional.

|                             |               |                                    |            |                          |
|-----------------------------|---------------|------------------------------------|------------|--------------------------|
| <b>1</b>                    | <b>2</b>      | <b>3</b>                           | <b>4</b>   | <b>5</b>                 |
| Totalmente en<br>desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni<br>en desacuerdo, | De acuerdo | Totalmente de<br>acuerdo |

|  | Totalmente en<br>desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni<br>en desacuerdo, | De acuerdo | Totalmente de<br>acuerdo |
|--|-----------------------------|---------------|------------------------------------|------------|--------------------------|
| <b>1. Características Dominantes</b>   |                             |               |                                    |            |                          |
| A. Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.                               |                             |               |                                    |            |                          |
| B. Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.   |                             |               |                                    |            |                          |
| C. Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros. |                             |               |                                    |            |                          |
| D. Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.                                    |                             |               |                                    |            |                          |
| <b>2. Liderazgo en mi Organización</b>   |                             |               |                                    |            |                          |
| A. En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.  |                             |               |                                    |            |                          |
| B. En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio.  |                             |               |                                    |            |                          |
| C. En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.   |                             |               |                                    |            |                          |

|  | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo, | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| E. En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todo funcione de manera eficaz y fluida. |                          |               |                                 |            |                       |
| <b>3. Estilo gerencial</b>   |                          |               |                                 |            |                       |
| A. El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.  |                          |               |                                 |            |                       |
| B. El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.                 |                          |               |                                 |            |                       |
| C. El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.  |                          |               |                                 |            |                       |
| D. El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la conformidad, porque todo sea predecible y por la estabilidad en las relaciones interpersonales. |                          |               |                                 |            |                       |
| <b>4. Unión en la organización</b>   |                          |               |                                 |            |                       |
| A. Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.   |                          |               |                                 |            |                       |
| B. Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.  |                          |               |                                 |            |                       |
| C. Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.   |                          |               |                                 |            |                       |
| E. Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.           |                          |               |                                 |            |                       |
| <b>5. Énfasis estratégico</b>  |                          |               |                                 |            |                       |
| A. Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.  |                          |               |                                 |            |                       |
| B. Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades.         |                          |               |                                 |            |                       |
| C. Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el  |                          |               |                                 |            |                       |

|  | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo, | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.   |                          |               |                                 |            |                       |
| D. Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.  |                          |               |                                 |            |                       |
| <b>6. Criterio para el éxito</b>   |                          |               |                                 |            |                       |
| A. Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.                     |                          |               |                                 |            |                       |
| B. Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.  |                          |               |                                 |            |                       |
| C. Mi organización define como "éxito" la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado.  |                          |               |                                 |            |                       |
| D. Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos. |                          |               |                                 |            |                       |

**Anexo 3***Ficha técnica*

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Nombre original:      | Cuestionario de competencias del director   |
| Autor:                | Lic. Maribel Velásquez  |
| Disponible en:        | <a href="https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34925732/velazquez_maribel-libre.pdf?1412004850=&amp;response-content-disposition=inline%3B+filename%3DVelazquez_maribel.pdf&amp;Expires=1743393245&amp;Signature=UvEZhZcDy6LOLBytGY45GI0NTC8V5gZhpfKgRLwyLuZViNJ4rG~StpbkOMD5KD7Aov71BVXTHJIxr6Xb4x7sXVDz1QAbY8Lrv2MEXYkhvzvIREWB-a3seFRQKJS-V~ddMh0FkI-BixD6EpW1PaB-QCZiOPj4Wp8m~SSqWm1ipNcVRxfGXdGwHeuFHJUxvQu7-u~t~0Wrh8PhnE873~Jf4FR~cL80zFiLHDnqdsnLozCBkrr~K-OR654nqsybhYP0cr8uxS5cLKbHPY1iluj6dQqKSAwhm9IOusoVp0fFbi-gmljygHc2A~yPme~YjIdoT4KPXph94tRg1kjlJ75Bg__&amp;Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA">https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34925732/velazquez_maribel-libre.pdf?1412004850=&amp;response-content-disposition=inline%3B+filename%3DVelazquez_maribel.pdf&amp;Expires=1743393245&amp;Signature=UvEZhZcDy6LOLBytGY45GI0NTC8V5gZhpfKgRLwyLuZViNJ4rG~StpbkOMD5KD7Aov71BVXTHJIxr6Xb4x7sXVDz1QAbY8Lrv2MEXYkhvzvIREWB-a3seFRQKJS-V~ddMh0FkI-BixD6EpW1PaB-QCZiOPj4Wp8m~SSqWm1ipNcVRxfGXdGwHeuFHJUxvQu7-u~t~0Wrh8PhnE873~Jf4FR~cL80zFiLHDnqdsnLozCBkrr~K-OR654nqsybhYP0cr8uxS5cLKbHPY1iluj6dQqKSAwhm9IOusoVp0fFbi-gmljygHc2A~yPme~YjIdoT4KPXph94tRg1kjlJ75Bg__&amp;Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA</a> |
| Adaptado:             | Lic. Yenifer Zaravia Guillen  |
| Año de edición:       | 2018  |
| País de origen:       | Universidad del Zulia – Maracaibo, Venezuela.   |
| Administración:       | Directa   |
| Duración:             | 20 minutos  |
| Objetivo:             | Este instrumento tiene por finalidad evaluar la percepción de los docentes sobre las competencias gerenciales del director  |
| Dimensiones:          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias básicas</li> <li>• Competencias genéricas</li> <li>• Competencias específicas</li> </ul>  |
| Campo de aplicación   | Docentes del nivel primaria de la EBR del distrito de Ayacucho  |
| Validez:              | El instrumento fue validado mediante el juicio de expertos.   |
| Índice de fiabilidad: | La confiabilidad del instrumento se obtuvo, a partir del análisis del coeficiente del Alfa de Cronbach = 0.852, que muestra una consistencia interna de nivel muy buena.  |
| Aspectos a evaluar:   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento crítico</li> <li>• Habilidades sociales</li> <li>• Habilidades de desarrollo personal</li> <li>• Competencias de acción estratégica</li> <li>• Competencia de manejo interpersonal</li> <li>• Competencia de influencia</li> <li>• Competencia multicultural</li> <li>• Competencia de eficiencia personal</li> <li>• Competencia de dirección y liderazgo</li> </ul>  |

|               |   |
|---------------|---|
|               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes</li> <li>• Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes</li> </ul> |
| Calificación: | Según escala de tipo Likert.  |
| Categorías    | La escala de valoración es ordinal. Presenta la siguiente valoración:<br>1 = siempre<br>1 = casi siempre<br>2 = algunas veces<br>3 = casi nunca<br>4 = nunca  |

---

| Nombre original y autor | Cuestionario OCAI Organizational Culture Assessment Instrument  |
|-------------------------|---|
| Autor                   | Kim Cameron y Robert Quinn  |
| Adaptado                | Meza, E., Ventura, K., & Villaverde, O.   |
| Año de edición          | 2015  |
| País de origen          | Estados Unidos  |
| Administración          | Directo   |
| Duración                | 25 minutos  |
| Objetivo                | Este instrumento tiene por finalidad evaluar la Cultura organizacional.   |
| Dimensiones             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clan</li> <li>• Adhocrática</li> <li>• Mercado</li> <li>• Jerárquica</li> </ul>  |
| Campo de aplicación     | Docentes del nivel primaria de la EBR del distrito de Ayacucho  |
| Validez                 | El instrumento fue validado mediante el juicio de expertos  |
| Índice de fiabilidad    | Por consistencia interna, a partir del análisis del coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach = 0.933.   |
| Aspectos a evaluar      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características dominantes</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Estilo gerencial</li> <li>• Unión Organizacional</li> <li>• Énfasis estratégico</li> <li>• Criterios para el éxito</li> </ul> |
| Calificación            | Según escala de tipo Likert.  |
| Categorías              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalmente en desacuerdo</li> <li>• En desacuerdo</li> <li>• Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>• De acuerdo</li> <li>• Totalmente de acuerdo</li> </ul>                            |

**Anexo 4**

*Informe de opinión de expertos sobre la validación de instrumentos*













## Anexo 6

### Resultados de la prueba de confiabilidad

#### Variable competencias gerenciales:

#### Resumen de procesamiento de casos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 20 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 20 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,852             | 35             |

#### Estadísticas de total de elemento

|          | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|---|
| VAR00001 | 125,3000                                       | 122,432   | ,118                                     | ,853  |
| VAR00002 | 125,5500                                       | 120,155   | ,203                                     | ,852  |
| VAR00003 | 125,6000                                       | 122,147   | ,069                                     | ,855  |
| VAR00004 | 125,4500                                       | 120,576   | ,121                                     | ,855  |
| VAR00005 | 125,5500                                       | 117,103   | ,411                                     | ,847  |
| VAR00006 | 126,1000                                       | 119,989   | ,346                                     | ,849  |
| VAR00007 | 125,5000                                       | 124,263   | -,069                                    | ,858  |
| VAR00008 | 126,0000                                       | 115,789   | ,292                                     | ,851  |
| VAR00009 | 126,0500                                       | 126,997   | -,312                                    | ,860  |
| VAR00010 | 125,5500                                       | 124,682   | -,096                                    | ,858  |
| VAR00011 | 125,7000                                       | 126,221   | -,216                                    | ,859  |
| VAR00012 | 126,1500                                       | 129,713   | -,299                                    | ,870  |
| VAR00013 | 125,6500                                       | 118,029   | ,232                                     | ,852  |
| VAR00014 | 125,1500                                       | 111,503   | ,807                                     | ,838  |
| VAR00015 | 125,0500                                       | 116,787   | ,499                                     | ,846  |
| VAR00016 | 125,1500                                       | 121,187   | ,269                                     | ,851  |
| VAR00017 | 125,2500                                       | 110,092   | ,698                                     | ,838  |
| VAR00018 | 125,2000                                       | 110,695   | ,633                                     | ,840  |
| VAR00019 | 125,2500                                       | 115,250   | ,554                                     | ,844  |
| VAR00020 | 125,2000                                       | 114,905   | ,608                                     | ,843  |
| VAR00021 | 125,1000                                       | 116,726   | ,465                                     | ,846  |
| VAR00022 | 125,2000                                       | 112,905   | ,672                                     | ,841  |
| VAR00023 | 124,9000                                       | 112,516   | ,723                                     | ,840  |
| VAR00024 | 125,1500                                       | 107,292   | ,792                                     | ,834  |
| VAR00025 | 125,1000                                       | 115,042   | ,396                                     | ,847  |
| VAR00026 | 125,0500                                       | 114,155   | ,551                                     | ,843  |
| VAR00027 | 125,2000                                       | 113,221   | ,536                                     | ,843  |
| VAR00028 | 125,0500                                       | 110,576   | ,576                                     | ,841  |
| VAR00029 | 124,9000                                       | 113,253   | ,671                                     | ,841  |
| VAR00030 | 125,4000                                       | 110,147   | ,576                                     | ,841  |
| VAR00031 | 125,4500                                       | 124,471   | -,083                                    | ,858  |
| VAR00032 | 125,7500                                       | 119,145   | ,197                                     | ,853  |
| VAR00033 | 125,3500                                       | 115,397   | ,453                                     | ,846  |
| VAR00034 | 125,6000                                       | 118,568   | ,309                                     | ,849  |
| VAR00035 | 125,8000                                       | 110,589   | ,498                                     | ,844  |

## Variable cultura organizacional

### Resumen de procesamiento de casos

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido                | 20 | 100,0 |
|       | Excluido <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 20 | 100,0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

### Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,933             | 24             |

### Estadísticas de total de elemento

|          | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|---|
| VAR00001 | 83,4500  | 146,155   | ,445                                     | ,932  |
| VAR00002 | 83,4500  | 142,682   | ,669                                     | ,929  |
| VAR00003 | 83,6500  | 138,450   | ,831                                     | ,926  |
| VAR00004 | 84,2500  | 142,618   | ,503                                     | ,932  |
| VAR00005 | 83,5500  | 143,839   | ,923                                     | ,927  |
| VAR00006 | 83,4000  | 138,884   | ,682                                     | ,928  |
| VAR00007 | 83,4000  | 142,989   | ,619                                     | ,929  |
| VAR00008 | 83,8500  | 144,555   | ,613                                     | ,930  |
| VAR00009 | 83,4000  | 139,411   | ,699                                     | ,928  |
| VAR00010 | 83,4000  | 140,779   | ,882                                     | ,926  |
| VAR00011 | 83,3000  | 141,800   | ,626                                     | ,929  |
| VAR00012 | 83,8500  | 142,555   | ,613                                     | ,930  |
| VAR00013 | 83,8500  | 146,661   | ,553                                     | ,931  |
| VAR00014 | 83,7000  | 142,958   | ,647                                     | ,929  |
| VAR00015 | 83,6000  | 143,516   | ,786                                     | ,928  |
| VAR00016 | 83,9000  | 144,621   | ,399                                     | ,934  |
| VAR00017 | 83,7500  | 144,197   | ,634                                     | ,929  |
| VAR00018 | 83,7000  | 153,274   | ,133                                     | ,936  |
| VAR00019 | 83,8500  | 144,976   | ,495                                     | ,931  |
| VAR00020 | 83,7000  | 145,695   | ,855                                     | ,928  |
| VAR00021 | 83,4000  | 141,095   | ,716                                     | ,928  |
| VAR00022 | 83,6500  | 139,608   | ,719                                     | ,928  |
| VAR00023 | 84,0000  | 153,263   | ,139                                     | ,936  |
| VAR00024 | 83,8500  | 151,187   | ,277                                     | ,934  |

## Anexo 7

## Base de datos

| CULTURA ORGANIZACIONAL |                   |    |    |    |    |                              |    |    |    |    |                  |     |     |     |    |                          |     |     |     |    |                     |     |     |     |                        |     |     |     |     |       |    |   |   |
|------------------------|-------------------|----|----|----|----|------------------------------|----|----|----|----|------------------|-----|-----|-----|----|--------------------------|-----|-----|-----|----|---------------------|-----|-----|-----|------------------------|-----|-----|-----|-----|-------|----|---|---|
| n.º                    | Carisma dominante |    |    |    |    | Liderazgo en la organización |    |    |    |    | Estilo gerencial |     |     |     |    | Unión en la organización |     |     |     |    | Énfasis estratégico |     |     |     | Criterio para el éxito |     |     |     |     | Total |    |   |   |
|                        | i1                | i2 | i3 | i4 | D1 | i5                           | i6 | i7 | i8 | D2 | i9               | i10 | i11 | i12 | D3 | i13                      | i14 | i15 | i16 | D4 | i17                 | i18 | i19 | i20 | D5                     | i21 | i22 | i23 | i24 |       | D6 |   |   |
| e1                     | 4                 | 3  | 5  | 3  | 4  | 3                            | 3  | 4  | 2  | 3  | 4                | 2   | 3   | 3   | 3  | 3                        | 3   | 4   | 4   | 4  | 3                   | 3   | 3   | 4   | 3                      | 4   | 3   | 3   | 3   | 3     | 3  | 3 |   |
| e2                     | 3                 | 4  | 5  | 3  | 4  | 2                            | 4  | 4  | 2  | 3  | 4                | 2   | 2   | 2   | 3  | 4                        | 4   | 5   | 3   | 4  | 4                   | 2   | 2   | 2   | 3                      | 3   | 4   | 4   | 4   | 4     | 4  | 3 |   |
| e3                     | 4                 | 3  | 4  | 3  | 4  | 3                            | 3  | 4  | 4  | 4  | 4                | 4   | 4   | 3   | 4  | 3                        | 3   | 5   | 4   | 4  | 4                   | 3   | 3   | 3   | 3                      | 3   | 4   | 4   | 4   | 4     | 4  | 4 |   |
| e4                     | 4                 | 4  | 4  | 3  | 4  | 3                            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                | 3   | 4   | 4   | 4  | 3                        | 4   | 4   | 4   | 4  | 4                   | 4   | 4   | 3   | 4                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 3     | 4  | 4 |   |
| e5                     | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                            | 3  | 3  | 4  | 4  | 3                | 3   | 4   | 4   | 4  | 3                        | 3   | 4   | 4   | 4  | 4                   | 3   | 4   | 4   | 4                      | 4   | 3   | 3   | 4   | 4     | 4  | 4 |   |
| e6                     | 4                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3                            | 4  | 4  | 4  | 4  | 5                | 4   | 3   | 4   | 4  | 4                        | 4   | 3   | 4   | 4  | 4                   | 4   | 4   | 4   | 4                      | 4   | 3   | 3   | 4   | 4     | 4  | 4 |   |
| e7                     | 3                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                            | 4  | 4  | 4  | 4  | 5                | 3   | 5   | 3   | 4  | 3                        | 5   | 3   | 5   | 4  | 3                   | 3   | 4   | 2   | 3                      | 3   | 4   | 2   | 4   | 4     | 3  | 4 |   |
| e8                     | 4                 | 2  | 4  | 4  | 4  | 4                            | 4  | 4  | 4  | 4  | 2                | 4   | 4   | 5   | 4  | 2                        | 2   | 5   | 5   | 4  | 2                   | 2   | 2   | 2   | 2                      | 2   | 5   | 4   | 2   | 5     | 4  | 3 |   |
| e9                     | 4                 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                | 4   | 4   | 4   | 4  | 4                        | 4   | 4   | 4   | 4  | 4                   | 4   | 3   | 4   | 4                      | 4   | 3   | 4   | 3   | 4     | 4  | 4 |   |
| e10                    | 4                 | 4  | 3  | 3  | 4  | 3                            | 4  | 3  | 4  | 4  | 3                | 4   | 4   | 3   | 4  | 4                        | 4   | 3   | 4   | 4  | 3                   | 4   | 4   | 3   | 4                      | 3   | 4   | 4   | 3   | 4     | 4  | 4 |   |
| e11                    | 4                 | 4  | 3  | 3  | 4  | 3                            | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                | 3   | 4   | 4   | 4  | 3                        | 3   | 4   | 4   | 4  | 3                   | 3   | 4   | 4   | 4                      | 3   | 4   | 4   | 4   | 4     | 4  | 4 |   |
| e12                    | 3                 | 2  | 4  | 2  | 3  | 3                            | 4  | 2  | 3  | 3  | 3                | 3   | 4   | 3   | 3  | 4                        | 4   | 3   | 2   | 3  | 3                   | 2   | 4   | 2   | 3                      | 3   | 4   | 4   | 2   | 3     | 3  | 3 |   |
| e13                    | 3                 | 4  | 2  | 4  | 3  | 3                            | 2  | 4  | 3  | 3  | 3                | 2   | 4   | 3   | 3  | 2                        | 3   | 2   | 3   | 3  | 3                   | 3   | 4   | 3   | 3                      | 2   | 3   | 4   | 3   | 3     | 3  | 3 |   |
| e14                    | 3                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                            | 3  | 4  | 3  | 3  | 3                | 2   | 4   | 3   | 3  | 3                        | 3   | 3   | 3   | 3  | 3                   | 3   | 3   | 3   | 3                      | 3   | 3   | 3   | 3   | 3     | 3  | 3 | 3 |
| e15                    | 4                 | 4  | 2  | 2  | 3  | 3                            | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                | 4   | 4   | 2   | 3  | 3                        | 3   | 3   | 3   | 3  | 3                   | 3   | 3   | 3   | 3                      | 3   | 3   | 3   | 3   | 3     | 3  | 3 | 3 |
| e16                    | 4                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                            | 4  | 3  | 3  | 3  | 4                | 3   | 3   | 3   | 3  | 3                        | 3   | 3   | 3   | 3  | 3                   | 4   | 3   | 3   | 3                      | 3   | 4   | 3   | 3   | 3     | 3  | 3 | 3 |
| e17                    | 4                 | 5  | 5  | 5  | 5  | 4                            | 5  | 5  | 5  | 5  | 5                | 5   | 5   | 5   | 5  | 4                        | 5   | 5   | 5   | 5  | 5                   | 3   | 5   | 5   | 5                      | 5   | 4   | 4   | 5   | 5     | 5  | 5 | 5 |
| e18                    | 4                 | 4  | 4  | 3  | 4  | 4                            | 3  | 4  | 3  | 4  | 3                | 4   | 4   | 3   | 4  | 4                        | 3   | 4   | 4   | 4  | 4                   | 4   | 4   | 3   | 4                      | 4   | 3   | 4   | 4   | 3     | 4  | 4 | 4 |
| e19                    | 4                 | 3  | 3  | 4  | 4  | 3                            | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                | 4   | 4   | 4   | 4  | 3                        | 3   | 4   | 4   | 4  | 4                   | 3   | 3   | 4   | 4                      | 4   | 3   | 4   | 4   | 3     | 4  | 4 | 4 |
| e20                    | 4                 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3                            | 4  | 3  | 3  | 3  | 3                | 3   | 4   | 3   | 3  | 3                        | 3   | 3   | 3   | 3  | 3                   | 3   | 3   | 3   | 3                      | 3   | 3   | 3   | 3   | 3     | 3  | 3 | 3 |
| e21                    | 3                 | 3  | 4  | 3  | 3  | 3                            | 3  | 4  | 3  | 3  | 4                | 3   | 3   | 3   | 3  | 4                        | 3   | 3   | 3   | 3  | 3                   | 4   | 3   | 3   | 3                      | 3   | 4   | 3   | 3   | 3     | 3  | 3 | 3 |
| e22                    | 3                 | 4  | 4  | 4  | 4  | 3                            | 4  | 4  | 4  | 4  | 4                | 4   | 3   | 4   | 4  | 3                        | 4   | 4   | 4   | 4  | 4                   | 3   | 4   | 4   | 4                      | 4   | 3   | 5   | 3   | 4     | 4  | 4 | 4 |
| e23                    | 3                 | 4  | 3  | 4  | 4  | 4                            | 3  | 4  | 3  | 4  | 3                | 3   | 4   | 4   | 4  | 3                        | 4   | 3   | 4   | 4  | 4                   | 3   | 3   | 5   | 5                      | 4   | 3   | 5   | 5   | 3     | 4  | 4 | 4 |
| e24                    | 3                 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                            | 4  | 3  | 4  | 4  | 3                | 4   | 4   | 3   | 4  | 4                        | 3   | 4   | 4   | 4  | 4                   | 3   | 3   | 4   | 4                      | 4   | 3   | 4   | 3   | 4     | 4  | 4 | 4 |
| e25                    | 3                 | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                            | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                | 4   | 4   | 3   | 4  | 4                        | 3   | 3   | 4   | 4  | 4                   | 3   | 4   | 4   | 4                      | 4   | 3   | 3   | 4   | 4     | 4  | 4 | 4 |
| e26                    | 4                 | 3  | 3  | 4  | 4  | 5                            | 3  | 4  | 4  | 4  | 3                | 3   | 4   | 4   | 4  | 3                        | 3   | 4   | 4   | 4  | 4                   | 3   | 4   | 4   | 4                      | 4   | 3   | 4   | 4   | 4     | 4  | 4 | 4 |
| e27                    | 3                 | 4  | 3  | 2  | 3  | 4                            | 5  | 5  | 3  | 4  | 4                | 3   | 3   | 3   | 3  | 3                        | 3   | 3   | 3   | 3  | 3                   | 3   | 3   | 3   | 3                      | 3   | 3   | 2   | 4   | 3     | 3  | 3 | 3 |
| e28                    | 2                 | 4  | 4  | 2  | 3  | 4                            | 4  | 5  | 4  | 4  | 4                | 2   | 2   | 4   | 3  | 3                        | 2   | 3   | 3   | 3  | 3                   | 2   | 3   | 3   | 2                      | 3   | 4   | 3   | 3   | 2     | 3  | 3 | 3 |





|    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| e8 | 7  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |   |   |   |
| e8 | 8  | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |   |   |
| e8 | 9  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |
| e9 | 0  | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |   |   |   |
| e9 | 1  | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |
| e9 | 2  | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |   |   |   |
| e9 | 3  | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |   |   |   |
| e9 | 4  | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |   |   |   |
| e9 | 5  | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 |   |   |   |
| e9 | 6  | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |   |   |   |
| e9 | 7  | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |   |   |
| e9 | 8  | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e9 | 9  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e1 | 00 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 |   |   |   |
| e1 | 01 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |
| e1 | 02 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |
| e1 | 03 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 |   |   |   |
| e1 | 04 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e1 | 05 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |   |   |   |
| e1 | 06 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 |   |   |   |
| e1 | 07 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |
| e1 | 08 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e1 | 09 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |   |   |   |
| e1 | 10 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |   |
| e1 | 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e1 | 12 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| e1 | 13 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |   |   |
| e1 | 14 | 1 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| e1 | 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |







|    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| e2 | 03 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |   |
| e2 | 04 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 05 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |   |
| e2 | 06 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |   |   |
| e2 | 07 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 08 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 09 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |   |
| e2 | 10 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |   |
| e2 | 11 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 13 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 |   |
| e2 | 14 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| e2 | 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |   |
| e2 | 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| e2 | 17 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| e2 | 18 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| e2 | 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| e2 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| e2 | 21 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| e2 | 22 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| COMPETENCIAS GERENCIALES |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |        |   |   |   |   |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------|---|---|---|---|
| n.º                      | i 1 | i 2 | i 3 | i 4 | i 5 | i 6 | i 7 | i 8 | i 9 | i 10 | i 11 | i 12 | i 13 | i 14 | i 15 | i 16 | i 17 | i 18 | i 19 | i 20 | i 21 | i 22 | i 23 | i 24 | i 25 | i 26 | i 27 | i 28 | i 29 | i 30 | i 31 | i 32 | i 33 | i 34 | i 35 | To tal |   |   |   |   |
| e1                       | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3    | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3      | 3 | 3 | 2 | 4 |
| e2                       | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4    | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3      | 3 | 4 | 4 | 4 |
| e3                       | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 4   | 2   | 3   | 3    | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    | 3      | 3 | 3 | 2 | 4 |
| e4                       | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 2   | 4    | 3    | 2    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3      | 3 | 4 | 4 | 4 |











|    |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| e1 | 87 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |   |
| e1 | 88 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |   |
| e1 | 89 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |   |   |   |   |
| e1 | 90 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |   |
| e1 | 91 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |   |
| e1 | 92 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |   |   |   |
| e1 | 93 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |   |
| e1 | 94 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |   |
| e1 | 95 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 |   |   |   |   |
| e1 | 96 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |   |   |   |
| e1 | 97 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |   |   |   |   |
| e1 | 98 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |   |   |   |
| e1 | 99 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |   |   |   |
| e2 | 00 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 |   |   |   |   |
| e2 | 01 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |   |   |
| e2 | 02 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 |   |   |   |
| e2 | 03 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |   |   |   |
| e2 | 04 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |
| e2 | 05 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 |   |   |   |
| e2 | 06 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |
| e2 | 07 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 |   |   |   |
| e2 | 08 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |
| e2 | 09 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |   |
| e2 | 10 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |   |   |   |
| e2 | 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| e2 | 12 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 13 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 |   |   |   |
| e2 | 14 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 15 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 16 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 17 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 18 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 19 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 20 | 4 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 21 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |
| e2 | 22 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |   |

Anexo 8

Constancia sobre la aplicación de los instrumentos



SOLICITO: AUTORIZACIÓN  
 PARA APLICACIÓN DE ENCUESTAS  
 N° Registro: 1572  
 Hora: 11:35 Folios: 03 Firmado: Y. Zaravia

SEÑOR (A) DIRECTOR (A) DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



Yo Yenifer Zaravia Guillen; identificado con D.N.I. N° 72939522, con domicilio en As. Aprovisa Mz T Lt 8B, egresada de la Escuela de posgrado de la Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga, con el debido respeto me presento y expongo:

Que, habiendo culminado mis estudios en Gestión Educativa, estoy realizando un estudio titulado: "Competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de Educación Primaria del distrito de Ayacucho", el cual requiere la aplicación de encuestas a docentes de la institución que dirige.

Para tal fin adjunto a la presente solicitud, una lista de participantes en la encuestas y encuestas impresas.

Por lo cual siendo usted la máxima autoridad, le solicito tenga a bien autorizar la realización de dichas encuestas que contribuirá a mi investigación.

Atención que espero alcanzar por ser de justicia.

Ayacucho, 09 de septiembre de 2024



*Yenifer Zaravia*



Lic. Yenifer Zaravia Guillen  
 DNI 72939522

Competencias gerenciales (Respuestas)

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

100% Predet... 10

| A  | B                  | C                        | D                   | E                   | F                   | G                   | H                   | I                   |
|----|--------------------|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1  | Marca temporal     | Institución educativa:   | Condición laboral:  |                     |                     |                     |                     |                     |
| 2  | 3/3/2023 8:34:46   | República Bolivariana de | Profesor nombrado   | ( 2 ) Casi siempre  | ( 1 ) Siempre       | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 3 ) Algunas veces |
| 3  | 3/3/2023 8:35:52   | República Bolivariana de | Profesor nombrado   | ( 2 ) Casi siempre  | ( 1 ) Siempre       | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 3 ) Algunas veces |
| 4  | 3/3/2023 8:37:20   | República Bolivariana de | Profesor nombrado   | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 3 ) Algunas veces | ( 3 ) Algunas veces | ( 3 ) Algunas veces |
| 5  | 3/3/2023 8:40:35   | República Bolivariana de | Profesor nombrado   | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       |
| 6  | 3/3/2023 8:42:05   | República Bolivariana de | Profesor nombrado   | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 3 ) Algunas veces |
| 7  | 3/3/2023 9:08:45   | República Bolivariana de | Profesor nombrado   | ( 3 ) Algunas veces | ( 3 ) Algunas veces | ( 3 ) Algunas veces | ( 3 ) Algunas veces | ( 3 ) Algunas veces |
| 8  | 3/3/2023 12:30:44  | República Bolivariana de | Profesor nombrado   | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       |
| 9  | 7/3/2023 18:22:10  | SAN RAMON                | Profesor nombrado   | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  |
| 10 | 7/3/2023 21:16:24  | SAN RAMON                | Profesor nombrado   | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       |
| 11 | 9/3/2023 15:15:21  | 38018 Maravillas         | Profesor nombrado   | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 3 ) Algunas veces |
| 12 | 9/3/2023 16:02:01  | 38018 Maravillas         | Profesor nombrado   | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  |
| 13 | 9/3/2023 17:29:58  | No 38018 Maravillas      | Profesor nombrado   | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 3 ) Algunas veces | ( 2 ) Casi siempre  |
| 14 | 9/3/2023 17:47:16  | 38018 Maravillas         | Profesor nombrado   | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       |
| 15 | 9/3/2023 19:36:41  | 38018 Maravillas         | Profesor nombrado   | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  |
| 16 | 9/3/2023 20:50:08  | 38018 Maravillas         | Profesor nombrado   | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       |
| 17 | 10/3/2023 7:59:46  | IE 38018 "Maravillas"    | Profesor nombrado   | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       |
| 18 | 10/3/2023 9:40:03  | 38018 Maravillas         | Profesor nombrado   | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       |
| 19 | 12/3/2023 16:38:26 | Maravillas               | Profesor nombrado   | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       | ( 1 ) Siempre       |
| 20 | 30/3/2023 15:29:52 | César Abraham Vallejo    | Profesor contratado | ( 2 ) Casi siempre  | ( 2 ) Casi siempre  | ( 3 ) Algunas veces | ( 3 ) Algunas veces | ( 1 ) Siempre       |

Respuestas de formulario 1

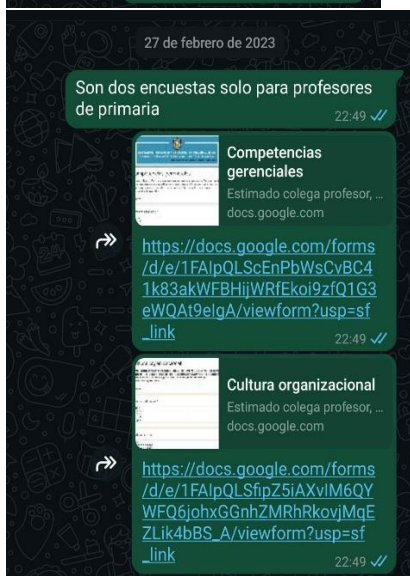
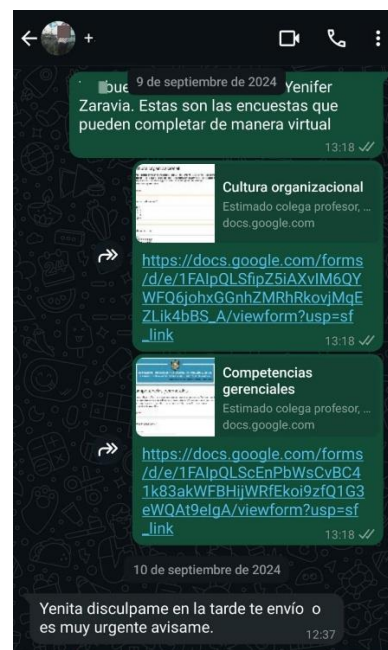
Cultura Organizacional (Respuestas)

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Extensiones Ayuda

100% Predet... 10

| A  | B                  | C                        | D                   | E                        | F                        | G                        | H                        | I                        |
|----|--------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1  | Marca temporal     | Institución educativa:   | Condición laboral:  |                          |                          |                          |                          |                          |
| 2  | 3/3/2023 8:35:52   | República Bolivariana de | Profesor nombrado   | En desacuerdo            | En desacuerdo            | En desacuerdo            | De acuerdo               | De acuerdo               |
| 3  | 3/3/2023 8:38:12   | República Bolivariana de | Profesor nombrado   | Ni de acuerdo ni en desa | Ni de acuerdo ni en desa | Ni de acuerdo ni en desa | Ni de acuerdo ni en desa | Ni de acuerdo ni         |
| 4  | 3/3/2023 8:52:56   | República Bolivariana de | Profesor nombrado   | En desacuerdo            | En desacuerdo            | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo               | De acuerdo               |
| 5  | 3/3/2023 21:02:50  | República Bolivariana de | Profesor nombrado   | De acuerdo               | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo               | De acuerdo               |
| 6  | 3/3/2023 21:39:46  | San Ramón                | Profesor nombrado   | De acuerdo               | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo    | En desacuerdo            | Totalmente de acuerdo    |
| 7  | 7/3/2023 18:24:54  | San Ramón                | Profesor nombrado   | Ni de acuerdo ni en desa | Ni de acuerdo ni en desa | De acuerdo               | Ni de acuerdo ni en desa | De acuerdo               |
| 8  | 7/3/2023 18:30:17  | SAN RAMON                | Profesor nombrado   | De acuerdo               | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo    | Ni de acuerdo ni en desa | De acuerdo               |
| 9  | 7/3/2023 18:32:00  | San Ramón                | Profesor nombrado   | Totalmente en desacuer   | Totalmente en desacuer   | Totalmente en desacuer   | En desacuerdo            | Totalmente en desacuer   |
| 10 | 7/3/2023 22:54:57  | SAN RAMON                | Profesor nombrado   | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo               | En desacuerdo            | De acuerdo               |
| 11 | 9/3/2023 15:22:46  | Maravillas               | Profesor nombrado   | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               |
| 12 | 9/3/2023 17:36:18  | No 38018 Maravillas      | Profesor nombrado   | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               |
| 13 | 9/3/2023 17:40:56  | 38018 Maravillas         | Profesor nombrado   | Ni de acuerdo ni en desa | Ni de acuerdo ni en desa | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               |
| 14 | 9/3/2023 19:20:42  | Maravillas               | Profesor nombrado   | De acuerdo               | De acuerdo               | Ni de acuerdo ni en desa | En desacuerdo            | De acuerdo               |
| 15 | 9/3/2023 19:42:45  | 38018 Maravillas         | Profesor nombrado   | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               |
| 16 | 10/3/2023 9:48:35  | 38018 Maravillas         | Profesor nombrado   | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo               | De acuerdo               | En desacuerdo            | De acuerdo               |
| 17 | 12/3/2023 16:44:11 | Maravillas               | Profesor nombrado   | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de acuerdo    | Totalmente de a          |
| 18 | 30/3/2023 7:19:58  | César Vallejo            | Profesor contratado | De acuerdo               | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo    | De acuerdo               | Totalmente de acuerdo    |
| 19 | 30/3/2023 18:01:09 | CÉSAR VALLEJO            | Profesor contratado | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | Ni de acuerdo ni en desa |
| 20 | 30/3/2023 20:37:20 | César Abraham Vallejo    | Profesor contratado | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo               | En desacuerdo            | De acuerdo               |

Respuestas de formulario 1



## Anexo 9

### *Evidencias fotográficas del trabajo de campo*



**Competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de  
Educación Primaria del distrito de Ayacucho – 2019**

Managerial Competencies and Organizational Culture in Primary Education  
Teachers of the Ayacucho District – 2019

Autor: Yenifer Zaravia Guillén

Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de  
Huamanga Yenifer.zaravia.38@unsch.edu.pe

**Resumen:**

El objetivo del estudio fue determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho - 2019. La investigación es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental transversal descriptivo correlacional, la muestra estuvo compuesta por 222 profesores de educación primaria, el instrumento de acopio de datos fue el cuestionario. Los datos fueron procesados con el SPSS-V27, se utilizó la prueba estadística Tau<sub>b</sub> de Kendall, con un nivel de significancia asumida de 0,05 y 95% de acierto. Los resultados procesados determinaron el nivel de significancia correspondiente a  $0.000 < 0.05$ , que rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y acepta la hipótesis alterna ( $H_a$ ); el valor también muestra 0.686 que evidencia una relación buena y directa. Se concluyó en que, existe una relación entre las competencias de gerenciales y la cultura de la organización, lo que significa que a niveles más altos en las competencias gerenciales también será mejor la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Competencia docente, competencias gerenciales, cultura organizacional

### **Abstract**

The objective of the study was to determine the relationship between managerial competencies and organizational culture among primary education teachers in the district of Ayacucho – 2019. The research is basic in nature, correlational in level, and follows a non-experimental, cross-sectional, descriptive-correlational design. The sample consisted of 222 primary school teachers, and the data collection instrument was a questionnaire. The data were processed using SPSS version 27. Likewise, Kendall's Tau\_b statistical test was used, with an assumed significance level of 0.05 and a 95% confidence level. The processed results indicated a significance level of  $0.000 < 0.05$ , which leads to the rejection of the null hypothesis ( $H_0$ ) and acceptance of the alternative hypothesis ( $H_a$ ); the value also showed 0.686, which demonstrates a good and direct relationship. Therefore, it is concluded that there is a relationship between managerial competencies and organizational culture, meaning that higher levels of managerial competencies are associated with a better organizational culture.

**Keywords:** Teaching competence, managerial competencies, organizational culture.

## **I. Introducción**

La educación en el Perú ha comenzado a ser concebida como un producto dentro de una cultura de mercado, donde se prioriza la competitividad y el cumplimiento de estándares que demandan creatividad e innovación en los estudiantes. La globalización ha intensificado estas dinámicas, conectando al

país con diversos contextos sociales, económicos y culturales, y exigiendo una gestión educativa capaz de responder eficazmente a estas transformaciones. En este escenario, la gestión escolar y las competencias gerenciales de los directores adquieren un rol fundamental para fortalecer la autonomía institucional y elevar la calidad educativa, especialmente cuando se consideran factores como la cultura organizacional y el liderazgo. Esta situación plantea la necesidad de analizar la relación entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en docentes de educación primaria, particularmente en el distrito de Ayacucho, donde aspectos como el liderazgo, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la orientación al rendimiento pueden resultar determinantes para lograr una educación de excelencia. A partir de ello surge el propósito del presente estudio, orientado a describir y comprender la relación entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional como elementos estratégicos para el fortalecimiento de la gestión educativa en el nivel primaria durante el año 2019.

Los antecedentes muestran que diversas investigaciones internacionales han abordado el desarrollo de competencias gerenciales y la cultura organizacional en entornos educativos, destacando la importancia de la planificación estratégica, el liderazgo y el trabajo en equipo para garantizar calidad educativa y sostenibilidad institucional (Hernández, 2017; Macano y Finol, 2007; Ibarra, 2019; Alfonso, Joya et al., 2017). En el contexto nacional, estudios realizados en Perú evidencian que las competencias gerenciales de los directivos influyen positivamente en la gestión educativa, el desempeño laboral y la imagen institucional (Díaz, Núñez y Cáceres, 2018; Llaxa, 2018; Rodríguez, 2018; Gavino, 2018; Álvarez, 2017; Hurtado, 2017; Sifuentes, 2017; Cabanillas,

2017; Meza et al., 2015; Díaz y Delgado, 2014). A nivel regional, investigaciones realizadas en Ayacucho y Cusco muestran relaciones diversas entre competencias gerenciales, desempeño docente y cultura organizacional, lo que evidencia la complejidad del fenómeno y la necesidad de profundizar en su análisis específicamente en las instituciones de educación primaria del distrito de Ayacucho (Sosa, 2024; Arone, 2022).

La justificación del estudio se sustenta en que el Perú, inmerso en procesos de globalización y reformas educativas, enfrenta el desafío de fortalecer la cultura organizacional en las escuelas, un elemento clave para mejorar la calidad de los aprendizajes y el clima laboral. Una gestión efectiva y el desarrollo de competencias gerenciales en los directores permiten influir positivamente en la cultura institucional, impulsando el rendimiento docente y la satisfacción de la comunidad educativa. Desde una perspectiva práctica, comprender la relación entre ambas variables puede orientar mejoras en la gestión escolar, contribuir a la toma de decisiones y aportar evidencias para el diseño de políticas públicas. Desde el punto de vista metodológico, el estudio proporciona herramientas para evaluar percepciones sobre liderazgo y gestión institucional, facilitando futuras investigaciones orientadas al desarrollo integral de la educación primaria en Ayacucho.

El marco teórico permitió delimitar que las competencias gerenciales integran conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para planificar, organizar, dirigir y controlar recursos en función de los objetivos institucionales (Hellriegel et al., 2008; Cuevas, 2011). En el ámbito educativo, estas competencias abarcan el liderazgo transformativo, la gestión pedagógica, el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva, tal como lo plantea el Marco

del Buen Desempeño Directivo del MINEDU, que distingue competencias básicas, genéricas y específicas orientadas a la mejora de los aprendizajes. La cultura organizacional, por su parte, se entiende como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que orientan el comportamiento institucional (Cameron y Quinn, 2006; Schein, 2010). El Modelo de Valores en Competencia propone cuatro tipos de cultura clan, adhocracia, mercado y jerarquía que influyen en la motivación, el compromiso laboral y los resultados educativos (Meza et al., 2015). En consecuencia, la intersección entre competencias gerenciales y cultura organizacional resulta fundamental para fortalecer la gestión escolar, promover la innovación, potenciar la cohesión interna y elevar la calidad educativa (Núñez, 2017). Directivos competentes son capaces de moldear culturas institucionales adaptativas que respondan a contextos globalizados, contribuyendo al mejor desempeño docente y estudiantil (Arbaiza, 2011). Esta relación se torna especialmente relevante para las instituciones educativas del distrito de Ayacucho, donde la mejora de la gestión y de la cultura organizacional constituye una prioridad para alcanzar la excelencia educativa.

## **II. Metodología**

La formulación de hipótesis permitió orientar el estudio hacia la identificación de la relación entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho (2019). Se planteó una hipótesis general que establece una relación significativa entre ambas variables, así como hipótesis específicas que vinculan las competencias gerenciales con dimensiones clave de la cultura organizacional: características dominantes, liderazgo, estilo gerencial, cohesión, énfasis estratégico y criterios de éxito.

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional y diseño no experimental-transversal, ya que las variables fueron observadas en su contexto natural y en un único momento temporal. Este diseño, según Hernández et al. (2008), es adecuado para analizar el grado de asociación entre variables sin manipulación externa. Se empleó el método hipotético-deductivo, siguiendo lo planteado por Bernal (2006), al formular hipótesis y someterlas a verificación mediante datos empíricos.

La población estuvo conformada por 28 docentes, quienes también constituyeron la muestra debido al tamaño reducido, aplicándose un muestreo censal que garantizó la inclusión de todos los sujetos relevantes y la representatividad de los resultados. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios: uno sobre competencias gerenciales y otro sobre cultura organizacional. Ambos instrumentos fueron validados por expertos; el cuestionario de cultura organizacional obtuvo una valoración de 89.3%, y la confiabilidad, medida mediante Alfa de Cronbach, arrojó valores de 0.852 para competencias gerenciales y 0.933 para cultura organizacional, lo que evidencia una alta consistencia interna.

El procesamiento y análisis de los datos se realizó con el software SPSS versión 27. Se emplearon estadísticas descriptivas para organizar los resultados y, en el plano inferencial, se aplicó la prueba de normalidad de Lilliefors. Dado que los datos no siguieron una distribución normal, se utilizó el coeficiente Tau- b de Kendall con un nivel de significancia de 0.05, considerándose significativa toda relación con valores p inferiores a dicho nivel.

Finalmente, el estudio cumplió con los principios éticos de la investigación: se informó a los participantes sobre los objetivos del estudio, se obtuvo

consentimiento voluntario, se garantizó confidencialidad y anonimato, y se siguieron las normas APA 7.<sup>a</sup> edición en la citación de fuentes. El proceso de validación y confiabilidad de los instrumentos aseguró la rigurosidad metodológica del estudio.

### III. Resultados y discusión

#### Resultados

El análisis descriptivo permitió identificar cómo perciben los docentes las competencias gerenciales de los directores y los distintos componentes de la cultura organizacional en las instituciones educativas del distrito de Ayacucho.

**Tabla 7**

*Competencias gerenciales y cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho 2019*

| Regular                  |           | Cultura organizacional |              |           | Total         |
|--------------------------|-----------|------------------------|--------------|-----------|---------------|
|                          |           | Buena                  | Muy buena    |           |               |
| Competencias gerenciales | Regular   | 62<br>27,9%            | 6<br>2,7%    | 0<br>0,0% | 68<br>30,6%   |
|                          | Buena     | 27<br>12,2%            | 115<br>51,8% | 1<br>0,5% | 143<br>64,4%  |
|                          | Muy buena | 0<br>0,0%              | 8<br>3,6%    | 3<br>1,4% | 11<br>5,0%    |
| Total                    |           | 89<br>40,1%            | 129<br>58,1% | 4<br>1,8% | 222<br>100,0% |

Nota. Resultados de encuesta aplicada a los docentes.

Según los datos de la tabla 7, el 64,4 % de los docentes evalúa la competencia gerencial del director como buena, el 30,6 % como regular y el 5,0 % como muy buena. De manera paralela, el 58,1 % califica la cultura organizacional como buena, el 40,1 % como regular y el 1,8 % como muy buena. Estos resultados evidencian que una valoración positiva de las competencias gerenciales se asocia con una cultura organizacional igualmente favorable.

**Tabla 8**

*Competencias gerenciales y características dominantes de la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho -2019*

| Características dominantes |           | Total       |              |           |               |
|----------------------------|-----------|-------------|--------------|-----------|---------------|
|                            |           | Regular     | Buena        | Muy buena |               |
| Competencias gerenciales   | Regular   | 54<br>24,3% | 14<br>6,3%   | 0<br>0,0% | 68<br>30,6%   |
|                            | Buena     | 20<br>9,0%  | 120<br>54,1% | 3<br>1,4% | 143<br>64,4%  |
|                            | Muy buena | 2<br>0,9%   | 4<br>1,8%    | 5<br>2,3% | 11<br>5,0%    |
| Total                      |           | 76<br>34,2% | 138<br>62,2% | 8<br>3,6% | 222<br>100,0% |

Nota. Resultados de encuesta aplicada a los docentes.

En la tabla 8 se observa que un 64,4 % de los docentes evalúa nuevamente las competencias gerenciales como buenas, mientras que un 62,2 % califica las características dominantes de la cultura organizacional como buenas, el 34,2 % como regulares y el 3,6 % como muy buenas. Esta relación sugiere que una gestión directiva eficaz se vincula directamente con percepciones positivas sobre los rasgos predominantes de la organización.

**Tabla 9**

*Competencias gerenciales y el liderazgo en las instituciones de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019*

| Liderazgo en la organización |           | Total       |              |            |               |
|------------------------------|-----------|-------------|--------------|------------|---------------|
|                              |           | Buena       | Muy buena    | Regular    |               |
| Competencias gerenciales     | Regular   | 59<br>26,6% | 9<br>4,1%    | 0<br>0,0%  | 68<br>30,6%   |
|                              | Buena     | 25<br>11,3% | 110<br>49,5% | 8<br>3,6%  | 143<br>64,4%  |
|                              | Muy buena | 2<br>0,9%   | 2<br>0,9%    | 7<br>3,2%  | 11<br>5,0%    |
| Total                        |           | 86<br>38,7% | 121<br>54,5% | 15<br>6,8% | 222<br>100,0% |

Nota. Resultados de encuesta aplicada a los docentes.

La tabla 9 muestra que el 54,5 % de los docentes califica el liderazgo dentro de la institución como bueno, mientras que el 38,7 % lo considera regular

y el 6,8 % como muy bueno. Dado que la competencia gerencial también es mayoritariamente evaluada como buena, se infiere que ambas variables mantienen una relación coherente: mejores competencias gerenciales están asociadas con percepciones más favorables del liderazgo institucional.

**Tabla 10**

*Competencias gerenciales y el estilo gerencial institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019*

| Estilo gerencial                                      | Unión en la organización |       |           | Total  |
|---|--------------------------|-------|-----------|--------|
|   | Regular                  | Buena | Muy buena |        |
| Competencias gerenciales Regular                      | 56                       | 12    | 0         | 68     |
|   | 25,2%                    | 5,4%  | 0,0%      | 30,6%  |
| Buena Muy buena                                       | 23                       | 116   | 4         | 143    |
|   | 10,4%                    | 52,3% | 1,8%      | 64,4%  |
| Total   | 2                        | 3     | 6         | 11     |
|   | 0,9%                     | 1,4%  | 2,7%      | 5,0%   |
| Nota. Resultados de encuesta aplicada a los docentes. | 131                      | 10    |           | 222    |
|   | 36,5%                    | 59,0% | 4,5%      | 100,0% |

Según la tabla 10, el 59,0 % de los docentes califica el estilo gerencial del centro educativo como bueno, el 36,5 % como regular y el 4,5 % como muy bueno. En paralelo, la competencia gerencial mantiene los mismos porcentajes previamente mencionados, lo que permite concluir que un adecuado desempeño gerencial se refleja en un estilo de gestión institucional percibido como positivo.

**Tabla 11**

*Competencias gerenciales y unión en la organización en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019*

| Competencias gerenciales |           | Unión en la organización |         |       |           | Total |
|--------------------------|-----------|--------------------------|---------|-------|-----------|-------|
|                          |           | Mala                     | Regular | Buena | Muy buena |       |
| Competencias gerenciales | Regular   | 1                        | 56      | 11    | 0         | 68    |
|                          |           | 0,5%                     | 25,2%   | 5,0%  | 0,0%      | 30,6% |
|                          | Buena     | 0                        | 27      | 115   | 1         | 143   |
|                          |           | 0,0%                     | 12,2%   | 51,8% | 0,5%      | 64,4% |
|                          | Muy buena | 0                        | 0       | 2     | 9         | 11    |
|                          |           | 0,0%                     | 0,0%    | 0,9%  | 4,1%      | 5,0%  |

|       |      |       |       |      |        |
|-------|------|-------|-------|------|--------|
| Total | 1    | 83    | 128   | 10   | 222    |
|       | 0,5% | 37,4% | 57,7% | 4,5% | 100,0% |

*Nota.* Resultados de encuesta aplicada a los docentes.

Los datos de la tabla 11 indican que el 57,7 % de los docentes califica la unión organizacional como buena, el 37,4 % como regular, el 4,5 % como muy buena y el 0,5 % como mala. La consistencia entre estas evaluaciones y la valoración positiva de las competencias gerenciales permite afirmar que una dirección escolar eficiente contribuye al fortalecimiento de la cohesión organizacional.

**Tabla 12**

*Competencias gerenciales y el nivel de énfasis estratégico institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019*

|                          |           | Énfasis estratégico |         |       |           | Total  |
|--------------------------|-----------|---------------------|---------|-------|-----------|--------|
|                          |           | Mala                | Regular | Buena | Muy buena |        |
| Competencias gerenciales | Regular   | 0                   | 58      | 10    | 0         | 68     |
|                          |           | 0,0%                | 26,1%   | 4,5%  | 0,0%      | 30,6%  |
|                          | Buena     | 1                   | 28      | 112   | 2         | 143    |
|                          |           | 0,5%                | 12,6%   | 50,5% | 0,9%      | 64,4%  |
|                          | Muy buena | 0                   | 0       | 7     | 4         | 11     |
|                          |           | 0,0%                | 0,0%    | 3,2%  | 1,8%      | 5,0%   |
| Total                    |           | 1                   | 86      | 129   | 6         | 222    |
|                          |           | 0,5%                | 38,7%   | 58,1% | 2,7%      | 100,0% |

*Nota.* Resultados de encuesta aplicada a los docentes.

De acuerdo con la tabla 12, el 58,1 % de los docentes evalúa el énfasis estratégico institucional como bueno, el 38,7 % como regular, el 2,7 % como muy bueno y el 0,5 % como malo. Esta distribución concuerda con las evaluaciones favorables de las competencias gerenciales, indicando que una dirección con capacidad de gestión influye en la claridad y orientación estratégica de la institución.

**Tabla 13**

*Competencias gerenciales y el criterio para el éxito institucional de educación primaria del distrito de Ayacucho – 2019*

|                          |           | Criterio para el éxito |       |           | Total  |
|--------------------------|-----------|------------------------|-------|-----------|--------|
|                          |           | Regular                | Buena | Muy buena |        |
| Competencias gerenciales | Regular   | 54                     | 14    | 0         | 68     |
|                          |           | 24,3%                  | 6,3%  | 0,0%      | 30,6%  |
|                          | Buena     | 23                     | 117   | 3         | 143    |
|                          |           | 10,4%                  | 52,7% | 1,4%      | 64,4%  |
|                          | Muy buena | 1                      | 4     | 6         | 11     |
|                          |           | 0,5%                   | 1,8%  | 2,7%      | 5,0%   |
| Total                    |           | 78                     | 135   | 9         | 222    |
|                          |           | 35,1%                  | 60,8% | 4,1%      | 100,0% |

*Nota.* Resultados de encuesta aplicada a los docentes.

Finalmente, en la tabla 13 se aprecia que el 60,8 % de los docentes califica los criterios institucionales para el éxito como buenos, el 35,1 % como regulares y el 4,1 % como muy buenos. La correspondencia con las percepciones positivas sobre las competencias gerenciales permite deducir que un buen desempeño directivo favorece el establecimiento y reconocimiento de criterios de éxito institucional.

**Tabla 14**

*Prueba de normalidad a través del estadígrafo Kolmogorov - Smirnov*

| Kolmogorov-Smirnov           |              |     |      |
|------------------------------|--------------|-----|------|
|                              | Estadísticos | gl  | sig. |
| Competencias gerenciales     | ,377         | 222 | ,000 |
| Cultura organizacional       | ,367         | 222 | ,000 |
| Característica dominante     | ,374         | 222 | ,000 |
| Liderazgo en la organización | ,317         | 222 | ,000 |
| Estilo gerencial             | ,353         | 222 | ,000 |
| Unión en la organización     | ,345         | 222 | ,000 |
| Énfasis estratégico          | ,359         | 222 | ,000 |
| Criterio para el éxito       | ,365         | 222 | ,000 |

Nota c. corrección de significación de Lilliefors

En relación con el análisis inferencial, la tabla 14 muestra que los valores de significancia obtenidos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov fueron inferiores al nivel crítico ( $p = 0.000 < \alpha = 0.05$ ), lo que indica que las variables y

sus dimensiones no presentan una distribución normal. En consecuencia, se aplicó el estadístico no paramétrico Tau-b de Kendall para la verificación de las hipótesis de investigación.

**Tabla 15**

*Resultado de la hipótesis general: Correlación entre competencias gerenciales y cultura organizacional*

|                                 |              |                            | Competencias gerenciales | Cultura organizacional |
|---------------------------------|--------------|----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Tau_b de Kendall<br>gerenciales | Competencias | Coeficiente de correlación | 1,000                    | ,686**                 |
|                                 |              | Sig. (bilateral)           | .                        | ,000                   |
|                                 |              | N                          | 222                      | 222                    |
| Cultura organizacional          |              | Coeficiente de correlación | ,686**                   | 1,000                  |
|                                 |              | Sig. (bilateral)           | ,000                     | .                      |
|                                 |              | N                          | 222                      | 222                    |

*Nota.* \*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 15, los resultados del Tau-b de Kendall ( $p = 0.000 < 0.05$ ;  $r = 0.686$ ) confirman una relación positiva y directa entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria, lo que respalda la hipótesis general del estudio. Esto significa que, a mayores competencias gerenciales, mayor es el nivel de cultura organizacional percibida.

Asimismo, las tablas 16 a 21 muestran que todas las dimensiones de la cultura organizacional presentan niveles de significancia de  $p = 0.000 < 0.05$  y coeficientes de correlación entre 0.615 y 0.673, lo que evidencia relaciones positivas de nivel moderado a alto con las competencias gerenciales. En síntesis, estos resultados permitieron aceptar todas las hipótesis específicas, demostrando que una mayor competencia gerencial se vincula con mejores características dominantes, liderazgo, estilo gerencial, cohesión organizacional,

énfasis estratégico y criterios de éxito institucional en las instituciones educativas del distrito de Ayacucho.

## **Discusión**

Los resultados evidencian que la mayoría de docentes valora como “buenas” tanto las competencias gerenciales del director (64,4 %) como la cultura organizacional (58,1 %), lo que sugiere una relación positiva entre ambas variables. Este hallazgo coincide con lo señalado por Díaz, Núñez y Cáceres (2018), quienes identifican que las competencias gerenciales fortalecen la imagen institucional, y con Llaxa (2018), que destaca su influencia en el desempeño laboral.

Sin embargo, las valoraciones “regulares” obtenidas en un grupo considerable de docentes (30 % en competencias gerenciales y 40,1 % en cultura organizacional) indican áreas de mejora en la gestión directiva. Esto se relaciona con lo expuesto por Álvarez (2017), quien sostiene que las percepciones sobre la gestión pueden variar según factores individuales.

La primera hipótesis específica se confirma al encontrarse una relación positiva entre las competencias gerenciales y las características dominantes de la cultura organizacional, lo cual coincide con Macano y Finol (2007) e Ibarra (2019), quienes resaltan la importancia del liderazgo efectivo y del trabajo colaborativo. Asimismo, el liderazgo organizacional también se vincula positivamente con las competencias gerenciales, respaldando la segunda hipótesis. Este resultado se alinea con Rodríguez (2018) y Hurtado (2017), quienes subrayan que una buena gestión se refleja en el clima y las relaciones

institucionales, aunque el 38,7 % que lo considera “regular” evidencia desafíos, lo que coincide parcialmente con Arone (2022).

El estilo gerencial y la unión organizacional fueron calificados mayoritariamente como “buenos”, en concordancia con Sifuentes (2017), Meza et al. (2015) y Gabino (2018), quienes destacan la importancia de una cultura sólida para favorecer la cohesión y el desempeño docente. No obstante, las valoraciones “regulares” señalan la necesidad de fortalecer la comunicación interna y la colaboración.

Finalmente, el énfasis estratégico institucional también obtuvo valoraciones positivas, lo que revela que las competencias gerenciales están vinculadas a una visión estratégica clara, en concordancia con Díaz y Delgado (2014).

En conjunto, los resultados confirman la hipótesis general: existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en las instituciones educativas del distrito de Ayacucho. A pesar de ello, las áreas calificadas como “regulares” evidencian oportunidades de mejora tanto en la gestión directiva como en la consolidación de la cultura institucional.

## **Conclusiones**

Se confirma una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de educación primaria del distrito de Ayacucho durante el año 2019. El estadígrafo Tau\_b de Kendall ( $r = 0,686$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ) evidencia que el fortalecimiento de las competencias

gerenciales contribuye al desarrollo de una cultura organizacional más sólida dentro de las instituciones educativas.

Las competencias gerenciales se relacionan de manera significativa con las características dominantes de la cultura organizacional. El coeficiente Tau<sub>b</sub> de Kendall ( $r = 0,615$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ) indica que un mayor nivel de competencias en los directivos favorece características institucionales coherentes, estables y alineadas con los valores compartidos de la organización escolar.

Existe una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y el liderazgo organizacional. El estadístico Tau<sub>b</sub> de Kendall ( $r = 0,637$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ) demuestra que los directivos con competencias gerenciales más desarrolladas ejercen un liderazgo más efectivo, influyendo positivamente en el desempeño y la motivación de los docentes.

Las competencias gerenciales mantienen una relación significativa con el estilo gerencial predominante en las instituciones educativas. De acuerdo con el Tau<sub>b</sub> de Kendall ( $r = 0,621$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ), se concluye que el incremento de estas competencias se refleja en estilos de gestión más eficientes y coherentes con las demandas institucionales.

Se identifica una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y la unión organizacional. El resultado obtenido ( $r = 0,673$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ) evidencia que los directivos con altos niveles de competencias gerenciales promueven mayores niveles de cohesión, integración y sentido de pertenencia entre los docentes.

Las competencias gerenciales se relacionan significativamente con el énfasis estratégico institucional. El coeficiente Tau\_b de Kendall ( $r = 0,626$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ) refleja que un adecuado dominio de estas competencias permite orientar la gestión hacia metas estratégicas claras y compartidas por la comunidad educativa.

Se confirma una relación directa y significativa entre las competencias gerenciales y los criterios institucionales para el éxito. El valor obtenido ( $r = 0,622$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ) muestra que niveles más altos de competencias gerenciales influyen positivamente en la definición y logro de criterios de éxito organizacional entre los docentes de educación primaria.

### Referencias bibliográficas

- Aibaiza, L. (2011). *Desarrollo de competencias gerenciales*. Argentina: Cengage Learning.
- Alfonso, I., Joya, H., Lopez, H. y Torres, L. (2017). *Identificación de la cultura organizacional en una firma de análisis predictivo*. Colombia: Universidad Piloto de Colombia Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones.  
[//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3108/00004042.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3108/00004042.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alvarez, J. (2017). *Competencias gerenciales y la gestión administrativa en instituciones educativas de la UGEL 04 Lima, 2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8226>
- Cabanillas, M. (2017). *La cultura organizacional en la Institución Educativa Gran Unidad Escolar "José Faustino Sánchez Carrión" – Trujillo 2 017*. Trujillo: Universidad Cesar Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11537>
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Estados Unidos: Jossey Bass.
- Castro, L., Fossi, L., Guerrero, W. y Vera, L. (2013). Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 9,

núm. 25, mayo-agosto, 2013, 91-108.  
<https://www.redalyc.org/pdf/709/70928419006.pdf>

Cuevas, R. (2013). *Gerencia, gestión y liderazgo educativo*. Lima: San Marcos.

Delgado, M. y Díaz, D. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12423/563>

Díaz, J., Núñez, L. y Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lng=es&tlng=es).

Diez, E. (1996). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de Educación Social*.

[//efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://webs.ucm.es/BUCEM/tesis//19911996/S/5/S5010801.pdf](http://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://webs.ucm.es/BUCEM/tesis//19911996/S/5/S5010801.pdf)

Espinosa, D. (2017). La escuela no es una empresa, ni la educación un negocio. *Praxis Pedagógica*, 65-68.

Fernández, C. (2011). *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes*. Tecana American University.  
[https://tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis\\_carlos\\_fernandez\\_bravo.pdf](https://tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_carlos_fernandez_bravo.pdf)

García, M., Murillo, G. y Gonzales, C. (2021). *Competencias directivas en instituciones de educación superior*. Universidad Del Valle. Obtenido de [https://www.google.com.pe/books/edition/Competencias\\_directivas\\_en\\_instituciones/aii\\_EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&bshv=rime/1](https://www.google.com.pe/books/edition/Competencias_directivas_en_instituciones/aii_EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&bshv=rime/1)

Gavino, A. (2018). *Cultura Organizacional y Clima Organizacional En Las Instituciones Educativas De Puerto Súngaro, Puerto Inca, Huánuco 2017*. Huánuco.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37805>

Gutierrez, E. (2016). *Competencias gerenciales: Habilidades, Conocimientos y aptitudes*. Bogotá: ECOE.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Mexico: Cengage Learning.

[//efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion\\_un\\_enfoque\\_basado\\_en\\_comp.pdf](http://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf)

- Hernández, B. (2017). Desarrollo de competencias gerenciales en los docentes de la Licenciatura en Administración de Empresas de UNEDL. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 419-444. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672017000200419](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200419)
- Hurtado, L. (2017). *El liderazgo y el desempeño gerencial de los directores, según percepción de los docentes en las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas, 2016*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1317>
- Ibarra, M. (2019). *Análisis de la cultura organizacional y estilos de liderazgo educativo en dos establecimientos de Alto Rendimiento de la comuna de Cauquenes*. Chile: Universidad de Talca (Chile). Instituto de Investigación y Desarrollo Educacional. [//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/12056/3/20190178.pdf](http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://dspace.otalca.cl/bitstream/1950/12056/3/20190178.pdf)
- Llaxa, L. (2018). *Competencias gerenciales y su relación con el desempeño laboral de Senati dirección zonal Cajamarca 2018*. Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/11537/14513/1/Llaxa%20Cercado%20c%20Leonel%20Eduardo.pdf>
- Marcano, N. y Finol, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(39), 410-430. [//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/290/29014474006.pdf](http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/290/29014474006.pdf)
- Meza, E., Ventura, K. y Villaverde, O. (2015). *Percepción de la Cultura Organizacional en los Colegios Particulares de la Ciudad de Huancayo*. Lima: Unidad de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. [//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14967/MEZA\\_VENTURA\\_PERCEPCION\\_COLEGIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14967/MEZA_VENTURA_PERCEPCION_COLEGIOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moros, E. y Reyes, J. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y America Latina*, vol. 7, núm. 1, 201-217. <https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016011/html/#B6>
- Nuñez, N. y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, vol. XLIII, núm. 2, Chile. [//efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/1735/173553865013.pdf](http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/1735/173553865013.pdf)

- Ojeda, J., Méndez, S. y Hernández, R. (2014). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, vol. 18, núm. 1, enero-abril, 2016, 17-38. [extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833003.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/993/99344833003.pdf)
- ONU. (1997). Programa de Desarrollo . *RESOLUCIÓN APROBADA POR LA ASAMBLEA GENERAL*, (pág. 1).
- Rodríguez, L. (2018). *Competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la Institución Educativa "Unión Apawi" Chamcas- Encañada*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6664>
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Estados Unidos: Jossey Bass.
- Sifuentes, J. (2017). *Elementos de la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente y administrativo en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, 2017*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega. [extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/230598821.pdf](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/230598821.pdf)

## **CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N°080-2025-UNSCH-EPG/OGH**

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado – UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución De Consejo Directivo N°109-2024-UNSCH-EPG/CD, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

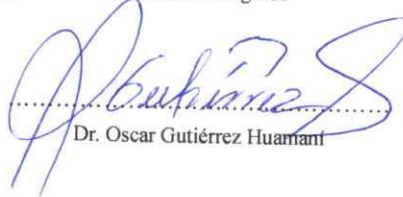
### **CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

|  |  |
|--|--|
| <b>AUTOR</b>                                 | Bach. Yenifer ZARAVIA GUILLEN  |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS</b> | MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  |
| <b>GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA</b>            | MAESTRO  |
| <b>DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO</b>      | MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL  |
| <b>TÍTULO DE TESIS</b>                       | Competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de Educación Primaria del distrito de Ayacucho - 2019 |
| <b>EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD</b>            | 21% de similitud   |
| <b>N° DE TRABAJO</b>                         | 2739699352   |
| <b>FECHA</b>                                 | 01 de setiembre de 2025  |

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

01 de setiembre de 2025.



Dr. Oscar Gutiérrez Huamant

# Competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de Educación Primaria del distrito de Ayacucho – 2019

*por* Yenifer ZARAVIA GUILLEN

---

**Fecha de entrega:** 01-sept-2025 03:43p. m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2739699352

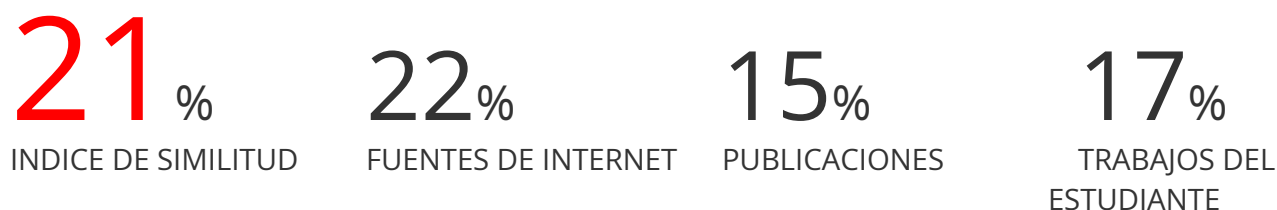
**Nombre del archivo:** TESIS-YENIFER\_ZARAVIA.docx (4.3M)

**Total de palabras:** 37473

**Total de caracteres:** 147394

# Competencias gerenciales y la cultura organizacional en los docentes de Educación Primaria del distrito de Ayacucho - 2019

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 1 | Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga<br>Trabajo del estudiante   | 10% |
| 2 | repositorio.unsch.edu.pe<br>Fuente de Internet   | 3%  |
| 3 | hdl.handle.net<br>Fuente de Internet   | 3%  |
| 4 | repositorio.ucv.edu.pe<br>Fuente de Internet   | 2%  |
| 5 | repositorio.une.edu.pe<br>Fuente de Internet   | 1%  |
| 6 | repositorio.continental.edu.pe<br>Fuente de Internet   | <1% |
| 7 | Pozo Curo, Alexander. "Las tecnologías de información, comunicación y su influencia en el aprendizaje de los estudiantes del IV ciclo de la carrera profesional de administración" | <1% |

de la Universidad Católica los Angeles de  
Chimbote, del distrito de Ayacucho, año  
2018", Universidad Católica los Ángeles de  
Chimbote (Peru)

Publicación

---

|    |  |      |
|----|--|------|
| 8  | Submitted to unhuancavelica<br>Trabajo del estudiante                              | <1 % |
| 9  | Submitted to Universidad Cesar Vallejo<br>Trabajo del estudiante                   | <1 % |
| 10 | documents.un.org<br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 11 | Submitted to Universidad Nacional del Centro<br>del Peru<br>Trabajo del estudiante | <1 % |
| 12 | repository.unipiloto.edu.co<br>Fuente de Internet                                  | <1 % |
| 13 | www.unir.net<br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 14 | repositorio.upn.edu.pe<br>Fuente de Internet                                       | <1 % |
| 15 | informatica.upla.edu.pe<br>Fuente de Internet                                      | <1 % |
| 16 | repositorio.untumbes.edu.pe<br>Fuente de Internet                                  | <1 % |

---

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 30 words

Excluir bibliografía

Activo



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL  
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N°00608-2025-UNSCH-EPG/D.**

Siendo las 08:00 a.m. del 31 de julio de 2025 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis, presidido por el **Dr. OSCAR GUTIERREZ HUAMANI** Director (e) de la Escuela de Posgrado, el **Dr. ROLANDO ALFREDO QUISPE MORALES** Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación, e integrado por los siguientes miembros: **Dr. ELOY ESTEBAN FERIA MACIZO** y el **Dr. JOSE PIO RODRIGUEZ BERROCAL**; para la sustentación oral y pública de la tesis titulada: **COMPETENCIAS GERENCIALES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DEL DISTRITO DE AYACUCHO - 2019**, presentado por la **Bach. YENIFER ZARAVIA GUILLEN**. Teniendo como asesor al **Dr. MARCELINO POMASONCCO ILLANES**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Formuladas las preguntas, éstas fueron absueltas por la graduanda.

A continuación, el Jurado Examinador y Calificador de Tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo:   DIECIOCHO   (   18   ).

**CALIFICACION (x)**

|                                |                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Aprobado(a) por Unanimidad.    | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Aprobado(a) por Mayoría.       | <input type="checkbox"/>            |
| Desaprobado(a) por Unanimidad. | <input type="checkbox"/>            |
| Desaprobado(a) por Mayoría.    | <input type="checkbox"/>            |

(x) Marcar con aspa.

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue a la **Bach. YENIFER ZARAVIA GUILLEN**, el Grado Académico de **MAESTRO(A) EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL**. Siendo las .....   9:00   ..... hrs. se levanta la sesión.

Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las .....   9:00   ..... hrs. del 31 de julio de 2025.

.....  
**Dr. OSCAR GUTIERREZ HUAMANI**  
Director(e) de la Escuela de Posgrado.

.....  
**Dr. ROLANDO ALFREDO QUISPE MORALES**  
Director de la UPG-FCE

.....  
**Dr. ELOY ESTEBAN FERIA MACIZO**  
Miembro.

.....  
**Dr. JOSE PIO RODRIGUEZ BERROCAL**  
Miembro.

.....  
**Dr. JOSE ALARCON GUERRERO**  
Secretario Docente.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....