

La cultura organizacional del personal directivo en instituciones universitarias venezolanas. Un estudio cualitativo

Enviado: 15 de febrero de 2022 / Aceptado: 28 de febrero de 2022 / Publicado: 12 de julio de 2022

MAYRA A. BUSTILLOS

Departamento Artes y Humanidades, Universidad Tecnológica Israel, Ecuador.
mbustillos@uisrael.edu.ec

 [0000-0003-4038-4726](https://orcid.org/0000-0003-4038-4726)

YOLVY J. QUINTERO

Departamento Artes y Humanidades, Universidad Tecnológica Israel, Ecuador.
yquintero@uisrael.edu.ec

 [0000-0002-5773-2574](https://orcid.org/0000-0002-5773-2574)

TIBISAY M. LAMUS

Departamento Ciencias de la Educación, Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Venezuela.
tibisayderodriguez2012@gmail.com

 [0000-0002-2677-7059](https://orcid.org/0000-0002-2677-7059)

RAQUEL Z. LAMUS

Departamento Ciencias de la Educación, Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela.
rakelamus71@hotmail.com

 [0000-0003-1556-3677](https://orcid.org/0000-0003-1556-3677)

DOI 10.24310/IJNE.9.2022.14278

RESUMEN

El presente artículo de investigación, se desarrolla con la finalidad de interpretar las concepciones que sobre la cultura organizacional posee el personal directivo de cinco instituciones universitarias, ubicadas en Santa Ana de Coro, estado Falcón, Venezuela. El estudio se encuentra enmarcado en una metodología que se circunscribe al paradigma interpretativo con enfoque cualitativo, asumiendo el método etnográfico. Las técnicas utilizadas para recabar información fueron la observación participante y la entrevista

ABSTRACT

The organizational culture of management personnel in Venezuelan university institutions. A qualitative study

This research article is developed with the purpose of interpreting the conceptions of organizational culture held by the management staff of five university institutions, located in Santa Ana de Coro, Falcón state, Venezuela. The study is framed in a methodology that is limited to the interpretive paradigm with a qualitative approach, assuming the ethnographic

ta en profundidad, empleando instrumentos como el registro de notas y el guion de entrevistas aplicado a cinco informantes clave con cargos de dirección educativa en las instituciones estudiadas, cuyos hallazgos se validaron mediante la triangulación. Entre los principales resultados se obtuvo que la misión y visión institucionales son macro-líneas de acción coordinadas para el fomento de valores y estrechar el vínculo universidad-comunidad. Del mismo modo, se destaca la vigencia de ciertas creencias que responden a una línea normativa-gerencial, centradas en la ejecución de las funciones sustantivas del entorno de las ciencias administrativas, a pesar de que se ha avanzado en las concepciones existentes sobre cultura organizacional en la dirección educativa.

Palabras Clave: Cultura organizacional, dirección educativa, paradigma interpretativo, perspectiva etnográfica.

method. The techniques used to collect information were participant observation and in-depth interview, using instruments such as the record of notes and the interview script applied to five key informants with educational management positions in the institutions studied, whose findings were validated through triangulation. Among the main results, it was obtained that the institutional mission and vision are coordinated macro-lines of action to promote values and strengthen the university-community link. In the same way, the validity of certain beliefs that respond to a normative-managerial line, focused on the execution of the substantive functions of the administrative sciences environment, is highlighted, despite the fact that there has been progress in the existing conceptions about organizational culture in educational direction.

Keywords: Organizational culture, educational management, interpretive paradigm, ethnographic perspective.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo interpretar las concepciones que sobre cultura organizacional posee el personal directivo en cinco instituciones universitarias ubicadas en Santa Ana de Coro, estado Falcón, Venezuela, tomando como unidad de análisis las siguientes universidades: Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda, (UNEFM), Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt” (UNERMB), Universidad Nacional Abierta (UNA) y Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR), todas de carácter fiscal o públicas, para hacer referencia a las opiniones, expresiones y vivencias de profesores universitarios con cargos y funciones directivas, en aras de abordar el tema de Gestión Educativa, muy específicamente con la categoría paradigmática denominada: cultura.

1.1. Estudios previos

Se considera necesario interpretar cómo es la cultura organizacional en las instituciones universitarias, dado que esta es uno de los pilares fundamentales que favorecen la efectividad en las organizaciones; lo cual permite obtener mayor conocimiento en torno a los valores y creencias de los directivos, porque sus competencias demostradas, redundarían en el éxito de los procedimientos administrativos. De allí, que se presenta a continuación la descripción de estudios previos que se relacionan con la investigación, mismos que aportan orientaciones teórico-metodológicas de abordaje para esta investigación.

Para ello, se ha verificado el trabajo de Ritacco y Amores (2017), quienes realizaron una investigación titulada: “Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la comunidad autónoma de Andalucía, España, cuyo propósito fundamental interpuesto consistió en comprender las subjetividades emergentes de la indagación acerca del liderazgo escolar y el desarrollo del liderazgo pedagógico en los centros educativos.

Estos autores seleccionaron quince centros educativos ubicados en Andalucía, España, de donde escogieron miembros del personal directivo por institución para aplicarle entrevistas biográficas, no estructuradas en profundidad, para obtener sus visiones sobre el liderazgo pedagógico. Considerando el liderazgo escolar pedagógico como el impacto de su tarea directiva en los resultados de aprendizaje del alumnado, se diseñó el guion de entrevista de la cual se obtuvieron los siguientes hallazgos:

El telón de fondo, lo configura el modelo español de dirección escolar (itinerante-transéunte) que atañe a la compleja situación jerárquica de los directores (intermedia, entre la Administración y el cuerpo docente). En este sentido, refieren a su escaso grado de autoridad y autonomía pedagógica. A su vez, como una de las consecuencias del diseño corporativo para la toma de decisiones (dependencia del claustro y del consejo escolar), es posible justificar gran parte de las argumentaciones que hacen referencia a –centrar su actividad en tareas burocráticas. En sintonía con todo ello, la escasa formación específica para ejercer el cargo y la falta de formación pedagógica del profesorado se sitúan como aspectos agravantes.

De esta investigación previa, se revisaron sus aportes metodológicos, en tanto se abordó una investigación cualitativa-interpretativa y se tomaron ideas sobre la categoría de dirección educativa, dado que en este trabajo se pretende desarrollar una investigación con el mismo enfoque sobre la cultura organizacional, contextualizada en cinco universidades del estado Falcón, en el ámbito de la dirección educativa institucional.

1.2. Desarrollo evolutivo del sintagma cultura organizacional a lo largo de más de 40 años

El surgimiento de la cultura organizacional se dio inicialmente a través de la filosofía y la antropología. De allí que, a mediados de los años setenta, desde la Sociología industrial o empresarial se despierta el interés por ella; no obstante, fue a comienzos de la década de los ochenta que la cultura surgió con el apoyo de la escuela de las relaciones humanas, para constituirse en un elemento necesario dentro de ese ámbito. (Rivera *et al.*, 2018).

A posteriori, en la década de los 90, se consideraba que, mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros se establecen procesos de identidad y exclusión. En este sentido, se origina su propia cultura. Al respecto, Granell *et al.*, (1997), apuntan que “la cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han sido exitosos para el logro de sus objetivos” (p. 16). Es decir, un cumulo de principios o virtudes que dan orientación de ética y rectitud, a fin de que sus gerentes puedan ser más efectivos y exitosos en el desempeño de sus funciones y alcance de metas propuestas.

Por su parte, para Robbins y Judge (2013), la cultura organizacional envuelve en sí un conjunto de elementos que interconectados proporcionan un significado compartido en todos sus miembros. En ese orden de ideas, es criterio de los investigadores asumir esta denominación de “significados compartidos” como la esencia de la organización, por considerar que esto es lo que permite que funcione, que su estructura se amolde a los cambios del entorno y la vuelvan eficaz. De allí que la cultura implique en todo caso, un modelo de gestión responsable, en el cual cada miembro se engrana dentro del funcionamiento de la organización.

Asimismo, Nazarian *et al.* (2017), definen la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de los miembros de una organización determinada, manifestando sus creencias en la competitividad, la responsabilidad social, el apoyo a la innovación y al rendimiento y se considera muy relevante hacia el proceso del logro exitoso de la transferencia de conocimiento, siendo el principal recurso que las organizaciones tienen para mantener su ventaja competitiva que representa la imbricación del trabajo en equipo, innovación, toma de riesgos, capacidad de respuesta, y satisfacción por los servicios ofrecidos.

Para los autores de esta investigación, la cultura organizacional es el modo en que las organizaciones actúan interna y externamente, lo cual se verifica en la forma como asume su

misión y visión, en las actividades que diseñan para alcanzar procesos de aprendizaje y retroalimentación en relación a encauzar, medir y evaluar el comportamiento de su personal, en la proyección de su imagen ante la sociedad y en las estrategias que pone en práctica para el logro de sus objetivos. En suma, la cultura organizacional define la manera de ser y actuar de las organizaciones. Se nutre, en principio, en los valores y creencias de sus fundadores. Esas características no sólo deben crear un significado compartido, al propio tiempo deben crear ventajas competitivas que permitan a la organización consolidarse en el tiempo.

1.3. Características básicas de la cultura organizacional

En primer lugar, los miembros de una organización interactúan unos con otros, por tanto, el comportamiento que se observa con regularidad se termina por el uso de un lenguaje y terminología común y se relacionan con el comportamiento y la cortesía dentro de la organización. También, las normas de comportamiento incluyendo directrices en torno a la cantidad y profundidad del trabajo que tiene que desempeñar cada empleado.

Por consiguiente, los valores en una organización definen el comportamiento de sus miembros al ser emulados por estos; los cuales pueden impulsar el trabajo eficiente y la motivación laboral, siempre que los mismos puedan ser formulados en forma correcta. De allí, la importancia en la creación eficiente del valor compartido dentro de las organizaciones, mediante la formulación de principios, virtudes, cualidades y acciones que promovidas como política institucional puede lograr los objetivos de la organización.

Otra de las características son las políticas y normativas planteadas con la finalidad de promover el trabajo en equipo, y el compañerismo a fines de garantizar un buen clima laboral en las acciones que se ejecutan en el interior de la organización. En consecuencia, se procura que el clima organizacional coadyuve a las relaciones laborales internas, en virtud de promover el trabajo en equipo y la motivación laboral para alcanzar de forma eficiente los objetivos establecidos por la organización.

1.4. Regularidades Básicas sobre el Modelo de cultura organizacional según Schein

La cultura organizacional, se manifiesta a través de los valores que se formulan y promueven por parte de la dirección de la organización. Los valores son considerados por Schein (1987) como los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrín-

seco. Los supuestos son las representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad.

En relación al planteamiento anterior, cabe señalar que en un estudio posterior de Schein (1990), este modifica su modelo, el cual se ve reforzado por la teoría de la dinámica cultural para enfatizar las siguientes etapas:

- Creación de la cultura: formación de normas alrededor de incidentes críticos, e identificación con los líderes;
- Preservación de la cultura a través de la socialización;
- Evolución natural y diferenciación; y
- Evolución guiada y cambio administrado.

Para el mencionado autor, el uso de la cultura dentro de las organizaciones define el comportamiento de sus integrantes mediante valores y principios sociales, que se conjugan como política para determinar acciones destinadas al logro de los objetivos de las organizaciones.

1.5. Las concepciones teóricas del Modelo de cultura organizacional según Robbins y Judge

La cultura organizacional corresponde a la definición del comportamiento de los individuos que la conforman, este comportamiento asume una función que debe estar enfocada al objetivo de la organización. En ese sentido, Robbins y Judge (2017), afirman que las culturas pueden promover el crecimiento organizacional o ralentizarlo dependiendo del desarrollo de la misma, a través de sus significados estratégicos: visión, misión, objetivo, metas, políticas, normas, miembros y que distinguen a una organización de otras. En ese contexto, es preciso destacar que la cultura se refiere a un sistema de significados compartido.

1.6. La dirección educativa como proceso esencial determinante para el buen desarrollo institucional

Según los aportes de Bastida y Mora (2017), la dirección educativa se presenta como una competencia donde las funciones gerenciales que se desarrollan y aplican. Se caracteriza por realizar actividades extraídas de la dirección científica llevadas al sector educacional, lo cual consiste en tomar decisiones acertadas y concretas basadas en condiciones objetivas. En ese sentido, se destaca que las acciones de las instituciones educativas son dependientes de los distintos integrantes que la conforman, basados en su compromiso propio con las políticas

de la institución, la motivación laboral entre los participantes que hacen vida en los centros educativos, y la gestión eficiente de la dirección sobre todos los factores que dependa la institución para alcanzar su éxito.

En este orden de ideas, Doimeadios *et al.*, (2021), resaltan que en la dirección educativa, debe cumplirse el desarrollo de los siguientes pasos: Proyección de acciones integradas de la gestión, labor educativa (establecimiento de objetivos y diagnóstico), implementación de las acciones (ejecución, dirección y control) y evaluación de las mismas (obtención de información y retroalimentación, reorientación de planes y programas).

Por tanto, los responsables de los centros educativos, deben procurar promover la identificación y el compromiso propio entre los individuos que la conforman con los objetivos planteados por la organización. Del mismo modo, se deben analizar las problemáticas existentes para aportar alternativas de soluciones ideales, garantizando las acciones eficientes del equipo de trabajo, promoviendo a su vez, el buen clima laboral, la motivación laboral, y el compromiso laboral, como parte de la cultura organizacional mediante políticas asertivas formuladas por las instituciones.

Desde la perspectiva de Vera y Lanz (2017), la planificación para los directivos de las instituciones educativas, es de gran utilidad a los efectos de proyectar las actividades a desarrollar. Por tanto, deben orientar y concientizar a su equipo de trabajo en las acciones a realizar, incorporando nuevas prácticas para ambientar un contexto de participación con mayor sentido de responsabilidad social. Lo anterior contribuirá a alcanzar una convivencia educativa de calidad, donde se expresen las distintas ideas sobre integración, motivación, interacción, comunicación y cumplimiento de normas.

De igual forma, la dirección, el control y la evaluación, contribuye a la ejecución de tareas, lo que posibilita la comunicación asertiva con todo el personal, permitiendo una mejor interacción con los directivos a los que se le delega alguna actividad. También, permite monitorear los resultados de las acciones emprendidas a efectos de minimizar las fallas, determinar correctivos y buscar reorientar lo planeado para que haya un resultado diferente a lo esperado.

Desde este marco conceptual, el período de la planificación todo el directivo debe realizar un análisis de las necesidades, formular los objetivos institucionales con la participación de todo el personal, definir y crear las metas en comunicación con los recursos de que se coloca, crear actividades, designar responsables, distribuir el tiempo, ejecutar y evaluar todo con el fin de favorecer a la comunidad universitaria. Todo ello es de relevancia debido a que se pro-

pone en dirigir las funciones del alcance de metas y objetivos planificados con anterioridad, busca disminuir las situaciones que se improvisan, brinda una visión inteligente al trabajo, integra al personal, y favorece a la organización institucional en general.

En cuanto a la organización, debe verse una manera en conjunto como entorno educativo dado por un proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación, siendo esta triada de acciones que aseguran y garantizan los factores de reserva de la institución y su nexos con la familia y la comunidad. La ejecución de las actividades, permite conservar, mantener y preservar el orden, la organización y la comunicación efectiva entre la dirección y el personal de la institución.

Todos estos procesos de organización de las instituciones universitarias hacen destacar que cada departamento cumple con la asignación de funciones, así como el hecho de desarrollar sus actividades con base a una planificación previamente elaborada para orientar la manera de accionar y poder solventar cualquier situación que se presente con las mejores decisiones a efectos de mantener el orden y la disciplina, en función de poner en marcha el sistema laboral sin que por ello se le quite responsabilidad al personal directivo, dado que este debe supervisar y comprobar que lo planteado y las órdenes emanadas, se estén acatando de manera efectiva.

Finalmente, a objeto de efectuar procesos de control se asume la evaluación en la dirección educativa, como un elemento sistemático de recogida de datos incorporados al sistema general de actuación, que permite obtener información válida y fiable para formarse juicios de valor sobre el comportamiento organizacional y los resultados de su desempeño, los cuales se tomarán en cuenta en la toma de decisiones, a los fines de mejorar la actividad a evaluar.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque de este estudio es de carácter cualitativo, es por ello que se toman las consideraciones de Hernández y Torres (2018), para quienes lo asumen como un conjunto de prácticas naturalistas e interpretativas que permiten encontrar el sentido que los sujetos le otorgan a partir de una realidad compleja que se muestra mediante la variedad de factores que intervienen en la dinámica de los sujetos. De igual manera, es un fenómeno que se supedita a la dimensión educativa y social, y se considera que el paradigma interpretativo asumido contribuye a indagar la realidad que se investiga desde su misma naturaleza. En atención a lo anteriormente propuesto, se inserta la base del enfoque cualitativo e interpretativo a la presente

investigación, el mismo permitió a los investigadores recoger los datos estando inmersos en la realidad a analizar; tomando en cuenta que se trata de un paradigma en el cual la observación e interpretación son los protagonistas.

Desde este contexto, los investigadores actuaron esencialmente para organizar las discusiones, así como facilitadores del proceso y de la comunicación que se dio en forma clara y auténtica, siendo catalizadores de problemas y conflictos, y, en general, participando en su rol de actores sociales fundamentales al formar parte de los recursos humanos disponibles para ser consultados en relación con las técnicas para la obtención, organización y análisis de la información.

2.1. Supuestos Metodológicos

El paradigma a ser utilizado es el interpretativo que se enfoca hacia los diseños flexibles, permitiendo modificar a medida que se va avanzando en el estudio, es más abierto, se moldea y se adapta a lo que el investigador vaya interpretando y comprendiendo de los actores sociales. Al respecto, Miranda y Ortiz (2020), expresan que este paradigma se fundamenta en los aspectos históricos, culturales y sociales que permiten dimensionar el sentido de las experiencias vividas por los sujetos en un contexto determinado.

La metodología a seguir fue la etnográfica, la cual, a juicio de Restrepo (2018), es un medio que contribuye a la producción de conocimiento, en aras de aprehender, comprender y comunicar las sensibilidades, habilidades y limitaciones del ser humano, gracias a su flexibilidad según las situaciones y problemáticas concretas que el investigador encuentre es su proceso indagatorio. En ese orden de ideas, se interpretarán las vivencias de estos grupos de sujetos o actores sociales (personal directivo de las universidades venezolanas).

2.2. Acerca de los Informantes Clave

Para Alejo y Osorio (2016), los informantes son las figuras centrales en la investigación cualitativa y su selección debe ser muy estricta e implican decisiones muestrales. Por tal razón, el investigador debe clarificar como se procedió para efectos de la selección de los mismos y cuáles fueron los criterios particulares utilizados.

La definición de los informantes clave para el desarrollo del estudio de investigación es de gran importancia, ya que de ellos depende la eficiencia de los resultados que se obtengan

mediante la metodología empleada en los procesos de recolección de información por parte del investigador. En atención a lo mencionado anteriormente, los informantes clave en la investigación fueron seleccionados en dependencia de los criterios en correspondencia con su rol como director y de las diversas dependencias universitarias (áreas de conocimiento, áreas académicas, áreas de investigación, administración y extensión).

2.3. Técnicas e instrumentos de Recolección de Información

La recopilación de la información en el presente estudio basado en las concepciones sobre cultura organizacional, mediante la dirección educativa. Se llevó a cabo desde un enfoque etnográfico. Igualmente, se emplearon diversas técnicas e instrumentos, siendo utilizadas las siguientes: la observación participante y la entrevista en profundidad, empleando instrumentos como el registro de notas y el guion de entrevistas. En relación a ello, autores como Piza *et al.*, (2019) sostienen que la observación no son más que percepciones acerca del comportamiento de personas, tratando de actuar con naturalidad, a fin de que no se sientan estudiadas y actúen naturalmente.

De igual forma, el guion de entrevista se configura como un instrumento de utilidad al ser previamente elaborado por el investigador y que contribuye a llevar el hilo conductor de la conversación. En otras palabras, tal y como lo señala Robles (2011), se basa en el seguimiento de un libreto donde se plasman los temas que se quieren abordar durante los encuentros, por lo que se deben preparar con antelación los tópicos a discutir con el fin de controlar los tiempos y evitar desviarse en la conversación.

Basados en lo expuesto anteriormente, a través de estas técnicas ejecutadas para la recolección de información en el presente trabajo de investigación, se pudo tener una visión más clara y fidedigna del fenómeno de estudio. Además, se dispuso de la sustentación de las notas de campo, que permitieron registrar el comportamiento del grupo a describir los efectos de la observación, y para recabar opiniones, versiones, giros del lenguaje y expresiones de los entrevistados.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Obtención de hallazgos y Generación de Subcategorías

En el proceso de interpretación de los hallazgos encontrados, subyacen por medio de la categoría en estudio denominada: Cultura Organizacional, una serie de subcategorías que emergen para estudiarlas de la manera más precisa y exacta posible, caracterizadas mediante los

atributos expuestos por los informantes clave e identificadas a través de sus opiniones, mismas que se desglosan a renglón seguido:

La primera subcategoría que emerge, se corresponde con la Dirección Educativa por ser el proceso de ejecución de una serie de procedimientos administrativos y de gestión, basados en diversos métodos, realizados por el personal directivo de una institución dada, con el apoyo de una serie de materiales y del talento humano a su cargo. La dirección educativa es una acción coordinada o mejor aún, un proceso de comunicación, cuyo propósito es presentar de forma sistemática al personal a su cargo técnicas, instrucciones, y habilidades que conforman las funciones directivas inherentes al personal responsable y garante del buen desempeño de los profesionales adscritos a la institución.

Lo anterior se expresa a través de las siguientes expresiones dichas por los docentes entrevistados: D1: “El docente encargado de la dirección tiene la responsabilidad de establecer una cultura organizacional acorde a los lineamientos de las teorías administrativa y pedagógicas”; D2: “Yo creo que los docentes que hacemos vida laboral en las instituciones, somos los que definimos su cultura organizacional, pero no lo hacemos solos, siempre hay alguien que lidera”; D3: “la cultura organizacional se expresa a través del comportamiento del talento humano de la institución”; D4: “Sin duda, es el director, rector o coordinador quien además de dirigir los procesos administrativos, debe hacer cumplir una cultura inmersa en la ética profesional con el ejemplo”; D5: “Cada institución tiene arraigada su cultura, y se desarrolla dependiendo del contexto”.

Con base en las opiniones descritas, la dirección educativa, en su sentido más amplio, significa orientar, girar instrucciones, dirigir, aplicar políticas educativas nacionales en una institución determinada, a través de procesos administrativos con el uso eficiente eficaz y transparente de los recursos materiales y humanos. Desde el punto vista institucional, dominar científicamente el proceso de dirección educativa y dirigirlo conscientemente de manera de garantizar recursos, talento humano altamente capacitado, asumir la responsabilidad de su autoformación en el cambiante contexto científico-tecnológico, alcanzar trabajo en equipo efectivo, así como el desarrollo de habilidades y competencias a lo largo de su vida. Se trata pues, de procesos de dirección y de gestión constante, que posibilita la toma de decisiones eficaces en pos del alcance de metas y objetivos previamente planificados favoreciendo el desarrollo cognitivo y social de los individuos involucrados.

La segunda categoría viene dada por las Funciones Directivas que desarrollan los directores y coordinadores en la ejecución de su labor apoyados en procedimientos administrativos,

para llevar a buen término la acción directiva para mayor comprensión del contenido. Las funciones directivas son las tareas que corresponde realizar al personal a cargo de una organización, dentro de estas destacan: planeación, organización, regulación, ejecución y control.

Al hilo de lo precedente, los docentes informantes manifiestan: D1: “Los rectores de las universidades son los garantes de hacer cumplir los procesos administrativos con el apoyo de su equipo de trabajo”; D2: “Cada quien tiene un rol que cumplir como miembro integrante de la universidad, y en ese sentido convergen todas las acciones para orientar las actividades”; D3: “Pienso que para ser directivo debe saber manejar los procesos administrativos y adquirir competencias y habilidades para ello”; D4: “Bueno, esas actividades no debe hacerlas el personal directivo solo, debe delegar, tener un equipo de confianza, por eso debe ser un líder”; D5: “Los directivos tienen sus funciones así como los docentes y todo el personal universitario, eso hace que la institución marche como organización”.

De las afirmaciones descritas, se puede afirmar que la reorientación de acciones se ejecutan según sea el contexto de la institución, ya que las mismas deben ser aplicadas partiendo de su necesidades, tomando en cuenta que la tarea educativa en general, ya no consiste sólo en ordenar, sino en crear las condiciones para que los objetivos se alcancen en correspondencia con las circunstancias que coadyuven a lograrlos efectiva y eficazmente. Por tal razón, el entorno físico está constituido por un conjunto de situaciones que intervienen y condicionan el proceso educativo. En esta perspectiva, para los directivos es de vital importancia conocer el tipo de escenario en el cual se desenvuelven, las situaciones sociales y culturales en las cuales están inmersos. En general, todo lo que rodea al centro educativo es parte de *él* y puede influir positiva o negativamente en el desarrollo de sus procesos.

En la tercera subcategoría, nace el Desempeño de la Dirección Educativa; este elemento constituye una gran responsabilidad para todo aquel que ostenta un cargo directivo, dado que involucra la demostración de sus capacidades de innovación en el ejercicio de sus funciones operativas, la comprensión de las situaciones y la resolución de problemas, como ente rector de los procesos llevados en la organización.

Lo expuesto se extrae de la aseveración que hacen los docentes en su discurso: D1: “Todos deben demostrar sus habilidades y competencias en el cargo que ocupa, de eso depende el éxito de la organización”; D2: “El ejercicio directivo debe demostrarse con un alto desempeño para obtener resultados óptimos”; D3: “No todo el que ocupa un cargo directivo es buen gerente, muchos se desempeñan de forma incorrecta”; D4: “Sería ideal que esos nombramientos sean por concurso, presentando propuestas de mejoras para la institución, así demostrarían

su capacidad intelectual y profesional; D5: “Deben activarse las evaluaciones de desempeño individual, hechas por personas objetivas, para que se demuestre el logro de objetivos previamente planteados”

Como cuarta subcategoría originada del proceso exegético de los investigadores, surge la Planificación Directiva, que implica el diseño y revisión de la visión, la misión, las metas y los valores identitarios de la institución educativa, lo cual debe desarrollar el personal directivo para el logro de los objetivos y las metas que se desean alcanzar; lo que sugiere la elaboración de un plan general, debidamente organizado para obtener un fin determinado.

A ese tenor los entrevistados hacen los siguientes señalamientos: D1: “Lo importante es saber hacia dónde se dirigen las acciones a fin de evitar improvisación”; D2: “Claro, la planificación es la primera acción gerencial que debe hacer el director educativo para ejercer su gestión”; D3: “Si, es la planificación la que hace proyección de las actividades que se quieren concretar”; D4: “La operatividad viene dada con la planeación”; D5: “No se puede trabajar sin rumbo, la planificación permite establecer las estrategias de acción, sus recursos y sus tiempos”.

Lo dicho por los versionantes, sobre la planificación educativa determina que la planificación en las instituciones universitarias, es un proceso en el cual se prevé los mecanismos y las acciones eficientes a ejecutar, involucrando a todos los integrantes del centro educativo. Así lo manifestaron los informantes clave al expresar: D1: “sí se requiere el desempeño de esta acción directiva para el impulso de acciones organizativas en pos de cumplimiento de metas y objetivos”; D2: “sí, porque esta acción directiva propicia acciones administrativas y pedagógicas acordes al plan institucional”; D3: “sí, es la mejor manera de tener garantía de alcance de metas”; D4: “Ello nos conmina a cumplir con nuestra misión y visión institucional”; D5: “Es muy importante que sea correspondiente con nuestros valores identitarios”.

La Planificación es considerada como un proceso fundamental en las ciencias sociales de la administración educativa que permite ejecutar modificaciones y reajustes necesarios sin alterar el proceso de quienes se desenvuelven en él. Esto se evidencia en relatos de los versionantes, cuando el aducen que se requiere el desempeño de esta acción directiva para el impulso de acciones organizativas, en pos de cumplimiento de metas y objetivos. Ello, conmina a cumplir con la misión y visión institucional Por tal motivo, esta característica básica de la Dirección Educativa es vital en el momento de hacer las reconsideraciones que tienen lugar según las necesidades institucionales.

3.2. Interpretación Teórica

La subcategoría referida a la: Dirección Educativa, se sustenta en las concepciones de Munch (2010), quien afirma que la dirección constituye la esencia del proceso administrativo, dado que desde allí se ejecutan planes, se guía al personal y se conducen las actividades. A título ilustrativo, la dirección educativa, en palabras de Bringas (2010), es parte de una estructura organizativa con carácter social, mediatizada por una conducción que busca relacionar los procesos, decisiones y métodos que se adoptan para obtener resultados.

Con respecto a la subcategoría Desempeño de la Dirección Educativa, Chiavenato (2004), plantea que el desempeño es una estrategia de acción individual para marcar el comportamiento que ejecuta el trabajador en la búsqueda de los objetivos establecidos. En el marco de una institución de índole educativa, Monago, *et al.*, (2018), señalan que las organizaciones se rigen en un conjunto de procedimientos que orientan la gestión, lo cual involucra una comunicación efectiva, dar respuesta a las necesidades de los estudiantes y de la comunidad con el apoyo de los fundamentos de dirección, organización y administración para garantizar la calidad, como una simbiosis de trabajo vinculado a los factores administrativos, el talento humano, es decir, los otros docentes que están a su cargo, los estudiantes, los asuntos académicos y la comunidad en general, que dinamiza la asunción de compromisos de la gestión docente, el desarrollo profesional y el liderazgo.

En relación a la subcategoría. Funciones directivas: Son basadas en los principios de la teoría de administración que son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar acuñados por Fayol (1949). En el contexto educacional, no solo se deben aplicar tales funciones esenciales, sino también se requiere mantener el control técnico y social de la institución para cumplir con los lineamientos pedagógicos, por eso quien dirija debe caracterizarse por ser eficiente, competitivo, exigente y alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

Por su parte, la subcategoría Planificación, Coscollar *et al.*, (2014), alude que su elaboración consiste en fijar los objetivos generales de una empresa para determinar las líneas de acción que posibilite su concreción, circunscritos a planes y contenidos que permitan orientar a los entes directivos en los procesos de toma de decisiones para garantizar un trabajo eficiente de los involucrados en la organización en aras de llevar un control de las acciones a ejecutar para medir y evaluar el desempeño y el alcance de los objetivos planteados. En el área educativa, la planificación para Díaz y Bustamante (2020), es una herramienta fundamental que coadyuva hacia la calidad; en cuya realización se debe tener en cuenta las dimensiones política, jurídica, administrativa y humana que la determinan.

Evidentemente, la Planificación Educativa es considerada de suma importancia en todos los ámbitos y más aún en el campo educativo, ya que requiere la elaboración y ejecución de planes para lograr objetivos, solucionar los problemas y tomar decisiones respecto al proceso educativo que se va a llevar a cabo. Referente a esto, el personal directivo realiza un buen desempeño; sin embargo, debe mejorar sus prácticas, las cuales influirían en los procesos directivos hacia el personal académico y administrativo a su cargo en pos de preparar, organizar y orientar sus directrices.

3.3. Contrastación

Esta etapa de la investigación consiste en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios paralelos o similares relacionados con el tema de estudio, los cuales se presentaron en el marco teórico-referencial, para desarrollar comparaciones entre los resultados obtenidos por los investigadores en conjunto con resultados de estudios previos desarrollados por otros autores. La discusión de dichos resultados permite entender mejor y enriquecer el conocimiento del área estudiada, es por ello que esta contrastación, será realizada tomando en cuenta los estudios reseñados en el apartado de reflexión teórica.

En ese sentido, se presenta en primera instancia la contrastación de este trabajo con el de Graus, *et al.*, (2019). En lo que refiere a la Dirección Educativa, cuyos resultados arrojaron que los principales problemas que se le presentan al director son aquellos asociados a la comunicación, la gestión de información, la dirección de capital humano y la comprensión emocional que merman los procesos sustantivos e inciden en la toma de decisiones efectivas, la socialización y la consolidación de la institución educativa como centro cultural más importante de la comunidad. Dicho de otro modo, las funciones de dirección educacional busca satisfacer las necesidades de las instituciones educativas en correspondencia con su contexto socio cultural en pro de obtener la calidad educativa. Tales resultados reafirman que la cultura organizacional de las instituciones universitarias, está sustentada por la dirección dado que de ahí se emanan las directrices de comportamiento.

También se destacan los hallazgos de Martínez y Gil (2018), con respecto al trabajo actual y la categoría Desempeño de la Dirección Educativa. Los autores encontraron que la función y el desempeño profesional de la dirección se optimizan si existe motivación y compromiso; lo que trae mayor satisfacción del personal a su cargo para fomentar una cultura de colaboración a pesar de los problemas y limitaciones que puedan surgir. Es decir, que el desempeño destaca la labor profesional e incentiva la cultura organizacional como un factor que contribuye con el desarrollo de las funciones directivas, tal y como emergió en este estudio.

Contrastando la categoría Funciones Directivas con el trabajo de Ascón, *et al.*, (2019), los autores elaboraron una pirámide de habilidades del directivo universitario según su nivel administrativo con niveles primario, medio y alto, conformados por el autocontrol la empatía, la iniciativa, la comunicación interpersonal, polivalencia, dialogo, trabajo en equipo, calidad, gestión de conflictos, procesos, riesgos, finanzas, cambio, recursos, manejo de estrés, delegación, negociación, búsqueda de información, liderazgo, visión de futuro, responsabilidad social, flexibilidad e innovación; y concluyen que los directivos universitarios deben poseer habilidades directivas acordes a los lineamientos teóricos para ponerlos en práctica. Visto de esta forma, los resultados del presente trabajo concuerdan con la pirámide de los autores mencionados, en virtud de que de las formas de ejercer las funciones administrativas se crea la cultura organizacional.

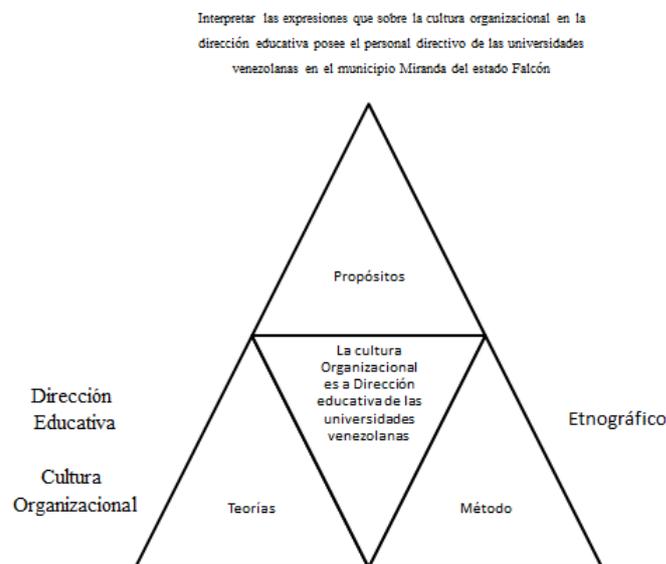
Al vincular la categoría Planificación educativa con la investigación realizada por Oviedo, *et al.*, (2018), donde argumentan que para desarrollar el proceso de dirección y planificación debe fundamentarse en primer lugar sobre las líneas estratégicas de las instituciones de educación superior y los sistemas de control de gestión integrados, con aplicaciones tecnológicas para alcanzar lo objetivos, en adopción de metodologías que garanticen la docencia, la investigación y su vinculación con la sociedad. Sucede pues, que la planificación educativa también constituye parte de la esencia de la cultura organizacional; porque se especifican líneas de acción que trazan las actividades y el comportamiento.

3.4. Triangulación

El instrumento correspondiente a la triangulación es la matriz triangular, de la cual exponen Charres *et al.*, (2018), que es una técnica que prevé el uso de múltiples métodos para la articular y validar datos a través del contraste de dos o más fuentes. Se establece una interrelación de los diversos datos, métodos, grupos de estudios, entornos y se plantea un proceso dialéctico entre ellos, generando nuevos de conocimientos del objeto en estudio. En la figura 1, se resumen gráficamente tres (3) aristas donde se entrelazan y relacionan las teorías y métodos revisados con los propósitos de la investigación.

En la siguiente figura se observa la conexión y enlace de los fundamentos teóricos que rigieron la investigación para dejar por sentado que la cultura organizacional es un proceso intangible que se inserta dentro de la Dirección Educativa, ya que no solo permite trabajar los aspectos institucionales sino también los aspectos del contexto socioeducativo.

Figura 1. Triangulación



Nota: Conexión de los fundamentos teóricos propuestos por Robbins y Judge (2013, 2017) y Shein (1987, 1990) en contraste con las opiniones de los entrevistados. **Fuente:** Elaborado por los autores (2021)

3.5. Elucidación interpretativa de los Investigadores

La cultura organizacional se conforma en un conglomerado de procesos institucionales que guían el modo de ordenar una institución educativa, los cuales dan cuenta de los valores, la identidad, el arraigo y los principios propios que direccionan el diseño y establecimiento de la visión y la misión a tenor de alcanzar metas, proyectos y logros, a los efectos de coadyuvar a afianzar las funciones directivas. Por su parte, consideran los informantes clave que, la dirección educativa es aquella que orienta los procesos sustantivos de la función directiva dentro de una organización educativa universitaria, cuyas acciones principales se resumen en la planificación, la ejecución y el control y la reo-orientación, a los fines de cumplir lineamientos institucionales, mantener el liderazgo alcanzando la eficiencia y la excelencia en la ejecución de las acciones directivas dentro de la institución.

Para ellos, la visión y la misión institucional de la organización son acordes e idóneas para el fomento de valores y estrechar los vínculos universidad-comunidad en forma coordinada, a los fines de que les permita formar individuos con valores, calidad humana y académica. Dentro de sus metas institucionales más destacadas se encuentran: Formar ciudadanos íntegros e integrales, con valores, con principios sujetos de derecho y deberes que aporten moral y ciudadanía a la sociedad; Cumplir con su responsabilidad socioeducativa y Formar profesionales de diversa índole con calidad académica.

A la luz de las consideraciones anteriores, se considera que el trabajo en equipo y la colaboración entre compañeros, el accionar axiológico, el ejemplo, el cumplimiento de las funciones directivas sustantivas para el diseño de la visión, misión, las metas y los proyectos institucionales, otorgan la identidad en los centros educativos con la asunción de un sistema de valores propios que configuran la Cultura Organizacional en las universidades.

Los docentes coordinadores de estas cinco instituciones universitarias asumen que la cultura organizacional es un proceso de dirección educativa que implica identidad, particularidad contextualizada y orden institucional, lo cual se ve representado por el diseño y revisión continua de metas, visión y misión; así como de sus valores, lo cual debe corresponderse con los modos de dirección y los estilos de liderazgo del directivo y a su vez, con los objetivos y las metas de la institución, según las directrices del ente rector y los principios que determinan particularidad de cada institución específica.

4. CONCLUSIONES

La cultura organizacional en la dirección educativa posee una definición muy compleja. En la actualidad existen instituciones que orientan su cultura organizacional a los enfoques normativos tendentes al “gerencialismo”, centrados en la realización de las funciones sustantivas provenientes de las Ciencias de la Administración, con un fin en sí misma y no en función de los procesos de comprensión y construcción de la Dirección Educativa, en pos de conformar una cultura organizacional institucional propia, lo que despoja al proceso de dirección educativa de rol protagónico en esta labor de naturaleza social, cultural y humana.

En el marco de acción investigativa, se logró identificar qué expresiones han sido empleadas por el personal directivo de las universidades para catalogar la cultura organizacional en la dirección educativa. Así mismo, se develaron las categorías extraídas de los discursos emitidos por los versionantes, mediante el uso de matrices en cuyo proceso se demostró que adoptan la asunción de un conglomerado de procesos directivos en correspondencia con los valores, la misión y la visión de la universidad en la cual trabajan, marcando la pauta e insertándose dentro de la dirección educativa.

Finalmente, se interpretaron las categorías epistémicas que derivaron de los resultados seleccionados y se pudo constatar que los docentes declaran tomar en cuenta ciertos factores de la cultura organizacional, desde el ejercicio de la dirección y gestión educativa con la reali-

zación de las funciones directivas, tales como planificación, organización, dirección y control que favorecen y optimizan el proceso.

Una vez concluido el trabajo, es importante resaltar la necesidad de proponer una serie de recomendaciones, mismas que se incluye con la finalidad de realizar propuestas de correctivos ante los hallazgos que han emergido en el presente estudio de investigación.

1. Principalmente, se recomienda socializar los hallazgos de esta investigación ante la comunidad científica estudiosa del tema.
2. Es recomendable imbricar el contexto social de las instituciones en los procesos de planificación, ejecución, control y monitoreo de las instituciones universitarias.
3. Se considera preciso consolidar un sistema de supervisión que vele por el cumplimiento de los planes y metas de la institución universitaria, en correspondencia con los programas y las políticas de Estado correspondientes con la educación superior.
4. Garantizar planes de actualización, convenciones y congresos que permitan la divulgación de experiencias exitosas de gestión educativa a nivel universitario. En la misma dirección, velar porque el profesorado con cargo directivo disponga de competencias y habilidades gerenciales, adema de incentivos que le motiven aún más al desempeño no solo de las funciones sustantivas de la docencia universitaria sino además de las funciones inherentes a los cargos que ostentan.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ascón Villa, J. E., García González, M., & Lajara Cruz, A. D. J. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista cubana de educación superior*, 38(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000300005
- Alejo, M., & Osorio A, B. (2016). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. En *Gaceta Pedagógica* (pp. 74-85). https://www.academia.edu/41012556/El_informante_como_persona_clave_en_la_investigacion_cualitativa
- Bastida Lugones, L., & Mora Quintana, E. del C. (2017). La dirección educacional y la dirección en la escuela: Sus Especialidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 34-38. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300005&lng=es&nrm=iso&tlng=es

- Bringas, J. & Carbonell, J. (2010). Contribución al concepto de dirección educacional. VARONA, núm. 51, julio-diciembre, 2010, pp. 11-21. Universidad Pedagógica Enrique José Varona. La Habana, Cuba <https://www.redalyc.org/pdf/3606/360635569003.pdf>
- Carrasco, M., Carro, A., & Hernandez, F. (2017). La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión. Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México. *Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación*, núm. 17, 2017, pp. 69-92 La Salle Centro Universitario Madrid, España <https://www.redalyc.org/pdf/771/77149969003.pdf>
- Coscollar, D., Dolz, C., Ferrer, C. & Iborra, J. (2014). Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. Ediciones Paraninfo, SA.
- Díaz, C. C., Reyes, M. P., & Bustamante, K. G. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 87-95. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/27963600007.pdf>
- Charres, H., Villalaz, J., & Martínez, J. (2018). Triangulación: Una herramienta adecuada para las investigaciones en las ciencias administrativas y contables. *FrecoSapiens*, 1(1). <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/221/2211026002/html/>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Doimeadios Martínez, R., Barceló Riverón, R., Planes Cumbas, P., Doimeadios Martínez, R., Barceló Riverón, R., & Planes Cumbas, P. (2021). Procedimiento de la dirección de la labor educativa en el centro mixto. *EduSol*, 21(74), 86-101. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sciarttext&pid=S1729-80912021000100086&lng=es&nrm=iso&tlng=es>
- Fayol, H. (1949), *General and Industrial of Management*, London, Pittman
- Granell de Aldaz, E., Garaway, D., & Malpica, C. (1997). *Exito gerencial y cultura : retos y oportunidades en Venezuela*. Ediciones IESA.
- Graus, M. E. G., Rojas, Y. C., & Rodríguez, J. F. P. (2019). Caracterización de la competencia de dirección en educación para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1811>
- Hernández Sampieri, R., & Torres Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

- Martinez, I. & Gil, J. (2018). Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva. e-ISSN 2444-8729. Ediciones universidad de Salamanca / CC BY NC-ND 77 EKS, 2018, vol. 19, n. 1. <https://doi.org/10.14201/eks20181917795>
- Monago Monago Malpartida, J., Ortega Mallqui, A., Tarazona Bardales, J., Pozo Ortega, F., Javier Quijano, R., & Fernandez Santa Cruz, T. F. (2018). Dirección institucional y desempeño docente en las instituciones educativas. *Investigación Valdizana*, 11(1), 46–49. <http://diu.unheval.edu.pe/revistas/index.php/riv/article/view/92>
- Munch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Pearson Educación. <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1624>
- Nazarian, A., Atkinson, P., & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2017.01.003>
- Piza Burgos, N. D., Amaiquema Marquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1162>
- Restrepo, E. (2018). Etnografía. Alcances, técnicas y éticas. En *Fondo Editorial UNMSM*. <https://www.aacademica.org/eduardo.restrepo/3>
- Ritacco Real, M., & Amores Fernández, F. J. (2017). Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). *Educação e Pesquisa*, 44(0). <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201709162034>
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgiony, J. O., Nuvan, I. L., & Rozo, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista ESPACIOS*, 39(22).
- Robbins, S. P., & Judge, T. a. (2013). *Comportamiento Organizacional*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento Organizacional* (Pearson (ed.); Edición: 1). Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.banrep.basesdedatosprox.com/?il=4915>
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico Cuicuilco, vol. 18, núm. 52, septiembre-diciembre, 2011, pp. 39-49 Escuela Nacional de Antropología e Historia Distrito Federal, México. <https://www.redalyc.org/pdf/351/35124304004.pdf>
- Schein, E (1987). Defining organizational culture. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organizational theory* (2nd ed., pp. 381–396). Chicago, IL: The Dorsey Press Organizational Culture

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

Vera Mendoza, A. E., & Lanz A, R. E. (2017). La planificación como estrategia gerencial para el fortalecimiento de la convivencia escolar. *Educere*, 21(68). <https://www.redalyc.org/journal/356/35652744014/html/>