



Foto: Aquiles Salcedo Bolívar (aquilessalcedo.b@gmail.com)

# Serendipia

2616UQ1B19

*Revista Electrónica del Programa de Cooperación Interfacultades*

ISSN: 2443-44-34

Vol. 6 N° 11 Enero – Junio 2017

## **Gestión Directiva para el Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en Instituciones Educativas<sup>1</sup>**

### **Mirna Patricia Bernal Martínez**

Profesora Asociada Universidad del Atlántico. Psicopedagoga, Especialista en Desarrollo Humano y Educación Sexual. Magister en Educación. Doctora en Ciencias de la Educación. Miembro del grupo de investigación GECIT  
*Universidad del Atlántico – Colombia, [mirna\\_patricia@yahoo.com](mailto:mirna_patricia@yahoo.com)*

### **Roberto Enrique Figueroa Molina**

Profesor Titular Universidad del Atlántico. Magister en Docencia de la Química. Doctor en Ciencias de la Educación. Coordinador del grupo de investigación GECIT.  
*Universidad del Atlántico – Colombia, [roberfique@hotmail.com](mailto:roberfique@hotmail.com)*

### **Claudia Patricia Baloco Navarro**

Profesora Asociada Universidad del Atlántico. Ingeniera de Sistema, Especialista en Gerencia de Sistemas de Información y Estudios Pedagógico Magister en Educación. Miembro del grupo de investigación GECIT.  
*Universidad del Atlántico – Colombia, [cbaloco@gmail.com](mailto:cbaloco@gmail.com)*

### **RESUMEN**

El presente artículo tiene como propósito proponer lineamientos teóricos-prácticos sobre la gestión directiva para el fortalecimiento de la cultura organizacional en instituciones educativas del Distrito de Barranquilla – Colombia, perfilando una propuesta de orientación administrativa y de gestión, que favorezca la diversidad cultural y el desarrollo de procesos educativos. El basamento teórico se destaca los antecedentes de la investigación, las bases teóricas referidas a las teorías que sustentan el estudio, asimismo, el sistema de variable con el cuadro de operacionalización de la misma. El diseño metodológico incluye enfoque epistemológico, tipo y diseño de la investigación, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad de los instrumentos, tanto las técnicas de procesamiento como las técnicas de análisis estadístico y el procedimiento de la investigación. Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de cuestionarios con cuarenta y cinco ítems y cinco alternativas de respuestas, cerrado, con dirección positiva. La validez de

---

<sup>1</sup> Ponencia presentada en la *XIV Jornadas de Investigación Educativa y V Congreso Internacional de Educación 2016*, Escuela de Educación, Ciudad Universitaria de Caracas, Caracas – Venezuela, octubre de 2016.

contenido se obtuvo consultando la opinión de siete (07) expertos y la confiabilidad fue calculada por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando 0.9 para el análisis y discusión de los resultados, y posteriormente, describir los lineamientos teóricos – prácticos surgidos de la investigación, y finalmente, presentar las conclusiones y recomendaciones.

**Palabras Clave:** Estilos de Liderazgo; Roles del Gerente; Cultura de Calidad; Cultura Escolar.

## **Management directive for strengthening organizational culture in educational institutions**

### **ABSTRACT**

The information presented is intended to propose theoretical and practical guidelines on executive management to strengthen the organizational culture in educational institutions in the District of Barranquilla - Colombia, outlining a proposal for administrative guidance and management, which promotes cultural diversity and the development of educational processes. The theoretical basis of the research background stands, the theoretical bases concerning the theories underlying the study also included in this chapter the system variable with the box operationalization of it. The methodological design epistemological approach, type and design research, sample, techniques and tools for data collection, validity and reliability of the instruments, both processing techniques such as statistical analysis techniques and the subsequent investigation included. Data were collected through the application of questionnaires with forty five items and five alternative answers, closed with positive direction. Content validity was obtained by consulting the opinion of seven (07) experts and the reliability was calculated through Cronbach's alpha, reaching 0.9 for analysis and discussion of the results, and then describe the theoretical guidelines - practical arising from research, and finally present the conclusions and recommendations.

**Keywords:** Leadership Styles; Roles Manager

### **1. INTRODUCCIÓN**

El reto de identificar y caracterizar la gestión directiva y la cultura de las organizaciones educativas del Distrito de Barranquilla, requiere de un recorrido teórico-práctico y reflexivo en torno al tema, teniendo en cuenta la necesidad de mejorar las prácticas educativas y optimizar recursos materiales, humanos, permite reconocer la importancia de construir teorías y modelos conceptuales informados por la práctica administrativa de las instituciones.

En este sentido, las percepciones de los funcionarios frente a las políticas y prácticas que construye la dinámica de la institución, va configurando una cultura, una ideología particular en la escuela que, en la mayoría de los casos, no corresponde a los objetivos que se poseen en cuanto a las estrategias de enseñanza-aprendizaje y la concepción de la entidad como unidad que se adapta a las necesidades sociales y a una época de cambios cuya condición es la integración de ciudadanos críticos.

En consecuencia, la existencia de una gestión directiva predominante cuyo propósito está en función de resultados, de inspecciones externas y la ausencia de estudios sobre los fenómenos más comunes que impidan una gestión eficiente dentro de las organizaciones educativas, con relación a los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales que las afecta, puede condicionar tanto a docentes como a directivos a ser autómatas, mediante la planeación-ejecución de modelos que restringen sus capacidades.

El problema de este trabajo se orienta desde dos instancias, la primera a partir de una descripción detallada de la vida de las instituciones educativas del distrito de Barranquilla y la segunda desde la revisión minuciosa de la gestión directiva y cultura organizacional entre diferentes fuentes documentales que aportaron insumo pertinente para la descripción y explicación de estas variables.

Desde esta línea de pensamiento, se perfiló como objetivo de investigación proponer lineamientos teóricos-prácticos sobre la gestión directiva para el fortalecimiento de la cultura organizacional en instituciones educativas del Distrito de Barranquilla - Colombia, perfilando una propuesta de orientación administrativa y de gestión, que favorezca la diversidad cultural y el desarrollo de procesos educativos.

Para alcanzar los objetivos planteados se estructuró un diseño metodológico desde el cual se puede entender el carácter complejo de los procesos de las instituciones educativas, a través de métodos, técnicas y formas de explicar e interpretar los fenómenos educacionales; asimismo, se plantea la reflexión crítica y continua sobre las acciones realizadas. De tal manera, la investigación se torna importante al abordar de manera integradas la gestión directiva y la cultura organizacional, derivando importantes logros que se concretan en la propuesta de lineamientos planteada.

## **2. EL PROBLEMA**

Para la conducción de instituciones educativas en la actualidad resulta importante concertar vías que permitan impulsar el desarrollo acorde con avances en el ámbito educativo, mediante la conexión entre la escuela y el contexto donde se ubica, especialmente el interno, lo cual implica organizar la participación de los actores educativos, desarrollar la identidad institucional y manejar factores internos bajo criterios propios pertinentes a la realidad sociocultural.

Por ello, es fundamental establecer consensos sobre la conciencia colectiva y las conductas sociales que caracterizan la dinámica de las instituciones educativas, desde las interacciones de la escuela y el contexto, pues allí, se concreta la transformación educativa en cada uno de los procesos implementados de acuerdo con el proyecto institucional.

Se trata entonces, de impulsar una gestión directiva que ofrezca respuestas certeras a la dinámica escolar en todos sus componentes a fin de alcanzar el fortalecimiento institucional pues,

la gestión educativa ha de ser “participativa a través de un trabajo colectivo, interactivo autónomo entre los distintos actores de la comunidad”, (Alcaldía Distrital Plan de Desarrollo 2004-2007)

De tal manera, la gestión directiva desplegada en los espacios escolares es abordada mediante los estilos de liderazgo que asume el personal directivo para atender los distintos procesos desarrollados, conformando una manera particular de comportamientos entre los cuales se ubican el autocrático, democrático, participativo, situacional y transformacional.

Asimismo, la ejecución de las actividades implicadas en el quehacer educativo exige a los directivos asumir comportamientos relacionados con el trato a los docentes y demás miembros de la institución educativa, lo cual permite incursionar en los roles del gerente como entrenador, encargado de resolver problemas, motivador de otros y comunicador eficaz.

Ahora bien, en Latinoamérica según Aguerrondo (2009), existen deficiencias en la gestión directiva de Instituciones Educativas, dada la ausencia de formación, que tiene su origen en los requisitos de la carrera docente, la cual no prevé una rama específica relacionada con la gestión escolar, sino que la llegada al cargo está más relacionada con la antigüedad docente que con el perfil de formación; por tal razón es frecuente la carencia de elementos necesarios para planificar, dirigir, prever circunstancias y elaborar estrategias que estructuren una gestión consciente de los avances en materia teórica y práctica en el campo educativo, así como los nuevos conceptos que enriquecen las investigaciones.

Esta situación, pudiera impedir que se alcance lo planteado por Méndez (2008), relacionado con una cultura organizacional orientada a la calidad educativa, desde donde se entiende la escuela como construcción cultural que identifica a cualquier organización, por lo que se constituye en la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales.

Desde esta perspectiva, es apreciable una asociación entre la gestión directiva y la cultura organizacional como componentes importantes en el funcionamiento de instituciones educativas, lo que permite profundizarla mediante el abordaje de los postulados centrales de una cultura de calidad enfatizando la promoción de valores como la responsabilidad, la iniciativa y el afán de mejora.

### **3. CONSIDERACIONES TEÓRICAS**

En este apartado se incluye el fundamento teórico que sustenta la investigación sobre las variables: gestión directiva y cultura organizacional, teniendo en cuenta el criterio de (Hurtado, 2015, p. 76), es necesario “conformar un conjunto coherente de conceptos y proposiciones”, de esta manera, es posible al investigador alcanzar una mejor comprensión del problema estudiado, asimismo, se destaca que en las bases teóricas del estudio se describe detalladamente los distintos aspectos de la teoría explicativa de las variables, dimensiones e indicadores establecidos.

Se comienza el abordaje de la gestión directiva, señalando el criterio de Aguerrondo (2009), para quien el centro de la gestión en instituciones educativa es convertir la escuela en una comunidad de aprendizaje, siendo importante el papel Estado Nacional como garante de la promoción de igualdad, equidad educativa y el concepto de justicia social y justicia escolar, por lo cual es imprescindible reforzar algunas acciones compensatorias expresadas en programas de apoyo a las instituciones escolares.

Desde esta perspectiva, se reafirma lo expuesto por Gairín (2000), cuando establece que la misión principal de los centros educativos ha de ser la de contribuir a la mejora de la sociedad a través de la formación de ciudadanos libres, críticos y responsables; también del conocimiento de las especiales características que les configuran como organizaciones que hacen referencia, entre otras cuestiones, a la ambigüedad de metas, la existencia de tecnologías poco desarrolladas.

Estas ideas, son coincidentes con el planteamiento de López (2010, p. 148), cuando indica la importancia de orientar la gestión directiva en instituciones educativas, bajo liderazgo efectivo basado en la manejo de herramientas modernas de gestión, pues “son más eficaces las escuelas en las cuales existe una buena relación entre profesor y alumno, hay orden, claridad hacia las metas; también, en aquellas escuelas donde los directores organizan espacios de reflexión; establecen relaciones positivas con sus profesores”; promoviendo la participación en las decisiones académicas e intercambios de experiencias e involucrándolos en el mejoramiento de los resultados.

Es así como la percepción que cada director tiene sobre la autonomía de la escuela y la manera en que ésta se ejerza, resulta importante para determinar el sentido de sus acciones, el tipo de relaciones que establecían con el sistema educativo y la forma en que estas relaciones limitan o no su libertad para generar, como escuela, estrategias novedosas encaminadas a mejorar el funcionamiento de la institución educativa.

Es así, como para los autores antes citados la gestión directiva es concebida como el conjunto de normas y procedimientos que, sobre la base de una determinada estructura organizacional, se ejercen para la consecución de los objetivos y propósitos definidos, destacando que para alcanzar una buena práctica de gestión de la educación, se debe atender por lo menos, los siguientes aspectos:

Pertinencia con la realidad local en la cual nace y se desarrolla, y tener una llegada directa o indirecta a un sector significativo de la población. Mostrar logros en términos de los objetivos que se proponen. Ser reconocida, estar legitimada e institucionalizada en la organización. Mostrar capacidad de coordinación entre los recursos financieros y/o humanos disponibles, sean estos municipales, públicos o privados, locales, regionales, nacionales o internacionales.

Sobre la base de las ideas expuestas, y atendiendo al criterio de Chiavenato (2009), la gestión directiva es el conjunto de tareas puntuales focalizadas en la orientación, planeación, organización y control, requiriendo el despliegue de competencias de liderazgo; además, de un cúmulo de valores para interactuar con las demás personas del entorno tanto interno como externo.

Por lo que, se enfatiza la gestión directiva como el conjunto de acciones realizadas por el directivo de instituciones educativas del Distrito de Barranquilla - Colombia, asumiendo un estilo de liderazgo que puede mostrar comportamientos autocrático, democrático, participativo, situacional o transformacional, en congruencia con roles que permiten al gerente educativo desempeñarse como entrenador, encargado de resolver problemas, motivador de otros y comunicador.

El mejoramiento continuo de la gestión directiva en instituciones educativas implica que los establecimientos educacionales generen acciones curriculares y administrativas que permitan que diversos actores sean impulsados mediante un liderazgo más participativo para alcanzar que se comprometan activamente en la tarea de lograr mayor motivación.

En este sentido, Sánchez, Tapia y Becerra (2006), consideran que la gestión directiva desde una perspectiva global, no se puede dejar de reconocer que la eficiencia del aprendizaje de los alumnos y la efectividad docente se ven afectadas por el liderazgo del establecimiento. Este, a su vez, es estimulado por buenos resultados, reconocimiento y apoyo de toda la comunidad educativa.

De allí, la importancia de contar con directores de los establecimientos educacionales que posean un alto nivel de conocimientos profesionales y herramientas de liderazgo y de gestión educativa, con autonomía para dirigir, pues, de esta manera, resulta viable la consecución de las metas institucionales con la participación de los diferentes miembros.

Cabe destacar, que en la actualidad las instituciones educativas demandan directivos con capacidad de liderazgo, capaces de entusiasmar a sus colaboradores y atraerlos hasta unirse a ellos en la realización de un proyecto, con capacidad de descubrir nuevas oportunidades o sistemas para tomar decisiones y solucionar problemas que se presenten.

Desde esta perspectiva, el estilo de liderazgo se base en dos enfoques principales, centrado en las personas de varias maneras: democrático, permisivo, orientado a seguidores, participativo, considerado. La preocupación de este dirigente son las personas mismas y no las tareas. El otro enfoque, es centrado en las tareas, como autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras. La esencia del estilo de este líder es una gran preocupación por la tarea misma y no los trabajadores como personas.

Al respecto, se destaca el estilo autocrático como una postura tradicional del líder que concentra toda la autoridad en un único centro de decisiones, ya sea una persona o bien un grupo de gobierno autocrático. Las órdenes se dan y se espera que sean obedecidas sin más preguntas. Todas las decisiones se toman unilateralmente y nada se discute con los subordinados, ni con los ejecutivos de alto nivel (Rodríguez, 2006; Robbins, 2010, Newstrom, 2007).

El estilo democrático, es aquel donde los directores comparten la toma de decisiones con sus subordinados, siempre que sea posible, sin perder por ello la autoridad y la responsabilidad final. Muchas decisiones se toman después de cambiar de impresiones, formales o informales y cuando esto no es posible, los directores se toman el trabajo de explicar las razones de una decisión a aquellos que hubiesen sido consultados en condiciones normales (Rodríguez, 2006; Robbins, 2010).

En cuanto, al estilo participativo Robbins y Coulter (2007, p. 430), lo refieren como modelo de contingencia del liderazgo que relaciona el comportamiento y la participación del liderazgo en la toma de decisiones; es decir, según este estilo, el comportamiento del líder debe adaptarse para reflejar la estructura de las tareas, ya se rutinaria o intermedia.

Con relación, al estilo situacional Rodríguez (2006, p. 275), destaca que “el liderazgo se clasifica de acuerdo con la cantidad relativa de conducta de tareas y relaciones que observa el líder”. La conducta de tarea se refiere a la medida en la que el líder describe las obligaciones y las responsabilidades de un individuo o grupo. La conducta de relaciones se refiere a la medida en la que el líder recurre a la comunicación de doble o de múltiples vías, entre las cuales se pueden mencionar actividades como escuchar, estimular y proporcionar capacitación.

El otro estilo de liderazgo es el transformacional, descrito por Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006, p. 355), como la “capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para que

logren mejores resultados que los originalmente planeados y obtengan recompensas internas". Desde la perspectiva transformacional, el líder revisa la filosofía completa, el sistema y la cultura de una organización.

Cabe destacar, que los estilos de liderazgos conforman una gama de posibilidades de que dispone el directivo de instituciones educativas para ejercer influencia en el comportamiento de los docentes y demás actores educativos.

En cuanto al abordaje de la cultura organizacional, se ha establecido que esta se vivencia al interior del centro escolar por lo que resulta fundamental generar las condiciones necesarias en el proceso de aprendizaje de la organización, es lo que Gairín (2000), reseña cuando explica que aparece de una manera sistemática como un factor determinante del contexto y la naturaleza que acompaña a las organizaciones que aprenden, descubriendo una relación directa que se refiere a los procesos de socialización: la cultura puede ayudar o dificultar el proceso de aprendizaje colectivo.

De acuerdo con el criterio del autor antes mencionado, la cultura es el conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas, resultado de la interacción entre los miembros de una organización y de la influencia del entorno, que definen un determinado modo de hacer; en el caso de las instituciones educativas, tratan de adaptar el funcionamiento de la organización a las características del entorno.

Se entiende que ésta sería una meta entre las tantas que ha de alcanzar, pues, cuando entran en acción se tiene que producir, inevitablemente, un servicio a la comunidad a la que sirve la organización. Es un proceso de feedback permanente en la que se tienen que producir sucesivas adaptaciones para encontrar los recursos suficientes que ofrezcan soluciones válidas a las mejoras del entorno.

En este orden de ideas, González (1992), revela que en la cultura institucional no cabe separación entre lo organizativo y lo pedagógico (separación, por otro lado, artificial), bastante cultivada en las visiones más racionales y eficientistas de la organización; es decir, no existen razones para que los aspectos estructurales, organizativos, normativos de gestión, sean concebidos como algo separado y distinto de sus procesos y actividades educativas y, al mismo tiempo, éstos no tienen sentido al margen de un determinado contexto organizativo.

#### **4. METODOLOGIA**

Para el abordaje epistemológico que sustenta el desarrollo de este trabajo, se consideró el enfoque paradigmático, post-positivista, por cuanto la misma se encaminó a abarcar la gestión directiva y la cultura organizacional desde el referente teórico disponible que actúa como fundamento para orientar la medición de estas variables en el contexto seleccionado; tal como lo señala Comte (2000), desde la epistemología positivista, el investigador concentra su trabajo en supuestos teóricos y empíricos para generalizar sobre el estado actual de un hecho, situación o persona.

Se empleó un diseño no experimental, transeccional de campo. La muestra la integran ochenta y ocho (88) sujetos: catorce (14) directivos y setenta y cuatro (74) docentes, extraídas del censo poblacional. Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de cuestionarios

con cuarenta y cinco ítems y cinco alternativas de respuestas, cerrado, con dirección positiva. La validez de contenido se obtuvo consultando la opinión de siete (07) expertos y la confiabilidad fue calculada por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando 0.96. Para el análisis de los resultados se aplicó la estadística descriptiva calculando medias aritméticas.

Se plantea un tipo de investigación proyectiva en consonancia con el objetivo general del estudio, el cual busca generar una propuesta como alternativa ante la problemática abordada, que resulte viable para subsanar las deficiencias observadas así como las debilidades enfatizadas en los resultados de la indagación realizada.

A este respecto, Hurtado (2015, p. 123), destaca que la investigación proyectiva se caracteriza por proponer “soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación, donde el investigador desarrolla procesos de exploración, descripción, explicación hasta alcanzar el nivel de proponer alternativas de cambio”; destaca esta autora, que este tipo de investigación se ocupa de cómo deberían ser las situaciones, para obtener los fines y funcionar adecuadamente.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el fin de ofrecer una exposición coherente de los resultados, se presentan siguiendo el orden de los objetivos de investigación, destacando en cada caso, los puntajes más altos y más bajos mostrados en cuadros que concentran los diferentes aspectos sometidos a medición; en este sentido, se comienza con los hallazgos relacionados con el primer objetivo específico: Identificar los estilos de liderazgo en instituciones educativas del Distrito de Barranquilla - Colombia.

**Tabla 1. Medias para la Dimensión: Estilos de Liderazgo**

Sujetos	Indicadores					$\bar{x}$ Sujetos
	Autocrático	Democrático	Participativo	Situacional	Transformacional	
Directivos	2,17	2,83	3,50	2,04	3,42	2,79
Docentes	2,66	2,74	2,63	2,52	2,55	2,62
$\bar{x}$ Indicador	2,41	2,78	3,06	2,28	2,98	2,70
$\bar{x}$ Dimensión	2,70					
Categoría	Medianamente Inefectiva					

Fuente: Elaboración propia (2015)

En la tabla 1 se muestran los promedios de los indicadores relacionados con la dimensión: Estilos de liderazgo, en el mismo se aprecia que el mayor puntaje de los indicadores lo obtuvo participativo con  $\bar{x} = 3,50$  para la opinión de los directivos; mientras que los docentes prefirieron democrático con  $\bar{x} = 2,74$ . De igual modo, se observa que al concentrar las opiniones de la población consultada, el mayor puntaje lo obtuvo el indicador participativo con  $\bar{x} = 3,06$  correspondiéndole la categoría medianamente inefectiva, seguido de transformacional  $\bar{x} = 2,98$ , democrático  $\bar{x} = 2,78$ , autocrático  $\bar{x} = 2,41$ . y situacional  $\bar{x} = 2,28$ .

Estos resultados, permiten afirmar que el personal directivo investigado presenta debilidades para fomentar la participación democrática de todos los miembros de la comunidad educativa desde la animación a los docentes para que realicen un esfuerzo adicional a favor de las metas del

colectivo, lo cual limita la atención de las necesidades en los docentes según el grado de disposición que presentan.

Continuando, con el análisis referente al segundo objetivo específico orientado a describir los roles del gerente en instituciones educativas del Distrito de Barranquilla - Colombia, se destaca opiniones contrarias entre directivos y docentes al ubicar los puntajes más representativos del comportamiento de los indicadores involucrados.

**Tabla 2 Medias para la Dimensión: Roles del Gerente**

Sujetos	Indicadores				$\bar{x}$ Sujetos
	Entrenador	Encargado de resolver problemas	Motivador de otros	Comunicador eficaz	
Directivos	3,24	3,40	2,38	2,40	<b>2,85</b>
Docentes	2,27	2,01	2,54	2,36	<b>2,29</b>
$\bar{x}$ Indicador	2,75	2,70	2,46	2,38	<b>2,57</b>
$\bar{x}$ Dimensión	<b>2,57</b>				
Categoría	<b>Inefectiva</b>				

Fuente: Elaboración propia (2015)

El cuadro 9 exhibe los promedios de los indicadores relacionados con la dimensión: Roles del Gerente, donde se observa que el mayor puntaje de los indicadores lo obtuvo encargado de resolver problemas con  $\bar{x} = 3,40$  para la opinión de los directivos; mientras que los docentes escogieron motivador de otros con  $\bar{x} = 2,54$ . Asimismo, se observa que al concentrar las opiniones de directivos y docentes, el mayor puntaje lo obtuvo el indicador entrenador con  $\bar{x} = 2,75$  correspondiéndole la categoría medianamente inefectiva, seguido encargado de resolver problemas  $\bar{x} = 2,70$ , motivador de otros  $\bar{x} = 2,46$ , y comunicador eficaz  $\bar{x} = 2,38$ .

El puntaje de la dimensión, se obtuvo concentrando la calificación de los indicadores antes destacados, la cual obtuvo un promedio de  $\bar{x} = 2,57$  identificado como Inefectiva, revelando debilidades en el personal directivo de Instituciones Educativas investigadas, ejercer las funciones inherentes a la gestión directiva con la destreza exigida en el desarrollo de las metas educativas.

En cuanto, al resultado del tercer objetivo específico concentrado en caracterizar los valores de una cultura de calidad en instituciones educativas del Distrito de Barranquilla, Colombia, se observa alguna similitud de opinión entre directivos y docentes al ubicar los puntajes más representativos del comportamiento de los indicadores medidos.

**Tabla 3. Medias para la Dimensión: Valores de una cultura de calidad**

Sujetos	Indicadores			$\bar{x}$ Sujetos
	Responsabilidad	Iniciativa	Afán de mejora	
Directivos	2,63	2,96	2,50	2,69
Docentes	2,91	3,20	2,95	3,02
$\bar{x}$ Indicador	2,77	3,08	2,72	2,85
$\bar{x}$ Dimensión	2,85			
Categoría	Medianamente Eficiente			

Fuente: Elaboración propia (2015)

En la tabla 3 dimensión: Valores de una cultura de calidad, en el mismo se aprecia que el mayor puntaje de los indicadores lo obtuvo iniciativa con  $= 2,96$  para la opinión de los directivos; coincidiendo con los docentes que le otorgaron  $= 3,20$ . De igual modo, se observa que al concentrar las opiniones de la población consultada, el mayor puntaje lo obtuvo el indicador iniciativa con  $= 3,08$  correspondiéndole la categoría medianamente eficiente, seguido de responsabilidad  $= 2,77$  y afán de mejora  $= 2,72$ .

Al considerar los puntajes de los indicadores antes destacados, es posible obtener la calificación de la dimensión, la cual obtuvo un promedio de  $= 2,85$  identificado como Medianamente Eficiente, evidenciando en el personal directivo de Instituciones Educativas investigadas, debilidades para impulsar principios rectores a nivel personal de la calidad como referente de las actuaciones del personal docente y demás actores educativos.

En el análisis referente al cuarto objetivo específico orientado a analizar los componentes centrales de la cultura escolar en instituciones educativas del Distrito de Barranquilla, Colombia, se destaca cierta coincidencia de opiniones entre directivos y docentes al ubicar los puntajes más representativos del comportamiento de los indicadores.

**Tabla 4. Medias para la Dimensión: Componentes centrales de la cultura escolar**

Sujetos	Indicadores			$\bar{x}$ Sujetos
	Ambiente ético	Impulso a la innovación	Espiritualidad en el trabajo	
Directivos	2,79	2,71	2,79	6
Docentes	2,86	2,77	2,42	8
$\bar{x}$	2,82	2,74	2,60	2
Indicador $\bar{x}$	2,72			
Dimensión	Categoría Medianamente Eficiente			

Fuente: Elaboración propia (2015)

En la tabla 4 presenta los promedios de los indicadores relacionados con la dimensión: Componentes centrales de la cultura escolar, donde se observa que el mayor puntaje de los indicadores lo obtuvieron ambiente ético y espiritualidad en el trabajo con  $= 2,79$  cada uno en la opinión de los directivos; coincidiendo con los docentes que escogieron ambiente ético con  $= 2,86$ .

Asimismo, se observa que al concentrar las opiniones de directivos y docentes, el mayor puntaje lo obtuvo el indicador ambiente ético con  $= 2,82$  correspondiéndole la categoría medianamente eficiente, seguido de impulso a la innovación  $= 2,74$  y espiritualidad en el trabajo que concentró una  $= 2,60$ .

El puntaje de la dimensión, se obtuvo concentrando la calificación de los indicadores antes destacados, la cual obtuvo un promedio de = 2,72 identificado como Medianamente Eficiente, revelando debilidades en el personal directivo de Instituciones Educativas investigadas relacionadas con la conducción de los procesos educativos bajo orientación de una cultura que privilegia la calidad y el mejoramiento permanente.

Igualmente, es destacable que el comportamiento de la dimensión componentes centrales de la cultura escolar no se corresponde con el criterio planteado por Figueroa, Utría y Colpas (2004), cuando destacan la calidad de la educación es un proceso inherente a la construcción de conocimientos, el cual se desarrolla y transforma a partir de actividades investigativas, por ello, representa todos aquellos intercambios pedagógicos que promuevan interacciones académicas e intelectuales entre los actores del proceso educativo; es decir, la calidad educativa no puede verse como la consecución de un fin sino como la ruta de una experiencia inacabable.

## **6. CONCLUSIONES**

Los resultados derivados de la investigación sobre gestión directiva para el fortalecimiento de la cultura organizacional, se formulan las conclusiones que a continuación se explicitan en concordancia con los objetivos previstos en el estudio.

Se identificaron los estilos de liderazgo en instituciones educativas del Distrito de Barranquilla, Colombia, encontrando que tanto lo participativo, lo transformacional y democrático son estilos de liderazgo aplicados de manera medianamente inefectiva; mientras que autocrático y situacional, se manifiestan de modo inefectivo; es decir, estos estilos no logran identificar las actuaciones de los directivos investigados.

Respecto a la descripción los roles del gerente en instituciones educativas del Distrito de Barranquilla - Colombia, se encuentran comportamientos medianamente inefectivo para entrenador y encargado de resolver problemas; mientras que motivador de otros y comunicador eficaz se mostraron inefectivos, revelando debilidades para ejercer con propiedad los procesos educativos.

En lo referente a la caracterización de los valores de una cultura de calidad en instituciones educativas del Distrito de Barranquilla, Colombia, se establece que el personal directivo promueve de manera medianamente eficiente la iniciativa, la responsabilidad y el afán de mejora, evidenciando debilidades en las actuaciones dirigidas a impulsar principios rectores a nivel personal de la calidad como referente de las actuaciones del personal docente y demás actores educativos.

Finalmente, se analizan los componentes centrales de la cultura escolar en instituciones educativas del Distrito de Barranquilla, Colombia, destacando que el ambiente ético e impulso a la innovación son atendidos de modo medianamente eficiente, mientras que la espiritualidad en el trabajo se manifiesta ineficiente; por lo que se develan limitaciones en el personal directivo para conducir los procesos educativos bajo orientación de una cultura que privilegia la calidad y el mejoramiento permanente.

## REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (2009). Conocimiento complejo y competencias educativas. Buenos Aires: *IBE/UNESCO Working Papers on Curriculum Issues Nº 8*. Disponible en: <http://www.ibe.unesco.org/en/services/publications/ibe-working-papers.html>
- Alcaldía Distrital de Barraquilla. Planes de Desarrollo (2004-2007) Barraquilla unida y saludable”
- Chiavenato, I. (2009). *Elementos de la Administración*. Mc Graw Hill. México.
- Comte, A. 2000. Discurso Sobre el Espíritu Positivo. Madrid: Alianza Editorial.
- Figueroa, R. Colpas, R. Utría C. (2004) Devenir histórico de la calidad educativa dentro de la evaluación dinámica del desempeño docente. *Revista Historia Caribe*. Universidad del Atlántico. Barraquilla. No. 9. 129 - 143.
- Gairín, J. (2000). *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*. Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/pdf>.
- Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, J y Konopaske, R. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. Duodécima Edición. México: Mac Graw-Hill, Interamerica.
- González M. T. (1992). *El diagnóstico de la organización en el proceso de desarrollo escolar*. III Reunión sobre Desarrollo Profesional Centrado en la Escuela, Sevilla (paper):
- Hurtado, J. (2015). *El Proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Sexta Edición. Caracas: Ediciones Quirón.
- López, J. (2010). *El aprendizaje organizacional y las escuelas que aprenden: Adquisición y diseminación del conocimiento de los profesores*. En: La escuela como organización de conocimiento. Editorial Trillas. México.
- Méndez, C. E. (2008) *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. Universidad del Rosario: Editorial Limusa.
- Newstrom, J. (2007). *Dirección. Gestión para lograr resultados*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). *Administración*. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México: Editorial Thomson
- Sánchez, V., Tapia, C., y Becerra, S. (2006). Liderazgo: una mirada desde directivos, profesores y alumnos. En *Revista de Psicología*, vol. XV, núm. 2, 2006, pp. 29-52, Universidad de Chile.