



UNIVERSIDAD  
MARCELINO CHAMPAGNAT  
ESCUELA DE POSGRADO

**TESIS**

**HABILIDADES SOCIALES Y CULTURA ORGANIZACIONAL  
EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
PRIVADA DE LIMA**

Para optar al Grado Académico de:  
**MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN EN GESTIÓN  
EDUCATIVA**

Autora

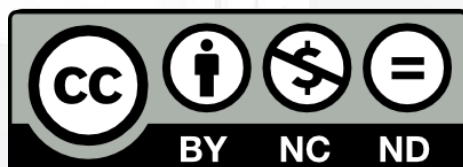
**VIOLETA YSELA CHÁVEZ VILCARINA**  
CÓDIGO ORCID: 0000-0002-3146-7215

Asesora

**Dra. Doris Elizabeth Montoya Farro**  
CÓDIGO ORCID: 0000-0003-2619-8636

Lima - Perú

2023



Reconocimiento-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Esta licencia permite a los reutilizadores copiar y distribuir el material en cualquier medio o formato solo sin adaptarlo, solo con fines no comerciales y siempre que se le dé la atribución al creador.



## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

ININ – F – 016

V. 03

Página 1 de 1

Yo, **VIOLETA YSELA CHÁVEZ VILCARINA**, identificado (a) con DNI N.º09970823, egresada de la Escuela de Posgrado, Programa: Maestría en Educación, mención en Gestión Educativa, de la Universidad Marcelino Champagnat.

Declaro bajo juramento que, el presente Trabajo de Investigación titulada: **HABILIDADES SOCIALES Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LIMA**, es de mi total autoría. El documento es original, no ha sido presentado anteriormente para obtener algún grado académico o título profesional. Ha sido realizado bajo la asesoría del Dr. Doris Elizabeth Montoya Farro

Asimismo, declaro que he respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, asumo la responsabilidad de cualquier error /omisión que pudiera haber en la presente investigación.

19 de Junio de 2023

---

Firma del autor



## ACTA DE SUSTENTACIÓN

Ante el jurado integrado por los profesores Dr. Nicanor Marcial Colonia Valenzuela, Dra. Ana Cecilia Salgado Lévano y Dr. Orlando Néstor Cerna Dorregaray.

La graduada doña VIOLETA YSELA CHÁVEZ VILCARINA, sustentó su Tesis titulada **“HABILIDADES SOCIALES Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LIMA”**, para obtener el Grado Académico de Maestra en Educación, mención Gestión Educativa.

El Jurado, después de haber deliberado sobre los aspectos metodológico, temático de la investigación y sobre la calidad de la sustentación, declaró a la graduanda:

### APROBADA POR UNANIMIDAD

---

Surco, 6 de febrero del año dos mil veintitrés.

Dr. Nicanor Colonia Valenzuela  
Presidente

Dra. Cecilia Salgado Lévano  
Secretaria

Dr. Orlando Cerna Dorregaray  
Miembro

A los autores que me dieron la vida

y en su ejemplo los valores de cada día,

dejaron huellas de amor y dedicación

y como mejor herencia, la educación.

De pronto este mundo siguió girando

ya diferentes los tuve bajo mis cuidados,

deseando todo su bien, sus roles imité

ya niños otra vez, sus pasos acompañé.

Y aunque al final del camino llegaron

vivos en mis recuerdos se han quedado,

tal vez como mis padres o mis hijos

dedico este logro a Viviana y Asíscló.

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, que han estado incondicionalmente en los momentos más importantes de mi vida y por ser el soporte fundamental en mi crecimiento personal y profesional.

A Jorge, porque, de manera especial, me enseñaste a ver el reverso de la vida.

A la Dra. Doris Montoya Farro de la Universidad Marcelino Champagnat, por su acompañamiento, dedicación, y profesionalismo compartido en este reto académico.

Al Hermano Marino Latorre Ariño por su inmensa comprensión y empatía en la consecución de esta aventura profesional que también tuvo sus propias variantes y aunque estas fueron ajenas a mi voluntad las superé gracias a su incondicional apoyo que nunca olvidaré. Su sabiduría y humanismo quedará vivo en nuestros corazones.

## CONTENIDO

Agradecimientos .....	III
Contenido .....	IV
Lista de tablas.....	VI
Resumen .....	IX
Abstract.....	X
Introducción .....	1
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1. Descripción del problema.....	4
1.2. Formulación del problema.....	8
1.3. Justificación.....	9
II. MARCO TEÓRICO .....	11
2.1. Antecedentes .....	11
2.2. Bases Teóricas.....	17
2.2.1. Habilidades sociales.....	17
2.2.1.1. Definición de habilidades sociales.....	17
2.2.1.2. Funciones de las habilidades sociales.....	18
2.2.1.3. Teorías .....	19
2.2.1.4. Otras dimensiones de las habilidades sociales .....	24
2.2.1.5. Importancia de las habilidades sociales.....	27
2.2.2. Cultura Organizacional.....	27
2.2.2.1. Definiciones de cultura organizacional.....	27
2.2.2.2. Características de la cultura organizacional .....	28
2.2.2.3. Posturas teóricas de la cultura organizacional.....	28

2.2.2.4. Otras dimensiones de la cultura organizacional .....	33
2.2.2.5. Tipos de cultura organizacional .....	36
2.2.2.6. La importancia de la cultura organizacional .....	37
2.2.3. Definición de términos básicos .....	38
III. OBJETIVOS.....	39
3.1. Objetivo general.....	39
3.2. Objetivos específicos .....	39
IV. HIPÓTESIS.....	40
V. MÉTODO .....	41
5.1. Tipo de investigación.....	41
5.2. Diseño de investigación.....	41
5.3. Variables.....	42
5.4. Población y muestra.....	44
5.5. Instrumentos .....	46
5.6. Procedimiento.....	59
VI. RESULTADOS.....	61
6.1. Análisis descriptivo de las variables.....	61
6.2. Análisis inferencial de las variables.....	69
VII. DISCUSIÓN.....	75
VIII. CONCLUSIONES .....	84
IX. RECOMENDACIONES .....	85
REFERENCIAS.....	86



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Distribución de la población según el nivel educativo.....	45
Tabla 2	Distribución de la población docente según sexo.....	45
Tabla 3	Correlación ítems test de la Lista de chequeo de habilidades sociales ...	49
Tabla 4	Nueva estructura de la Lista de chequeo de las habilidades sociales. ....	50
Tabla 5	Estimación de la confiabilidad de la Lista de chequeo de habilidades sociales .....	50
Tabla 6	Baremos percentilares de la Lista de chequeo de habilidades sociales y sus dimensiones .....	51
Tabla 7	Correlación de ítems test del Inventario de cultura organizacional educativa.....	55
Tabla 8	Nueva estructura del Inventario de cultura organizacional educativa.....	56
Tabla 9	Estimación de la confiabilidad del Inventario de cultura organizacional educativa.....	56
Tabla 10	Baremos percentilares del Inventario de cultura organizacional educativa y sus dimensiones .....	58
Tabla 11	Niveles de habilidades sociales en docentes de una institución educativa privada de Lima .....	62
Tabla 12	Niveles sobre la dimensión habilidades sociales básicas .....	62
Tabla 13	Niveles sobre la dimensión habilidades sociales avanzadas.....	63
Tabla 14	Niveles sobre la dimensión habilidades relacionada con los sentimientos .....	63
Tabla 15	Niveles sobre la dimensión habilidades alternativas a la agresión .....	64
Tabla 16	Niveles sobre la dimensión habilidades para hacer frente al estrés.....	64
Tabla 17	Niveles sobre la dimensión habilidades de planificación.....	65

Tabla 18	Análisis descriptivo de la variable habilidades sociales y sus dimensiones en docentes de una institución educativa privada de Lima .....	66
Tabla 19	Niveles de Cultura organizacional en docentes de una institución educativa de Lima.....	66
Tabla 20	Niveles sobre la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito .....	67
Tabla 21	Niveles sobre la dimensión comunicación y equidad organizacional .....	67
Tabla 22	Niveles sobre la dimensión credibilidad de los directivos y relaciones humanas.....	68
Tabla 23	Niveles sobre la dimensión liderazgo en la gestión directiva .....	68
Tabla 24	Análisis descriptivo de la variable cultura organizacional y sus dimensiones en docentes de una institución educativa privada de Lima	69
Tabla 25	Prueba de normalidad de puntajes de las variables habilidades sociales, cultura organizacional y sus dimensiones .....	70
Tabla 26	Niveles de interpretación del coeficiente de correlación .....	70
Tabla 27	Estimación de la relación de las variables habilidades sociales y cultura .....	71
Tabla 28	Prueba de normalidad con el estadístico S-W para la variable habilidades sociales y las dimensiones de cultura organizacional.....	72
Tabla 29	Estimación de la relación entre la variable habilidades sociales y la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito.....	72
Tabla 30	Estimación de la relación de la variable habilidades sociales y la dimensión Comunicación y equidad organizacional.....	73
Tabla 31	Estimación de la relación de la variable habilidades sociales y la dimensión credibilidad de los directivos y las relaciones humanas .....	74

Tabla 32	Estimación de la relación de la variable habilidades sociales y la dimensión liderazgo en la gestión directiva.....	74
----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----



## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general establecer la relación que existe entre los niveles de las habilidades sociales y los niveles de la cultura organizacional en los docentes de una institución educativa privada de Lima. Corresponde a un diseño no experimental, transversal y correlacional no causal. El tipo de muestreo fue no probabilístico censal. La muestra estuvo conformada por 120 docentes de ambos sexos, correspondientes al nivel de inicial, primaria y secundaria cuyas edades comprendían entre 25 y 65 años. Los instrumentos empleados fueron la Lista de chequeo de habilidades sociales de Goldstein, adaptada por Tomás y el Inventario de cultura organizacional educativa de Marcone y Martín adaptado por Morocho. Los resultados determinaron que existe una correlación negativa muy débil. Se concluye que no existe relación significativa estadística entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en los docentes de una institución educativa privada de Lima. Las implicancias de los resultados han sido discutidas.

**Palabras claves:** cultura organizacional, docentes, habilidades sociales, institución educativa privada.

## ABSTRACT

The general objective of this study was to establish the relationship between the levels of social skills and the levels of organizational culture in teachers of a private educational institution in Lima. It corresponds to a non-experimental, cross-sectional and non-causal correlational design. The type of sampling was non-probabilistic census. The sample consisted of 120 teachers of both sexes, corresponding to the initial, primary and secondary levels whose ages ranged between 25 and 65 years. The instruments used were Goldstein's Social Skills Checklist, adapted by Tomás, and Marcone and Martín's Educational Organizational Culture Inventory, adapted by Morocho. The results determined that there is a very weak negative correlation. It is concluded that there is no significant statistical relationship between social skills and organizational culture in teachers of a private educational institution in Lima. The implications of the results have been discussed.

**Keywords:** organizational culture, private educational institution, social skills, teachers.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas estimulan la creación de vínculos sociales y culturales en sus integrantes como el grupo de docentes, el equipo directivo, el personal administrativo, entre otros, van compartiendo de forma conjunta la visión y misión de manera clara y precisa. Además, se definen y consolidan con el pasar de los años, todos ellos deben cumplir con las normas y políticas establecidas las que sirven como guías en la institución.

En el campo de la educación, es importante conocer cómo se asocian las habilidades sociales con el orden, las normas, los valores, el comportamiento, entre otros elementos que van formando la identidad. Este a su vez va definiendo la cultura en el interior de una escuela, lo que para esta investigación se denomina cultura organizacional.

Actualmente la cultura organizacional ha tomado mayor protagonismo en el contexto educativo debido a que fomenta el trabajo interdisciplinario entre los principales agentes de la comunidad educativa. Esto incentiva el desarrollo de valores institucionales, los cuales son fundamentales para alcanzar el cumplimiento exitoso de sus retos institucionales. En suma, la finalidad es mejorar la calidad educativa. (Burbano, 2020).

Es necesario desarrollar habilidades sociales en las instituciones educativas considerándose que la interacción social es un elemento fundamental entre los docentes y los demás miembros de la institución. Es la oportunidad de crear y fortalecer diferentes vínculos como: laborales, amicales, sociales, entre otros, para hacer más efectiva la comunicación. Por ello, resulta relevante promover las relaciones humanas, no solo dentro de las instituciones, sino también fuera de ella, dado su repercusión en los

diferentes ámbitos de la vida. En tal sentido, el conocimiento reflexivo y significativo al respecto, se va constituyendo en un recurso importante para el buen desempeño docente (Cárdenas, 2017).

La presente investigación ha tenido como objetivo general establecer la relación entre los niveles de las habilidades sociales y los niveles de la cultura organizacional en docentes de una institución educativa privada de Lima. Además, como objetivos específicos se busca describir los niveles de cada una de las variables de estudio y determinar la relación entre los niveles de habilidades sociales con cada una de las dimensiones de la cultura organizacional.

Este estudio se ha efectuado a fin de contribuir al conocimiento científico en el campo de la Educación Básica Regular y sobre cómo se presenta la relación de las habilidades sociales y la cultura organizacional en los docentes, esto con la finalidad de que ayuden a comprender y valorar las características de la educación desde el ámbito socioeducativo. Asimismo, como no se encontraron antecedentes que abordaran las mismas variables, se espera que esta investigación motive el interés por realizar estudios parecidos y sirva para las futuras discusiones.

El estudio ha evidenciado que la correlación entre las variables abordadas es negativa y no existe una relación significativa estadística entre las variables estudiadas. La investigación está conformada por nueve capítulos que se detallan a continuación:

El primer capítulo está conformado por el planteamiento del problema, y además incluye la descripción del problema y su formulación, así como también la justificación de la investigación.

El segundo capítulo está compuesto por el marco teórico, el cual comprende los antecedentes internacionales y nacionales, los cuales se encuentran relacionados con el estudio; así también, incluye las bases teóricas, las variables de estudio (habilidades sociales y la cultura organizacional), y las definiciones de los términos básicos.

En el tercer capítulo, se ha formulado el objetivo general y los específicos. El cuarto capítulo corresponde a la hipótesis, en donde solo se hace mención al por qué no se ha formulada para el presente estudio.

El quinto capítulo considera el método con el cual se desarrolló el presente estudio y está conformado por el tipo y diseño de investigación, las variables, la población y muestra, los instrumentos empleados y el procedimiento correspondiente.

El sexto capítulo presenta los resultados encontrados a través del análisis estadístico en el nivel descriptivo e inferencial, según las pautas de la investigación cuantitativa. En el séptimo capítulo se ha desarrollado la discusión de los resultados, organizados en base a los criterios de: las implicancias de los resultados obtenidos, contrastación con estudios similares, así como también con las bases teóricas, las limitaciones de la investigación y el aporte que brinda a la comunidad científica.

El octavo capítulo muestra las conclusiones en base a los resultados que se han hallado, los cuales corresponde al logro de los objetivos indicados en el estudio.

Finalmente, el noveno capítulo ha detallado las recomendaciones que pueden ser tomadas en cuenta en futuros estudios.



## I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción del problema

A partir de las dos últimas décadas el concepto de cultura, en base al enfoque antropológico y sociológico, se ha ido consolidando en el lenguaje de la gestión de las organizaciones. Así se tiene a la cultura en el interior de una organización sin depender de alguien que decida por su presencia, aparece allí formándose, encaminándose sola y vulnerable a los riesgos si alguien no se encarga de gestionarla (Sheen, 2016).

A nivel mundial el éxito o el fracaso en los proyectos llevados a cabo en las diversas organizaciones va a depender del capital humano, de allí deriva la importancia de desarrollar habilidades en el entorno laboral para poder relacionarse y comunicarse con otros, esto tiene que ver con las relaciones interpersonales y el poder desarrollarlas (Chiavenato, 2009).

Las instituciones educativas (IE) deben fomentar valores éticos y morales, al igual que algunos métodos organizacionales, que se usan con la finalidad de que todos sus miembros sintonicen con la filosofía institucional para motivar las acciones de cada uno de ellos. Del mismo modo, estas se encuentran en un proceso constante de planificación, evaluación, retroalimentación e innovación a nivel institucional, debido a que deben ofrecer un servicio educativo de calidad a las comunidades (Burbano, 2020).

Cada institución educativa tiene costumbres y tradiciones que las caracterizan y se han constituido en el transcurso de los años; esto se da en función de las experiencias vividas, así como en los intereses de sus protagonistas. Esto trae como consecuencia que las instituciones fomenten el desarrollo de una cultura adecuada al cumplimiento de sus requerimientos e intereses, en este sentido, la cultura organizacional está relacionada con

las conductas adoptadas por los miembros de cada institución, los cuales persiguen las metas organizativas (Cornejo, 2018).

El perfeccionamiento de las habilidades sociales en el campo educativo ayuda a desarrollar en los docentes sus capacidades particulares y de interacción con los demás o con el medio, mejorando el trabajo colaborativo, la resolución de problemas, evitando situaciones conflictivas, favoreciendo el desarrollo del pensamiento crítico y en la toma de buenas decisiones (Barrientos, 2016).

Las expectativas por desarrollar las habilidades sociales en los maestros peruanos, se ha convertido en un gran reto, puesto que, en el Perú, el perfil de un docente no contempla en el currículo una formación integral, ni las suficientes prácticas orientadas a un desarrollo de diversos niveles conductuales y emocionales, las cuales son conocidas como habilidades sociales. La mayoría de profesionales docentes se perfilan más como profesores imperativos que como guías y facilitadores, olvidando el propósito educativo, en donde ellos deben encontrar su máximo desenvolvimiento personal, considerando la diversidad individual y el contexto del lugar donde se desarrollan.

Para un mejor acercamiento respecto a la articulación de las habilidades sociales con la cultura organizacional en el campo educativo, Morocho (2012), en su investigación en el contexto peruano, hace referencia que la práctica de la cultura organizacional educativa está dirigida a educar como una manera de desempeño institucional, y esta se ha convertido en una filosofía laboral que las instituciones educativas logran establecer en sus diversas áreas de gestión y formación académica. Sin embargo, en la praxis del marco de una cultura organizacional, se puede notar que sus integrantes no son conscientes del valor del trabajo colaborativo, de la acción en conjunto y la necesidad de alcanzar objetivos comunes. De esta manera desaprovechan la

oportunidad de nutrirse de las diferentes dinámicas de interacción social y de la misma sinergia educativa.

El día a día en el interior de las instituciones educativas muestra un escenario propicio que pone a prueba al comportamiento humano, mediante las habilidades sociales, y el comportamiento de la institución, a través de su cultura manifestado en su modo de actuar y de ser. La interrelación de ambos debiera ser la oportunidad de fortalecer a la organización; sin embargo, contrariamente convergen en un desencuentro que revela debilidades en la interacción cotidiana y se manifiesta en el actuar de sus miembros. Esto se observa desde una simple diferencia de ideas entre docentes, llegando hasta los enfrentamientos contra la misma institución de la que forman parte, desatendiéndose o desconociéndose que el perfil conductual también es parte de la identidad institucional.

Entre los diversos factores que pueden ocasionarlo, está el problema de la comunicación como un eje transversal el cual se origina en las actitudes personales, y termina afectando el desarrollo de la institución y su calidad. En ese contexto, Sheen (2016) destaca la importancia de la comunicación como el hilo conductor en el desarrollo de la cultura organizacional por ser el canal por donde se expresan y comparten los elementos de la cultura. Asimismo, advierte que una comunicación deficiente ocasiona la debilidad de la cultura organizacional.

Aún queda mucho por investigar, pues no todos cuentan con un líder capaz de vencer barreras generacionales, enfrentar el contexto, como el que se describe en este estudio, y sobre todo reconocer que el factor humano engrandece a las organizaciones, llevándolas a un reconocimiento y empoderamiento en el rubro en el que se desenvuelve. Sheen (2016) menciona que las investigaciones de las últimas décadas evidencian la

influencia significativa que tiene la cultura en el desarrollo de las organizaciones y en el logro de sus metas organizativas.

El fortalecimiento de las habilidades sociales en el ámbito educativo está relacionada a la interacción social entre sus docentes y demás miembros de la institución. Es un aspecto fundamental para generar buenas relaciones humanas dentro y fuera de esta, dado que también es influyente en diversas áreas de la vida, por lo que constituye un instrumento necesario para un buen desempeño docente (Cárdenas, 2017)

Por ello, es importante conocer el sentir del docente en relación con el lugar de trabajo y si existe una cultura organizacional que potencia o disminuye sus habilidades sociales. Asimismo, al promover una cultura organizacional en los docentes se obtendrán diversos beneficios que están relacionados directamente a la satisfacción laboral, al sentido de pertenencia a una organización sólida y con proyección. La concientización de que la imagen de la institución educativa es el resultado de la suma de todos los esfuerzos de sus miembros.

En tal sentido, surge la necesidad de llevar a cabo este estudio investigativo para conocer el comportamiento de las habilidades sociales relacionadas con la cultura organizacional de una institución educativa privada de Lima, y los resultados obtenidos contribuyan a realizar cambios o mejoras en bien de la institución y de su calidad educativa.

## 1.2. Formulación del problema

### Problema general

¿Qué relación existe entre los niveles de habilidades sociales y los niveles de la cultura organizacional en los docentes de una institución educativa privada de Lima?

### Problemas específicos

1. ¿Cuáles son los niveles de habilidades sociales y sus dimensiones en los docentes de una institución educativa privada de Lima?
2. ¿Cuáles son los niveles de la cultura organizacional y sus dimensiones en los docentes de una institución educativa privada de Lima?
3. ¿Cuál es la relación entre el nivel de habilidades sociales y el nivel de reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito en los docentes de una institución educativa privada de Lima?
4. ¿Cuál es la relación entre el nivel de habilidades sociales y el nivel de la comunicación y equidad organizacional en los docentes de una institución educativa privada de Lima?
5. ¿Cuál es la relación entre el nivel de habilidades sociales y el nivel de la credibilidad de los directivos y relaciones humanas en los docentes de una institución educativa privada de Lima?
6. ¿Cuál es la relación entre el nivel de habilidades sociales y el nivel de liderazgo en la gestión directiva en los docentes de una institución educativa privada de Lima?

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación teórica**

La investigación ha pretendido generar conocimiento sobre cómo las habilidades sociales se relacionan con la cultura organizacional en los docentes de una institución educativa privada de Lima. Así también, el estudio ha permitido conocer información teórica sobre estas variables y cómo se relacionan. Del mismo modo, sirve de referencia para las investigaciones futuras que se puedan realizar sobre este tema y en diferentes tipos de instituciones educativas. Así también, aporta información relevante para la reflexión y permite el debate sobre el comportamiento de estas variables y cómo estas se encuentran relacionadas en la realidad del estudio, puesto que no se han hallado investigaciones que relacionen a estas variables.

#### **Justificación práctica**

El presente estudio cobra relevancia al tomarse en cuenta los resultados que se han obtenido respecto a la relación entre las variables investigadas en el personal docente de Educación Básica regular, el cual muestra cómo se está gestionando el comportamiento del talento humano y el comportamiento de la institución a través de su cultura. Esto puede contribuir en un futuro cercano a una oportuna toma de decisiones en la gestión, y, mediante el empleo de las estrategias que focalicen la atención en las actitudes, al problema de la comunicación y a la concientización de la existencia de una cultura organizacional y su necesidad de liderarla con un enfoque de gestión contemporáneo. Por ello, se propone que en un futuro se brinden talleres y capacitaciones respecto a habilidades sociales, cultura organizacional, liderazgo y trabajo en equipo, entre otros recursos orientados a consolidar la identidad de la institución.

### **Justificación metodológica**

La presente investigación contribuye con la presentación de datos de las evidencias de validez y confiabilidad de los instrumentos empleados como la Lista de chequeo de habilidades sociales y el Inventario de cultura organizacional educativa que midieron las variables estudiadas en la institución educativa privada de Educación Básica Regular, así también los baremos correspondientes, lo cual contribuye en los futuros estudios de muestras similares.



## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### Antecedentes internacionales

Con respecto a la presente investigación, no se hallaron investigaciones recientes afines a este estudio y que relacionen las Habilidades sociales y la Cultura organizacional en docentes de una institución educativa, por lo que la búsqueda se realizó en base a estudios indirectos, y considerando cada una de las variables de manera separada. En tal sentido, se presentan las investigaciones y los estudios considerados relevantes en la presente investigación. Para esta búsqueda se realizaron diversas consultas mediante las siguientes bases de datos: Google Académico, Scopus, Redalyc, Dialnet y ERIC. También se ha hecho el uso de los siguientes repositorios: Universidad Internacional de la Rioja, Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Universidad Nacional Autónoma de México y Universidad Nacional de La Plata. El período de búsqueda comprendió del 2012-2021.

González y Orta (2017) desarrollaron una investigación acerca de *La cultura organizacional y el Síndrome de desgaste profesional (SDP) en profesores universitarios, en Riobamba, Ecuador*. El objetivo general fue determinar los elementos de la cultura organizacional que mediatizan la expresión del SDP en profesores universitarios de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanística (FCSH). El diseño corresponde a una metodología mixta con un tipo de investigación descriptiva-explicativa. La muestra fue elegida intencionalmente y estuvo constituida por 26 docentes quienes se encuentran laborando con más de un año de experiencia, que no tienen cargos directivos y su participación es voluntaria. Sus edades se encuentran entre 24 y 61 años, correspondiendo el 78% de la muestra al género femenino. Los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario Breve de Burnout (CBB), adaptado de Maslach Burnout Inventory (MBI) y



el cuestionario de Normas y Valores Organizacionales. Como resultado del primer instrumento de la aplicación del cuestionario CBB, se obtuvo una media global de 2,6 indicando que no hay afectación de SDP en los profesores de la muestra de estudio. Del segundo instrumento se halló el valor más alto en la categoría relaciones sociales en relación a las demás categorías que resultaron con valores inferiores al promedio. Concluyen que los docentes no están influenciados por el SDP, pero sí con unos cuantos síntomas, lo cual es condicionado por factores culturales que están asociados a la intensidad de la jornada laboral, a las deficientes condiciones de trabajo y la proporcionalidad de la retribución salarial.

González et al. (2016) llevaron a cabo una investigación sobre *La cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión, en México*. El objetivo general fue el diseño de un modelo que sirva para diagnosticar los elementos de la cultura que favorezcan o limiten la puesta en práctica de una estrategia organizacional en la docencia superior. Empleó un diseño de investigación no experimental. El tipo de muestreo fue no probabilístico intencional, donde la muestra estuvo comprendida por 32 profesores que laboran a tiempo completo en la Universidad de Navojoa (UNAV) de México de los cuales un 37,5% son mujeres y un 62,5 % hombres. El estudio también consideró a personal de la alta plana jerárquica como el rector, vicerrectores y directores de diferentes áreas académicas. Para la evaluación se les aplicó el instrumento de Valoración de la cultura organizacional (OCAI) adaptado por Sánchez (2010) y para la evaluación cualitativa se utilizó el análisis de contenido y la observación directa. Los resultados demostraron que no existen factores que obstaculicen la cultura organizacional, cuando la Alta Dirección logra asumir el compromiso. El tipo de cultura que predominó es la del control y la eficiencia con una media de 8,9 siendo el valor más

alto. En cuanto a los comportamientos compartidos el 67% de trabajadores consideraron que los estímulos laborales son aplicados por motivaciones que no valoran el desempeño individual, mientras que el 100% mostró una alta identificación a las metas compartidas.

Al indagar en el ámbito internacional, dentro de la comunidad científica, no se hallaron investigaciones que relacionen las variables de las habilidades sociales y la cultura organizacional, ni de forma independiente sobre las habilidades sociales, que sean estudios recientes y que coincidan con la misma población de estudio de la presente investigación; sin embargo, sí se encontró, en gran cantidad, en poblaciones de niños y adolescentes. Por tanto, se hallaron dos investigaciones de tipo mixta de las variables independientes de la cultura organizacional demostrando que sí existe una relación directa y significativa con sus respectivas variables en cada estudio. Del mismo modo, se pudo notar que estas investigaciones contribuyen al ámbito educativo, puesto que muestra el desempeño de los docentes con la cultura organizacional y cómo se relacionan con los ambientes institucionales educativos.

### **Antecedentes nacionales**

Para indagar acerca de los antecedentes nacionales se realizó las consultas respectivas mediante bases de datos: Google Académico y Scielo. Asimismo, se consultó los repositorios de las siguientes universidades: Universidad Nacional de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional del Centro del Perú, Universidad César Vallejo, Universidad Católica de Santa María, Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Universidad Nacional de Cajamarca y Universidad Marcelino Champagnat. La información recolectada comprende el periodo 2012-2021.

Cruzado (2020) llevó a cabo una investigación llamada *Cultura organizacional y el desempeño docente de la institución educativa N° 6063 José Carlos Mariátegui de Villa El Salvador – 2019*. La investigación tuvo como objetivo general la determinación del nivel de correlación entre la cultura organizacional y el desempeño docente. El diseño de investigación fue descriptivo y correlacional. El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico censal. La muestra la conformaron 77 educadores de ambos sexos pertenecientes a los niveles de primaria y secundaria. El instrumento utilizado fue un cuestionario para la cultura organizacional y otro cuestionario para el desempeño docente. Los resultados presentaron que la cultura organizacional tiene un nivel medio con un 37.7% mientras que el desempeño docente obtiene un nivel medio con un 35,1%. Asimismo, corroboró que la cultura organizacional se relaciona de manera significativa con el desempeño docente en la institución educativa.

Muñoz (2018) desarrolló un estudio acerca de *La cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017*. Su objetivo general fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes. El diseño de investigación empleado fue el no experimental, descriptivo y correlacional. El tipo de muestreo probabilístico estratificado. La muestra estratificada de tres instituciones educativas de nivel secundario conformada por 136 docentes de ambos sexos. A los participantes se les aplicó un cuestionario para la cultura organizacional y el Cuestionario para el aprendizaje organizacional. Los resultados indicaron que el nivel medio de la cultura organizacional es de 61,8% en tanto la variable aprendizaje organizacional obtuvo un nivel moderado de 55.9%. A su vez se evidenció una correlación positiva alta entre las variables de estudio. La investigación concluyó que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes

Cornejo (2018) realizó un estudio denominado *Cultura organizacional y satisfacción laboral en educadores de primaria de la Red N° 1, UGEL Ventanilla–2017*. El objetivo general fue lograr la determinación de la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en educadores de primaria. Utilizó el diseño de investigación no experimental, descriptivo, correlacional. El tipo de muestreo asumido fue no probabilístico censal. La muestra se constituyó por 120 educadores y el estudio no presenta características de la muestra. A los participantes se les aplicó el cuestionario de cultura organizacional y el cuestionario de satisfacción laboral, ambos validados por la autora de la investigación. Los resultados mostraron que el 51,7% de los profesores manifestaron que la cultura organizacional está en un nivel adecuado y el 53,3% destacaron que la satisfacción laboral es regular. Del mismo modo, corroboró que existe una relación positiva moderada entre las variables estudiadas.

Marca (2017) realizó un trabajo denominado *Relación entre habilidades sociales y mobbing en docentes de las instituciones educativas Adventistas de la Ciudad de Juliaca-Puno 2014*. El estudio tuvo como objetivo general relacionar el desarrollo de habilidades sociales y los niveles de *mobbing* en educadores. El diseño de investigación empleado fue no experimental, descriptivo y correlacional. El tipo de muestreo fue probabilístico. La muestra fue aleatoria conformada por 62 educadores de las instituciones educativas adventistas, y el estudio no consideró características de la muestra. A los participantes se les aplicó el Inventario de habilidades sociales (EHS) y la Escala NAQ – R para medir el nivel de riesgo de *mobbing*. Los resultados determinaron el nivel medio de las habilidades sociales con un 21.0%, mientras que el 24.2% presenta un nivel de riesgo medio de *mobbing*. Del mismo modo, identificó una correlación indirecta entre las habilidades sociales y el riesgo de *mobbing* con un coeficiente de

correlación  $r = -.500$ , existiendo una correlación significativa ( $sig = .000$ ) entre las variables de estudio.

Cárdenas (2017) llevó a cabo una investigación sobre *Habilidades sociales y desempeño docente en instituciones educativas públicas de primaria del distrito de Colcabamba de Tayacaja-Huancavelica*. El objetivo general era determinar si existía correlación entre habilidades sociales y desempeño docente en la primaria. El diseño de investigación fue descriptivo y correlacional. El tipo de muestreo fue no probabilístico censal. La muestra fue 60 docentes del nivel primaria de ambos sexos, cuyas edades oscilan entre 20 y 50 años, pertenecientes a instituciones educativas urbanas y rurales, unidocentes, multigrados y polidocentes. A los participantes se les aplicó un cuestionario para evaluar las habilidades sociales y otro cuestionario para el desempeño docente. Los resultados identifican un 50% para el nivel medio en las habilidades sociales y un 65% para el nivel medio del desempeño docente. De la misma manera, corroboró la existencia de una correlación alta y significativa entre las habilidades sociales y el desempeño docente.

Al llevar a cabo la revisión en el ámbito nacional acerca de las variables de interés en el presente estudio, y dentro de las investigaciones científicas, no se obtuvieron resultados favorables a las dos variables conjuntas, solo se encontraron los resultados de alguna de las variables relacionadas con otras, demostrando la relevancia en su estudio y su vinculación significativa en cada uno de ellos. Del mismo modo, los estudios revisados demuestran su aporte al campo educativo y en forma específica a las instituciones educativas donde el estudio de las variables vincula el comportamiento personal, a través de las habilidades sociales con el manejo institucional, mediante su cultura organizacional.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Habilidades sociales**

#### **2.2.1.1. Definición de habilidades sociales**

Goldstein (1980) señala que las habilidades sociales son un conjunto de comportamientos efectivos que se presentan en las relaciones interpersonales, que son aprendidos y contribuyen a las relaciones con los demás, reivindican los derechos propios sin excluir los derechos de los demás. También controlan la ansiedad en situaciones nuevas o difíciles, y fomentan la comunicación y la resolución de problemas.

Monjas y González (2000) mencionan que las habilidades sociales son necesarias para llevar a cabo las labores de carácter personal cuando se crea una amistad. Así también es la adquisición de conductas aprendidas que no forman parte de la personalidad, entendiendo que estas habilidades son una secuencia de conductas personales complejas, y que se manifiestan en la relación con otros.

Caballo (2009) considera a las habilidades sociales como un grupo de comportamientos que tienen las personas que expresan emociones, reacciones y anhelos que se manifiestan de manera adecuada, respetando estos comportamientos en los otros. En general, estas habilidades resuelven los conflictos inmediatamente, mientras reducen la posibilidad de futuras dificultades.

Roca (2014) señala que las habilidades sociales son los hábitos, conductas y pensamientos que contribuyen a ajustar las interrelaciones, alcanzar lo deseado, logrando las metas, y además de conseguir el bienestar sin permitir que los demás sean un impedimento.

Vera et al. (2017) afirman que las habilidades sociales son como una serie de facultades que posibilitan desarrollar comportamientos, con el fin de que los individuos logren desenvolverse en el ámbito social de forma eficaz.

Tapia y Cubo (2017) sostienen que las habilidades son las manifestaciones producto de los comportamientos observables que adquieren las personas ante diversas situaciones de interacción con otras.

Esteves et al. (2020) las definen como la habilidad que establece las relaciones con otras personas a su alrededor, de tal manera que puedan obtener beneficios y, a su vez, reducir a la mínima expresión los posibles resultados adversos.

De las definiciones antes mencionadas, se ha asumido la definición de Goldstein (1980), siendo esta la que se ajusta al desarrollo de la investigación, donde se han evaluado las diferentes habilidades sociales planteadas por este autor.

#### **2.2.1.2. Funciones de las habilidades sociales**

Estas acciones son emitidas por cada individuo ante la sociedad para resolver las situaciones que se les presenten, respetando las conductas de otros y minimizando la posibilidad de conflictos a futuro. Todo esto en base a un contexto interpersonal, en donde se puede expresar los sentimientos, deseos y opiniones. Según Cárdenas (2017), en la actualidad las habilidades sociales han conseguido repercutir en diversas áreas como, por ejemplo:

- Las habilidades sociales tienen influencia en el desenvolvimiento escolar por su función de relacionar de manera positiva los niveles de rendimiento académico, la popularidad y el incremento en la autoestima;
- Promueven interacción social y minimiza la ansiedad ante algunas situaciones;

- Tiene la capacidad de mejorar, mantener la autoestima y el autoconcepto;
- Ayuda a mejorar las relaciones interpersonales con otros;
- Al no poseer habilidades sociales se induce a las acciones inadecuadas o conflictivas, lo que dificulta el aprendizaje.

### 2.2.1.3. Teorías

#### Teoría de Goldstein

Goldstein (1989) señala una serie de conductas, las cuales van conformando las habilidades sociales que se dan a lo largo de la vida, y van a permitir a la persona desarrollarse en un entorno social.

Las habilidades sociales según la teoría de Goldstein (1989), están definidas de manera conductual y se reflejan en las preguntas que aparecen en su instrumento de medición como son las habilidades sociales básicas, habilidades sociales avanzadas, habilidades relacionadas con los sentimientos, habilidades alternativas a la agresión, habilidades para enfrentar el estrés, habilidades de planificación. A medida que avanza el ciclo de vida, las interacciones que se presentan se vuelven más complejas y las habilidades, que son susceptibles al aprendizaje, darán como resultado las conductas asertivas que ayudan al niño en formación a tener un ajuste social, resolver conflictos y tareas de tipo social.

Así también las personas, que son competentes socialmente, pueden satisfacer las demandas diarias del medio, además de que tienden a comportamientos reforzados, habilidades de comunicación y solución de problemas, desarrollando igualmente conductas adaptativas en lo académico, como a la responsabilidad o disciplina e independencia.



Según Goldstein (como se cita en Rodríguez et al., 2014) las habilidades sociales pueden ser básicas y complejas considerando seis dimensiones:

- **Habilidades sociales básicas**

Son aquellas habilidades consideradas las básicas o las primordiales, y que están relacionadas a las aptitudes con que las personas se desenvuelven en la sociedad, en un nivel elemental, refiriéndose a los patrones de comportamientos de cortesía y según el convencionalismo social para la interacción cotidiana. Entre ellas están el manejo básico de la comunicación, la iniciación de los primeros vínculos interpersonales, la definición de las relaciones interpersonales, las muestras de agradecimientos, la identificación de los intereses propios, entre otras.

Para aprender estas capacidades se debe reconocer el procedimiento comunicacional efectivo incorporando los comportamientos esperados, llamadas habilidades social. Ejemplo de esto es al escuchar con atención a otra persona, poder iniciar una conversación agradable, al igual que mantener una conversación respetuosa, formular preguntas ante las dudas, agradecer siempre, poder presentarse con otros, pedir ayuda, entre otros.

- **Habilidades sociales avanzadas**

Son destrezas de desempeño social que ponen a prueba a un individuo en un contexto de mayor nivel de interrelación debido a la demanda del uso integrado de más de un patrón de conducta socialmente establecido. Además, están relacionadas a la manifestación de competencias para solicitar ayuda, unirse a un grupo, disculparse ante el error, capacidad de convencer, rendir explicaciones ante retos o tareas específicas, comprender y obedecer indicaciones.

- **Habilidades sociales relacionadas con los sentimientos**

Estas habilidades ayudan a entender las emociones y los requerimientos que tienen otros individuos. Es la capacidad que poseen las personas en el uso correcto de las expresiones y manifestaciones de las emociones aprobadas en la sociedad. Del mismo modo, también se refieren a las destrezas de entendimiento, comprensión, reconocimiento y comunicación de los pensamientos al igual que la preocupación hacia otros.

El uso de estas habilidades posibilita el autoconocimiento de las emociones, poder manifestar los afectos hacia otros, entender los afectos o emociones de los individuos del entorno, enfrentar con tranquilidad el enojo de otras personas, darse el permiso de expresar afectos hacia los demás, lograr enfrentar y resolver el miedo hacia alguna situación y auto compensarse por alguna situación favorable.

- **Habilidades sociales alternativas a la agresión**

Están correlacionadas al autocrecimiento, ayudando, compartiendo, conciliando, solicitando las ayudas o permisos necesarios cuando sean requeridos, tomando el control de sí mismo en algunas situaciones conflictivas. Hoy en día muchos individuos presentan poca tolerancia ante algunas situaciones llegando a expresar niveles altos de agresividad. Con las normas de convivencia se produce una mejor autorregulación en la conducta y se nota claramente cuando las personas son capaces de pedir permiso, brindan ayuda a los demás, tienen facilidad de plantear y negociar, emplean el control en sí mismo, logran exigir sus derechos, pueden contestar agradablemente a los chistes, evitan situaciones conflictivas o problemáticas para no llegar a las discusiones o peleas, entre otros ejemplos (Barrientos, 2016).

- **Habilidades sociales para enfrentar el estrés**

Poner en práctica el autocontrol en los afectos ayudará a tolerar las frustraciones y controlar el enojo. Ayudará también a controlar el estrés de una manera más sutil a evadir los episodios generadores de ansias, búsqueda continua en la solución de los diferentes inconvenientes que se presenten, y aumentar su autoestima (Goldstein, como se cita en Rodríguez et al., 2014). Como ejemplo, están la capacidad de saber formular o hacer frente a un reclamo, disminuir el sentimiento vergüenza y poder involucrarse con los demás hasta lograr su inclusión, poder asumir y responder al fracaso, hacer caso omiso a los mensajes inadecuados, saber defenderse en una acusación, afrontar un diálogo difícil, lograr enfrentar las situaciones de presión en los grupos, ente otros casos.

- **Habilidades sociales de planificación**

Están basadas en la colaboración crítica e innovadora para lograr decisiones adecuadas, con una capacidad perseverante y poseer facilidad para el diálogo. Contar con estas capacidades es indispensable, por cuanto, según Powell (1988) a las personas les va a permitir administrar mejor su tiempo, afrontar diversas posiciones y realizar labores en grupo permitiéndoles gestionarse adecuadamente.

En el momento que las personas logran tomar la iniciativa ante cualquier circunstancia son capaces de discernir la causa del problema, orientan sus habilidades, obtienen la información que requieren afrontando y resolviendo sus dificultades acordes al grado de complejidad e importancia, optimizan sus decisiones, se concentran en las labores asignadas, son algunos ejemplos de las habilidades de planificación.

En el momento que los individuos no están interesados en mantener o simplemente iniciar interacciones sociales, no se produce la efectividad en el uso de las

habilidades sociales, pues no tendrían la capacidad de discriminar adecuadamente las respuestas determinadas y adecuadas. Esto puede generar ansiedad en torno a las interrelaciones sociales que afecta el desenvolvimiento individual.

### **Teoría del aprendizaje social**

Bandura (1987) señala que existe un modelo de concordancia en donde la conducta, los factores personales, los cognitivos y el ambiente funcionan entre sí de forma interactiva; siendo este modelo el que contribuye al enfoque de las habilidades sociales.

Así también, las cogniciones no se inician en el vacío ni de manera autónoma en la conducta, sino que son concepciones que el sujeto posee de sí mismo y de la naturaleza, las cuales se desarrollan y se verifican por medio de cuatro procesos como son la experiencia directa lograda por los efectos generados por sus actos, la experiencia vicaria de los efectos que son originados por conductas de otras personas, los juicios realizados por los demás y de los conocimientos previos utilizando la inferencia (Bandura, 1986).

Según la teoría del aprendizaje existen dos modelos que exponen la inhabilidad social:

- **Modelo déficit.** Es el modelo que explica los problemas de competencia social, donde el sujeto no cuenta con las habilidades y conductas que son requeridas en la situación social, debido a un inadecuado reforzamiento, la falta de modelos adecuados o ausencia de estimulación y posibilidades de aprendizaje.
- **Modelo de interferencia.** Este modelo también es llamado déficit de ejecución, donde el sujeto cuenta con las habilidades necesarias, pero desconoce cómo emplearlas de manera correcta, debido a factores emocionales, cognitivos y

motores que interfieren en su ejecución, como los pensamientos depresivos, creencias irracionales, ansiedad y perspectivas negativas.

### **Teoría de Caballo**

Caballo (1996) sostiene que las habilidades sociales están conformadas por tres componentes:

- **Dimensión conductual.** Está referida al hacer y aceptar cumplidos, así como peticiones, iniciar y mantener una conversación, expresar agrado, afecto, desagrado, enfado, molestia, defender los propios derechos, expresar opiniones y desacuerdos, petición de cambio de conducta del otro, disculparse, afrontar críticas, hablar en público, entre otros (Caballo, 1996).
- **Dimensión situacional.** Esta dimensión comprende los roles personales, los cuales establecen ciertas conductas sociales y el ambiente donde se desenvuelve, en el cual se incluyen a los amigos, familiares, compañeros de trabajo, personas con autoridad, vendedores, niños, entre otros (Caballo, 1996).
- **Dimensión personal.** Es la dimensión que comprende los aspectos cognitivos de las personas, los que son activados antes o durante el proceso de interacción social, donde se establecen los siguientes componentes de las habilidades sociales: componentes conductuales, cognitivos, emocionales y fisiológicos (Caballo, 1996).

#### **2.2.1.4. Otras dimensiones de las habilidades sociales**

Las habilidades sociales surgen normalmente como consecuencia del desarrollo de las situaciones interpersonales, es decir, de la interacción social. La relevancia en estas no solo está en la adquisición de las nuevas habilidades sociales, sino que algunas, que ya

forman parte de la personalidad y que estando establecidas previamente, se logran extinguir, dando lugar a comportamientos sociales más adecuados.

Según Albán et al. (2018), la clave en el contexto educativo a nivel interno está en las interacciones entre los docentes para lograr la potencialización del trabajo en conjunto y así obtener excelentes resultados. Existen diversos factores sociales y culturales que se deben conocer para construir buenas relaciones y obtener los resultados necesarios. Núñez (2000) afirma que la praxis educativa se puede modificar en un trabajo en conjunto más efectivo, si están presentes las siguientes habilidades sociales, las cuales están expresadas en cuatro dimensiones:

- **Relaciones interpersonales**

Los docentes ponen en práctica una serie de acciones que son producto de las interacciones que establecen entre colegas, pero esto no significa desconocer la influencia que tienen las experiencias y vivencias con otros miembros de la comunidad educativa.

- **Empatía**

Permite realizar acciones en concordancia con lo que piensan las otras personas. En otras palabras, es ponerse en el lugar del otro, por lo que en muchas ocasiones se ve afectado el alcance de los logros institucionales por la falta de esta habilidad en la colectividad del grupo de docentes. La empatía resulta ser de gran importancia en las interacciones personales y, si esta no existe, puede afectar el alcance de los objetivos planificados.

- **Compañerismo**

Esta habilidad se refiere a las acciones que muestran el deseo de querer compartir incluso en las labores más difíciles y arduas. Es de gran relevancia, para lograr el equilibrio del grupo de docentes, que en muchas ocasiones se sub dividen en equipos de trabajo. La

inexistencia del compañerismo representa un riesgo, el cual puede convertirse en un impedimento para que avancen con normalidad las actividades y también para obtener el éxito esperado.

- **Sinergia**

Es la capacidad de ayudarse mutuamente como un todo que tienen los miembros del cuerpo docente que laboran juntos. Es el resultado de los objetivos alcanzados con esfuerzo mutuo, en otras palabras, es la consolidación de las características particulares y la armonía de los intereses de cada uno de los integrantes.

De las dimensiones presentadas la que se ajusta al planteamiento de este estudio es la investigación de Goldstein (1980), quien creó el instrumento que evalúa las habilidades sociales cuya versión fue adaptada por Tomás (1995). Este autor diseñó los baremos eneatipos temporales, los cuales han sido empleados para medir la variable de estudio, así como realizar los análisis respectivos, tomando en cuenta las siguientes dimensiones: Primeras habilidades sociales, habilidades sociales avanzadas, habilidades relacionadas con los sentimientos, habilidades alternativas a la agresión, habilidad para hacer frente al estrés y habilidades de planificación.

Considerando que, en base a estas dimensiones, se expone la capacidad del individuo para percibir, entender, descifrar y responder a los estímulos sociales en general, resulta viable la investigación sobre la influencia de las habilidades sociales en un grupo de docentes y su vínculo con la organización de un contexto laboral específico. Por tal motivo, este estudio se basa en la teoría de las habilidades sociales del mencionado autor.

### **2.2.1.5. Importancia de las habilidades sociales**

Estas habilidades son fundamentales en las relaciones con otros individuos, siendo esta una de las principales fuentes de bienestar que también se pueden convertir en un síntoma de preocupación al carecerlas. Los individuos que no poseen estas habilidades tienen emociones negativas frecuentemente como, por ejemplo, frustración, ira, se sienten rechazados y poco valorados por los que lo rodean (Cupita, 2015).

Reflexionando en el ámbito educativo, si la carencia de habilidades sociales es causante de los problemas emocionales es previsible un inadecuado clima institucional donde los docentes no puedan modelar una conducta coherente a su rol de formadores y en el marco de una educación integral y de una sana convivencia.

## **2.2.2. Cultura Organizacional**

### **2.2.2.1. Definiciones de cultura organizacional**

La cultura organizacional, desde la visión educativa, son las creencias y valores que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos necesarios para promover el compromiso de equipo, orientado al logro de los objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose a través del tiempo, y mediante lenguajes, rituales e historias de la organización educativa (Marcone & Buey, 2003).

Chiavenato (2009) sostiene que es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.

Robbins y Judge (2009) señalan que es un sistema de significado común entre los integrantes de una comunidad, el cual diferencia a una institución de otras.



De las diferentes definiciones mencionadas, se asume la de Marcone y Buey (2003), pues se adapta para desarrollar la presente investigación en donde se presentan diversas percepciones formuladas respecto a la cultura organizacional.

#### **2.2.2.2. Características de la cultura organizacional**

Cruzado (2020) opina que estas logran diferenciar una escuela de otra, ya sea por el reconocimiento que esta posee, debido al trato que brinda a la comunidad educativa a través de sus docentes y estudiantes. Otra razón puede estar relacionada al establecimiento claro y el cumplimiento de sus normativas de conductas por parte de los miembros de la institución. Así también, se diferencian por la práctica de valores impartidos entre sus integrantes, tales como el respeto, solidaridad, la amabilidad, el compañerismo, la puntualidad, honradez y, entre otros, el cumplimiento de los lineamientos educativos emitidos desde las instancias gubernamentales, como es el Ministerio de Educación que rige en las acciones en las instituciones educativas.

La cultura organizacional compete a todos los miembros que trabajan en la institución o alguna persona que requiera algún servicio educativo o administrativo. Además, cabe señalar que en este proceso también se debe incluir el trato adecuado entre el personal que va desde los directivos hasta los docentes donde debe existir un trato cordial y horizontal para mejorar relaciones laborales.

#### **2.2.2.3. Posturas teóricas de la cultura organizacional**

Marcone y Buey (2003) manifestaron que existen pocos estudios sobre la cultura en el campo educativo. Inicialmente en la década del noventa, Martín del Buey formuló el constructo Cultuaula (Martín del Buey, 1991, 1996 y 1997; Martín del Buey & Castro, 1993 y 1994).

A partir del constructo Culturaaula se comprende que la cultura organizacional educativa tiene como núcleo esencial las creencias que generan algunos valores alrededor de ellas. Luego se concretizan en actitudes que se presentan en forma de ritos, artefactos ergonómicos y estándares en las instituciones educativas (Martín del Buey, 1997). Así también el autor indica que las creencias son las que determinan, mueven, condicionan y guían el comportamiento humano de un centro educativo ya sea de manera individual o en forma colectiva (Martín del Buey, 1997).

Martín del Buey (1997) refiere también que las creencias en el campo educativo se presentan en 4 grandes áreas: Creencias relacionadas con la finalidad de la educación, creencias en relación al proceso de instrucción, creencias en relación al proceso de aprendizaje y creencias en torno al escenario de aprendizaje. Además, se puede formular las siguientes preguntas respectivas a cada creencia mencionada: ¿para qué se educa?, ¿cómo se imparten las clases?, ¿qué hace el estudiante con la información? y ¿cómo son las aulas?

Según Marcone y Buey (2003) refieren que las organizaciones exitosas se fundamentan en los factores que están caracterizados en algunos procesos de gestión, los cuales se establecen previamente. A estos factores se les define como las dimensiones. En lo que respecta a la cultura organizacional educativa, se refiere a esos componentes necesarios para llegar al éxito institucional.

Las dimensiones que conforman la cultura organizacional son presentadas de la siguiente manera:

- **Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito.** Se refiere a la forma cómo los miembros de la organización educativa aprecian y perciben el esfuerzo ejercido por la misma institución en función a la perspectiva individual e

institucional. Dentro del éxito, el esfuerzo es tomado como uno de sus factores principales. La satisfacción del logro es para docentes y los otros integrantes de la institución, los cuales están correlacionando el esfuerzo con el alcance de los objetivos. Los componentes de estas aseveraciones son:

- \_ Las sugerencias y opiniones acerca del trabajo (no importa de dónde provengan) son tomadas en cuenta de la mejor manera;
  - \_ Para conseguir el éxito en la institución educativa, el personal debe estar comprometido y asumir esfuerzos continuos;
  - \_ Las reuniones deberían ser constantes para ir revisando cómo va el alcance de los objetivos, esto para encaminarlos a las metas establecidas, determinando los que se han alcanzado y los que faltan;
  - \_ Aquí se recuerda que el esfuerzo conjunto ayuda al alcance de las metas más difíciles;
  - \_ Los directivos fomentan el alcance de las metas institucionales mediante la participación de todo el personal;
  - \_ Las metas y los objetivos que guiarán los esfuerzos en el año escolar, deben establecerse desde el inicio del período;
  - \_ A través del tiempo, la historia de la organización demostrará metas alcanzadas.
  - \_ Los consejos de profesores constituyen una reflexión y búsqueda continua de una adecuada coordinación;
  - \_ Cuando los directores y profesores se unen en un esfuerzo continuo, se visualiza como prometedor en el futuro.
- 
- **Comunicación y equidad.** La forma de comunicación que se desarrolla en las instituciones es interna y externa con la finalidad de mejorar el sistema, para que

este sea más equitativo y promueva la cohesión entre el personal de la institución. Asimismo, el diálogo debe ser constante y debe tomar en cuenta la evolución histórica institucional a fin de preservar el servicio educativo a futuro. Están relacionados con la transmisión de los valores y las evidencias simbólicas que muestren la evolución de la institución educativa. Algunas pautas que refuerzan la consistencia de esta dimensión:

- \_ Expresión clara y directamente;
  - \_ Recordar siempre el progreso que se ha tenido;
  - \_ En las conversaciones permanentes se establecen los cambios que requieren en la institución para alcanzar las metas;
  - \_ En los actos escolares se debe resaltar a la equidad como un principio de la interacción cotidiana.
- **Credibilidad de los directivos y relaciones humanas.** Es la percepción del manejo que tienen los directivos de los asuntos institucionales, la toma de decisiones y las interacciones entre los integrantes de la organización educativa. También se refiere a las acciones profesionales y al grado de confiabilidad que posee la junta directiva para ejecutar sus funciones (Marcone & del Buey, 2003). La evaluación y el análisis que presenta la cultura organizacional educativa (ICOE) considera las siguientes aseveraciones:
- \_ Registrar en su hoja de vida, de manera oportuna y cuidadosa todos los objetivos y metas alcanzadas del personal;
  - \_ Incentivar a los integrantes de la institución al aprendizaje y a la preparación continua, los cuales contribuyan al éxito;
  - \_ Los directivos sustentan su credibilidad en la forma coherente que manifiestan entre lo que dicen y hacen, este se logra a través del tiempo;

- \_ Las orientaciones e indicaciones deben ser claras y precisas para los padres, estudiantes y público en general.

Esta dimensión se presenta como un fino recurso que pone a prueba de manera constante el valor de la ética profesional y personal de las autoridades directivas, el cual es evidenciado desde las pequeñas actitudes encargadas de crear confianza.

- **Liderazgo en la gestión directiva**

Este tipo de liderazgo se hace presente cuando los directivos toman y ejecutan decisiones basados en los valores y los principios éticos para cumplir las normas institucionales. Esto implica un mayor compromiso en el liderazgo de la administración educativa siendo un aspecto primordial para alcanzar una gestión eficaz de la institución educativa. Dentro de los factores definidos para esta categoría se encuentran los siguientes:

- \_ Valorar los esfuerzos de las autoridades de la institución en la creación y mantenimiento de un sistema adecuado de comunicación con el personal;
- \_ Los directores deben indicar las funciones que deben cumplir y las expectativas que se espera de cada uno de los integrantes de la organización;
- \_ Las reuniones de trabajo deben programarse y anunciarse con la anticipación oportuna, al igual que debe informarse los puntos que se esperan tratar.

Para este tipo de responsabilidades se ve la necesidad de una preparación académica para dirigir con liderazgo asertivo una organización, pero además un complemento importante a tener en cuenta es la formación de las actitudes, ahí se hace la presente la necesidad de atender las habilidades sociales de quienes asumen estos retos.

Las dimensiones que se encuentran en el Cuestionario de la cultura organizacional, y que son los pilares del presente trabajo de investigación, son: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, Comunicación y equidad organizacional, Credibilidad de los directivos y relaciones humanas y Liderazgo en la gestión directiva.

Santos (1994) plantea otra perspectiva más reduccionista para analizar las creencias, en donde señala que las características de la cultura organizacional en las instituciones educativas son el individualismo, el rendimiento, la uniformidad, el formalismo, la jerarquía y la presencia de rituales.

Gálvez (2007) afirma posteriormente, entre otros planteamientos desarrollados, que las experiencias de la comunidad educativa unida con sus expectativas forman parte de la cultura escolar, y que al conocer los cambios que se puedan producir en ella, permite desarrollar nuevas formas de actuar, así como el empleo de estrategias innovadoras que puedan adecuarse a cada institución educativa.

#### **2.2.2.4. Otras dimensiones de la cultura organizacional**

Según refiere Campomanes (como se cita en Tineo, 2019) la cultura se genera de la organización y forma parte del sistema general en la institución. La cultura tiene un carácter subjetivo, refiriéndose a los procesos que se producen dentro de la organización. La cultura en la organización tiene como objetivo la conexión entre sus miembros y un control en ellos para alcanzar el máximo funcionamiento y, a su vez, la eficacia. La función de la cultura es poder brindar la conexión requerida para asumir nuevos retos. La forma de hacerlo es a través de los valores y con las pautas de conductas compartidas, dotando de fuerza a la unidad de la organización. En tal sentido, presenta las siguientes dimensiones:

- **Valores e ideales.** Un valor es algo que enriquece o agrega perfección a quien lo posee. El hombre desea obtenerlo porque lo va a hacer mejor individuo o hace que se destaque más. Cada ser tiene su propia clasificación de valores, esto va a depender de qué desea hacer o alcanzar en la vida. Así, todo lo que esté cerca de lo quiere lograr tendrá valor y todo lo que represente alejamiento de su objetivo lo rechazará. Un hombre nunca logrará nada si vive solo por impulso y no tiene claridad en lo que desea lograr (García et al., 1999). Una persona que desee un nivel adecuado de vida tiene que esforzarse constantemente. En primer lugar, debe tener clara las metas que desea alcanzar, que quiere lograr y con esa visión poder estructurar sus valores de acuerdo al grado de importancia que él le atribuye, prevaleciendo lo urgente y lo inmediato.
- **Autorrealización.** El concepto de adaptación es de origen darviniano y se puede sustituir por la autorrealización, tal como lo indicó Maslow (como se cita en Zúñiga, 2018), ya que para él tiene diversos significados:

Primer significado, vivir sin timidez. Es el momento donde el individuo vive de forma plena, en el que el mismo individuo se actualiza. Todos pasan por esos momentos de vez en cuando.

Segundo significado, consideran la vida como un proceso de decisiones sucesivas. Las personas pueden orientarse a tener una actitud de defenderse, de resguardarse o de tener miedo. De la misma forma, en contraposición, está la opción de elegir el crecimiento en lugar del miedo para avanzar a lograr la autorrealización. Este es un proceso continuo y permanente en las personas, lo mismo suele ocurrir en las organizaciones o instituciones.

Tercer significado, la autorrealización es algo que depende de la misma persona. En diversas ocasiones los individuos no se escuchan a sí mismo, sino que desean oír lo que viene de otras personas, lo que produce dependencia e inhibe la autonomía.

Cuarto significado, cada persona debe auto observarse, buscar respuestas dentro de sí mismo, lo cual implica asumir responsabilidades, y esto es un paso hacia la autorrealización. Cuando un individuo se responsabiliza logra una realización de sí mismo.

Quinto significado, cuando se toman decisiones de realizar cambios pequeños, al conseguirlos descubrirá que siempre se configuraran mejores opciones acerca de lo que está constitucionalmente bien para él. Si las personas aprenden a escucharse a sí mismas podrán escoger sabiamente para toda una vida.

Sexto significado, la autorrealización es un proceso de actualización de las propias potencialidades, no es únicamente un estado final.

Séptimo significado, las experiencias exitosas generan momentos transitorios de autorrealización, por lo que se logran momentos de plenitud.

Octavo significado, es importante que cada individuo se conozca así mismo, que descubra sus gustos, lo bueno o malo para sí mismo y hacia dónde quiere ir, es decir, identificar las defensas y después encontrar el coraje para actuar.

- **Organización.** Según Campomanes (como se cita en Tineo, 2019), la organización se origina del latín *organón*, que significa órgano, es decir, sistema en sí mismo, y se usa en diversas áreas empresariales, pasando por el educativo y social, deportivo, hasta el religioso, refiriéndose a una entidad como a una empresa, instituciones



públicas, corporaciones, organizaciones no gubernamentales, entre otras. También para hacer mención de una actividad, un eventos o reuniones familiares.

De las dimensiones expuestas y según los fines de este estudio, se considera la elección establecida por Marcone y Buey (2003), quienes construyeron y validaron el Inventario de cultura organizacional educativa, donde se consideran las cuatro dimensiones: Reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito, Comunicación y equidad, Credibilidad de los directivos y relaciones humanas y liderazgo en la gestión educativa. Estas se utilizaron en esta investigación debido a que visualiza la importancia del nivel de comportamiento del personal en su centro laboral y como un valor colectivo que forma parte de la identidad de su cultura organizacional. A su vez, este último direcciona la efectividad de la conducta del trabajador guiándolo al logro de los objetivos institucionales. Es por ello que este estudio se inspira en la teoría de la cultura organizacional propuesta por el autor en mención.

#### **2.2.2.5. Tipos de cultura organizacional**

Según Robbins y Coulter (como se cita en Vega, 2019), se presentan dos ideologías básicas que manifiestan los siguientes tipos de cultura:

- **Cultura organizacional fuerte**

Esta favorece la estabilidad en el comportamiento humano, actuando como un posible sustituto de la formalización y, a su vez, se refiere a los valores centrales que son capaces de sostener y mantener a la organizacional. Una cultura organizacional fuerte y ejecutada de forma eficiente, se puede notar cuando el líder motiva y da ejemplo de ello, generando atracción entre los miembros de la organización. Mientras más integrantes reconozcan los valores centrales habrá un compromiso mayor con ello, y más fuerte será la cultura.

- **Cultura organizacional débil**

Este tipo de cultura se aprecia cuando los integrantes de la organización no comparten de manera amplia los valores centrales de su misma institución, lo que podría obstaculizar de alguna manera la estabilidad en el comportamiento de los miembros. En una cultura organizacional débil, el líder tiene la capacidad de limitar la cohesión de quienes la conforman, en tal sentido este tipo de cultura sin, duda alguna, dependerá del líder encargado de dirigir la organización. De eso se desprende la necesidad que, en las instituciones educativas, sea el director quien se identifique de forma absoluta con su labor profesional y, a su vez, influya positivamente en todo el personal que pertenece a la institución, esto con el fin de conseguir una cultura organizacional fuerte.

#### **2.2.2.6. La importancia de la cultura organizacional**

Esta radica en poder descubrir las situaciones problemáticas dentro de la organización y las posibles soluciones en los conflictos y, a su vez, promueve la incorporación de los miembros de la organización basados en la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y tácticos para alcanzar las metas. Asimismo, es necesario conformar equipos de trabajo que conozcan los requerimientos del personal y poder buscar los medios adecuados para satisfacerlos, así como que logren detectar los problemas y proponer diversas soluciones, brindando facilidades en el cumplimiento de sus actividades.

La cultura organizacional es de gran importancia para encaminar sus decisiones basadas en el bien común y compartiendo toda la visión institucional; de la misma manera, puedan solucionar de forma oportuna las dificultades que se presentan, siempre mejorando la satisfacción de los requerimientos de los integrantes, ya que de ellos depende el éxito institucional (Cruzado, 2020).

La cultura también es la ventana por donde se mira la interacción de las personas junto a sus elementos tangibles que, en forma conjunta, construyen la personalidad de la organización. De esta manera, desde que se ingresa a una organización se lee su cultura mediante situaciones cotidianas de sus colaboradores como la manera de conversar, de saludarse, la forma cómo se dirigen al público, el mismo orden y desorden de los diferentes ambientes, la serie de objetos que decoran las instalaciones, entre otros detalles (Sheen, 2016).

### 2.2.3. Definición de términos básicos

**Habilidades sociales:** Son un conjunto de comportamientos efectivos que se presentan en las relaciones interpersonales, que son aprendidos y contribuyen a las relaciones con los demás, reivindican los derechos propios sin excluir los derechos de los demás. También controlan la ansiedad en situaciones nuevas o difíciles, fomentando la comunicación y la resolución de problemas. (Goldstein, 1980).

**Cultura organizacional:** Son las creencias y valores que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos necesarios para promover el compromiso de equipo, orientado al logro de los objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose a través del tiempo mediante lenguajes, rituales e historias de la organización educativa (Marcone & Buey, 2003).

**Docente:** Es la persona que participa y tiene la misión de contribuir de forma eficaz en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano en una institución educativa (Ministerio de Educación, 2003).

**Institución educativa privada:** Es una institución establecida por la iniciativa de personas naturales o jurídicas de derecho privado y que está autorizada por las instancias descentralizadas del Sector Educación para brindar el servicio educativo (Ministerio de Educación, 2003).

### III. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo general

Establecer la relación que existe entre los niveles de las habilidades sociales y los niveles de la cultura organizacional en los docentes de una institución educativa privada de Lima.

#### 3.2. Objetivos específicos

1. Describir los niveles de habilidades sociales y de sus dimensiones en los docentes de una institución educativa privada de Lima.
2. Describir los niveles de la cultura organizacional y de sus dimensiones en los docentes de una institución educativa privada de Lima.
3. Determinar la relación que existe entre el nivel de habilidades sociales y el nivel de reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito en los docentes de una institución educativa privada de Lima.
4. Determinar la relación que existe entre el nivel de habilidades sociales y el nivel de la comunicación y equidad organizacional en los docentes de una institución educativa privada de Lima.
5. Determinar la relación que existe el nivel de habilidades sociales y el nivel de la credibilidad de los directivos y relaciones humanas en los docentes de una institución educativa privada de Lima.
6. Determinar la relación que existe entre el nivel de habilidades sociales y el nivel de liderazgo en la gestión directiva en los docentes de una institución educativa privada de Lima.

#### IV. HIPÓTESIS

La presente investigación es de diseño correlacional no causal y, dado que tiene un alcance exploratorio debido a que no se han encontrado estudios que aborden a ambas variables, no procede la formulación de hipótesis (Ramos-Galarza, 2020).



## V. MÉTODO

### 5.1. Tipo de investigación

Es una investigación básica debido a que se encuentra orientada a buscar nuevos conocimientos y no cuenta con objetivos prácticos, siendo su propósito el recojo de información de la realidad a fin de desarrollar el conocimiento científico mediante la recolección de los datos (Sánchez et al., 2018). De esta manera el presente estudio es básico dado que ofrece información sobre las habilidades sociales y la cultura organizacional en una institución educativa privada de Lima.

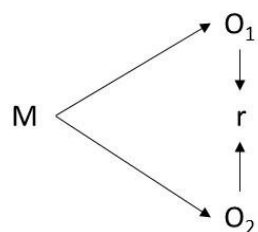
Así mismo, es un estudio cuantitativo puesto que busca determinar la asociación, generalización y objetivación de los resultados mediante una muestra que permita efectuar una inferencia de su población (Fernández & Díaz, 2002). Esta investigación es cuantitativa porque se han aplicado instrumentos objetivos y se han analizado los datos haciendo uso de la estadística para comunicar los resultados obtenidos.

### 5.2. Diseño de investigación

El estudio corresponde a un diseño no experimental, transversal y correlacional no causal. Es no experimental, puesto que solo se observan y miden las variables, es decir, no se manipulan. Es transversal debido a que las variables se estudian en un tiempo determinado (Hernández et al., 2014). Así también es correlacional no causal, puesto que busca establecer el grado de relación existente entre las variables que son estudiadas sin especificar una relación causa-efecto (Cazau, 2006).

La presente investigación es no experimental dado que no se han manipulado las variables habilidades sociales y cultura organizacional. Además, es transversal, ya que los datos se han recogido en un punto del tiempo en los docentes, y es correlacional no

causal, porque se ha planteado una relación entre las variables que no presupone una causalidad.



Donde:

- $M$  = Muestra  
 $O_1$  = Habilidades Sociales  
 $O_2$  = Cultura Organizacional  
 $r$  = Correlación entre dichas variables

### 5.3. Variables

#### Variables atributivas

Al ser una investigación que busca relacionar las habilidades sociales y la cultura organizacional, y al no manipularse las variables, estas son consideradas atributivas (Hernández et al., 2014).

- **Variable atributiva 1:**

#### Habilidades Sociales

Es el resultado después de aplicar la Lista de chequeo de habilidades sociales de Goldstein, adaptado por Tomás (1995), cuyas dimensiones son:

- \_ Las primeras habilidades sociales
- \_ Habilidades sociales avanzadas
- \_ Habilidades relacionadas con los sentimientos
- \_ Habilidades alternativas a la agresión

- \_ Habilidades para hacer frente al estrés
- \_ Habilidades de planificación

- **Variable atributiva 2:**

- **Cultura organizacional**

Es el resultado después de aplicar el Inventario de cultura organizacional educativa de Marcone y Buey (2003), adaptado por Morocho (2012), cuyas dimensiones son:

- \_ Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito
- \_ Comunicación y equidad organizacional
- \_ Credibilidad de los directivos y relaciones humanas
- \_ Liderazgo en la gestión directiva

- **Variables controladas**

- **Ambiente**

Los instrumentos se aplicaron en un espacio ventilado libre de perturbaciones y ruidos molestos con adecuada luz.

- **Agotamiento o extenuación**

La aplicación de los instrumentos fue temprano, en horas de la mañana para evadir la extenuación de la jornada de trabajo.

- **Deseabilidad social**

Se espera que las respuestas dadas por los encuestados fuera lo más sincera posible, ya que la aplicación de los instrumentos fue de carácter anónimo y se respetó el principio de confidencialidad.



- **Indicaciones claras de las instrucciones**

Las instrucciones de los instrumentos se dieron de manera precisa, considerando ejemplos para su comprensión. El propósito de la aplicación de los instrumentos en los docentes fue conocer cómo es el comportamiento de dichas variables en el contexto de la investigación. Así también, se resolvieron las interrogantes que presentaron los docentes participantes antes y durante la aplicación de los instrumentos.

- **Material impreso de forma limpia y clara**

Se cuidó la presentación de los instrumentos impresos, teniendo en cuenta que no tuvieran errores y que estuvieran claros y limpios.

#### **5.4. Población y muestra**

##### **Población**

Estuvo conformada por 120 docentes, con edades entre 25 y 65 años, distribuidos en nivel inicial, primario y secundario de una institución educativa privada de Lima.

En la Tabla 1 se observa la distribución de la población según los niveles educativos a los que pertenecen los docentes.

**Tabla 1***Distribución de la población según el nivel educativo*

Nivel	N	Porcentaje
Inicial	20	17%
Primaria	58	48%
Secundaria	42	35%
Total	120	100%

En la Tabla 2 se puede apreciar cómo se encuentran distribuidos los docentes según el sexo.

**Tabla 2***Distribución de la población docente según sexo*

Género	N	Porcentaje
Femenino	80	66.7%
Masculino	40	33.3%
Total	120	100%

**Muestra**

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico, siendo una muestra censal debido a que se consideró a la totalidad de la población (Pérez, 2010). Es decir, se estudió a los 120 docentes de la institución educativa.

**Criterios de inclusión**

- \_ Con más de un año laborando en la institución educativa;
- \_ Comprenden las edades entre 25 y 65 años;

- \_ Todos los educadores de inicial, primaria y secundaria;
- \_ Las maestras asistentes que también son docentes de profesión y que laboran en los tres niveles de educación;
- \_ Consentimiento informado para los participantes.

### **Criterios de exclusión**

- \_ Que invalidan los cuestionarios de la presente investigación;
- \_ Que estén de licencia por reposo médico o embarazo.

## **5.5. Instrumentos**

### **Lista de chequeo de habilidades sociales**

Fue construido por Goldstein (1980) y un equipo de especialistas en ciencias de la conducta en Nueva York. El objetivo es conocer cómo se desenvuelven las personas en distintas situaciones y qué tipo de conducta desarrolla en cada caso. Esta puede evaluar en forma individual o colectiva e inclusive puede ser autoadministrado. La evaluación está relacionada a cada habilidad según el comportamiento individual en diferentes contextos y comprende seis tipos de habilidades sociales: Básicas, Avanzadas, Habilidades relacionadas con los sentimientos, Habilidades alternativas a la agresión, Habilidades para hacer frente al estrés y Habilidades de planificación. Comprende 50 frases cuyas respuestas están conformadas por cinco (5) alternativas según el siguiente detalle: 1 Nunca, 2 Muy pocas veces, 3 Alguna vez, 4 a menudo, y 5 siempre o casi siempre. El tiempo de duración para su aplicación fue de 15 a 20 minutos aproximadamente. (Tomás, 1995).

No se encontraron evidencias de validez y confiabilidad respecto al instrumento original, debido a que solo describe un conjunto de características conductuales

específicas donde no es necesario un tratamiento estadístico; esto de acuerdo a la información de Tomás (1995) quien realizó la adaptación del instrumento.

### **Adaptación de la Lista de chequeo de habilidades sociales en el Perú**

La adaptación peruana de la Lista de chequeo de habilidades sociales fue realizada por Tomas (1995), cuyo objetivo fue determinar las deficiencias y competencias que tiene una persona en sus habilidades sociales. Evalúa los seis tipos de habilidades sociales consideradas en el instrumento original. La administración del instrumento puede aplicarse a nivel individual o colectivo, considerándose a los participantes a partir de los 12 años de edad en adelante. El tiempo de aplicación es de 10 a 15 minutos. Este instrumento corresponde a un total de 50 preguntas. La medida de estas se realizó mediante la escala de Likert con valores que van de 1 a 5, y de la siguiente manera: 1 Nunca, 2 Rara vez, 3 A veces, 4 A menudo y 5 Siempre usa la habilidad.

Las evidencias de la validez y la confiabilidad se hallaron en una muestra de 350 estudiantes, y de los cuales 150 correspondían a jóvenes de primero a quinto año de secundaria de colegios nacionales, con edades comprendidas entre los 12 a 17 años y de nivel socioeconómico bajo. El otro grupo lo conformaron 200 jóvenes universitarios, estudiantes de la especialidad de Psicología de primero a quinto año de una universidad nacional.

La validez se realizó a través del análisis de los ítems de la Lista de chequeo de habilidades sociales y halló correlaciones significativas ( $p < .05$ ,  $.01$  y  $.001$ ) quedando el instrumento con todos los ítems. Además, cada escala componente arrojó una correlación positiva y altamente significativa a un nivel de  $p < .001$  con la escala total de habilidades sociales.

La confiabilidad se obtuvo a través de la aplicación de la prueba test-retest, calculada mediante el Coeficiente de Correlación Producto-Momento de Pearson, obteniéndose una  $r = 0.6137$  y una  $t = 3.011$ , la cual fue muy significativa al  $p < .01$ . El tiempo entre el test y el re-test fue de 4 meses. Además, para evaluar la consistencia interna se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo valor obtenido fue de .924, el cual indica que es altamente confiable.

### **Evidencias de validez y confiabilidad de la Lista de chequeo de habilidades sociales en la muestra estudiada**

Para hallar las evidencias de validez de la Lista de chequeo de habilidades sociales adaptada que fue aplicada a 120 docentes de una institución educativa privada, se realizó mediante el análisis de ítems con el estadístico de correlación de Pearson corregida.

En la Tabla 3 se puede apreciar la correlación ítems test, cuyos valores encontrados varían entre  $r = ,211$  (ítem 43) a  $r = ,519$  (ítem 8). Siendo el criterio para aceptar un ítem como componente de la escala cuando este tiene un valor igual o mayor a ,20 (Kline, 2005). Los ítems que presentaron valores menores a 20 fueron eliminados (01, 23, 28, 39, 41, 42 y 47).

**Tabla 3***Correlación ítems test de la Lista de chequeo de habilidades sociales*

Nº. Ítems	Correlación ítems - test	Nº. Ítems	Correlación ítems - test
1. 02	,224	23. 25	,391
2. 03	,331	24. 26	,320
3. 04	,409	25. 27	,390
4. 05	,388	26. 29	,372
5. 06	,467	27. 30	,332
6. 07	,475	28. 31	,389
7. 08	,519	29. 32	,275
8. 09	,481	30. 33	,342
9. 10	,421	31. 34	,461
10. 11	,377	32. 35	,404
11. 12	,293	33. 36	,370
12. 13	,331	34. 37	,435
13. 14	,330	35. 38	,330
14. 15	,286	36. 40	,219
15. 16	,338	37. 43	,211
16. 17	,371	38. 44	,260
17. 18	,426	39. 45	,272
18. 19	,396	40. 46	,222
19. 20	,387	41. 48	,277
20. 21	,281	42. 49	,271
21. 22	,266	43. 50	,264
22. 24	,272		

*Nota.* Correlación Ítem-test de Pearson corregida.

En la Tabla 4 se puede apreciar la nueva estructura de la Lista de chequeo de habilidades sociales para los docentes de una institución educativa privada, la cual quedó conformada por 43 ítems.

**Tabla 4**

*Nueva estructura de la Lista de chequeo de las habilidades sociales.*

Dimensiones	Ítems	Cantidad de ítems
Habilidades sociales básicas	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	07
Habilidades sociales avanzadas	9, 10, 11, 12, 13, 14,	06
Habilidades relacionadas con los Sentimientos.	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	07
Habilidades alternativas a la agresión	22, 24, 25, 26, 27, 29, 30	07
Habilidades para hacer frente al estrés	31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40	09
Habilidades de planificación	43, 44, 45, 46, 48, 49, 50	07
Total		43

Para hallar la confiabilidad se realizó mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach y el Coeficiente de Omega McDonald's con la finalidad de encontrar mayor precisión de la confiabilidad del instrumento, es decir, su consistencia interna, y en donde se obtuvieron los valores con un alto grado de confiabilidad como se aprecia en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Estimación de la confiabilidad de la Lista de chequeo de habilidades sociales*

$\alpha$	$\omega$	N
,873	,874	43

*Nota.*  $\alpha$  = Coeficiente alfa de Cronbach,  $\omega$  = Coeficiente Omega McDonald's, N= número de ítems.

La media que se ha obtenido en los estadísticos para los baremos de la variable habilidades sociales es de 161,49 y las dimensiones: habilidades sociales básicas es 26.79, las habilidades sociales avanzadas es 23,08, las habilidades sociales relacionadas con los sentimientos es 26,23, las habilidades alternativas a la agresión es 26,10, las habilidades sociales para hacer frente al estrés es 33,33 y las habilidades sociales de planificación es

25,97. Así también, se puede apreciar en la Tabla 6 los baremos que han servido para la interpretación de los resultados.

**Tabla 6**

*Baremos percentilares de la Lista de chequeo de habilidades sociales y sus dimensiones*

P	Hs.	Hsb.	Hsa.	Hsrcls.	Hsaa.	Hsphfae.	Hsdp.
5	141	21	18	21	21	27	21
10	147	23	18	21	22	28	22
15	149	23	19	23	23	29	22
20	150	24	20	23	23	29	23
25	151	24	21	24	24	30	23
30	155	25	21	24	24	31	24
35	156	25	21	25	24	32	24
40	158	26	22	25	25	32	25
45	160	26	22	26	26	32	25
50	162	27	23	26	26	33	26
55	163	28	24	27	27	34	26
60	164	28	24	27	27	34	27
65	167	28	25	28	27	35	27
70	169	29	26	28	28	35	28
75	170	30	26	28	28	36	28
80	173	30	26	29	28	37	29
85	175	31	27	30	30	38	30
90	178	32	27	31	31	39	31
95	182	33	28	32	33	41	32

*Nota.* P= Percentiles, Hs.= Habilidades sociales, Hsb.= Habilidades sociales básicas, Hsa.= Habilidades sociales avanzadas, Hsrcls.= Habilidades sociales relacionada con los sentimientos, Hsaaa.= Habilidades sociales alternativas a la agresión, Hsphfe.= Habilidades sociales para hacer frente al estrés, Hsdp.= Habilidades sociales de planificación



### **Inventario de Cultura Organizacional Educativa**

Fue construido por Marcone y Buey (2003) en Chile, con el objetivo de identificar el nivel de difusión de algunos componentes culturales de educación básica en relación a las dimensiones: Reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito, Credibilidad de los directivos y relaciones humanas, Liderazgo en la gestión educativa, y Comunicación y equidad organizacional. Consta de 62 ítems a cuyas respuestas le corresponde la siguiente puntuación: 4 totalmente de acuerdo, 3 de acuerdo, 2 indiferente, 1 en desacuerdo, 0 totalmente en desacuerdo. Cabe señalar que, cuando la puntuación era mayor, indicaba que mayor eran la presencia de los componentes de la cultura organizacional educativa en los docentes.

Las evidencias de validez y confiabilidad se hallaron en una muestra conformada por 436 profesores correspondientes a 20 escuelas de educación básica de la región de Valparaíso en Chile.

La validez se halló a través de los coeficientes de correlación de los factores de primer orden variaron entre 0,234 y 0,749 con un grado de significancia del 0,000, indicando una correlación fuerte entre estos factores. El análisis de fiabilidad de los factores de segundo orden respecto a las cuatro dimensiones del instrumento que se emplea en esta investigación, obtiene valores que oscilan entre 0,7367 y 0,9056.

Las evidencias de confiabilidad del inventario fueron halladas mediante el coeficiente alfa de Cronbach cuyo resultado fue altamente confiable con un valor de ,9613.

## **Adaptación del Inventario de Cultura Organizacional Educativa en el Perú**

El Inventario de cultura organizacional educativa fue adaptada en el Perú por Morocho (2012). Al respecto, comprende las siguientes dimensiones: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito, Comunicación y equidad organizacional, Credibilidad de los directivos y relaciones humanas y Liderazgo en la gestión directiva. Está compuesta por 62 ítems y su aplicación es de manera individual o grupal y el tiempo de duración en promedio es de 30 minutos. La calificación es manual y la puntuación está comprendida entre 248 (Puntuación Mayor) y 62 (Puntuación Menor). Cuando la puntuación es mayor, mayor también será la presencia de los componentes de la cultura organizacional educativa, percibida por los docentes. Las puntuaciones para las respuestas son de la siguiente manera: 4 = Totalmente de acuerdo, 3 = De acuerdo, 2 = Indiferente, 1 = En desacuerdo y 0 = Totalmente en desacuerdo.

Las evidencias de validez y confiabilidad se obtuvieron en una muestra de 184 docentes de ambos sexos del nivel primario de colegios estatales y pertenecientes a la red educativa N°7 de la Región Callao.

La validez se realizó a través de la consulta a 5 jueces expertos de la Universidad San Ignacio de Loyola, para lo cual se utilizó el coeficiente  $V$  de Aiken hallando un resultado de alta validez (.89\*\*).

La confiabilidad se obtuvo a través del coeficiente alfa de Cronbach, cuyo resultado fue altamente confiable (.875\*\*).

## **Evidencias de validez y confiabilidad del Inventario de Cultura Organizacional Educativa en la muestra de estudio**

Para medir la variable cultura organizacional, se empleó el Inventario de Cultura Organizacional Educativa adaptado por Morocho (2012).

Para hallar las evidencias de validez del Inventario de cultura organizacional educativa, adaptado a los docentes de una institución educativa privada, se realizó el análisis de ítems con el estadístico de correlación de Pearson corregida, cuyos valores obtenidos se encuentran entre ,205 (ítem 41) a ,527 (ítem 53). Siendo el criterio para considerar aceptado un ítem como parte de la escala, cuando este tiene un valor igual o mayor a ,20 (Kline, 2005). Los ítems que presentaron valores menores a ,20 fueron eliminados (1, 2, 19, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 47), como se aprecia en la Tabla 7.

**Tabla 7***Correlación de ítems test del Inventario de cultura organizacional educativa*

N	Ítem	Correlación ítem-test	N	Ítems	Correlación ítem-test
1.	03	,358	27.	30	,307
2.	04	,387	28.	31	,392
3.	05	,398	29.	32	,302
4.	06	,418	30.	33	,340
5.	07	,377	31.	34	,219
6.	08	,374	32.	41	,205
7.	09	,454	33.	42	,319
8.	10	,424	34.	43	,271
9.	11	,430	35.	44	,250
10.	12	,382	36.	45	,291
11.	13	,424	37.	46	,296
12.	14	,431	38.	48	,314
13.	15	,385	39.	49	,457
14.	16	,386	40.	50	,497
15.	17	,395	41.	51	,423
16.	18	,211	42.	52	,481
17.	20	,345	43.	53	,527
18.	21	,314	44.	54	,466
19.	22	,363	45.	55	,353
20.	23	,330	46.	56	,443
21.	24	,328	47.	57	,460
22.	25	,428	48.	58	,516
23.	26	,460	49.	59	,483
24.	27	,453	50.	60	,526
25.	28	,330	51.	61	,389
26.	29	,454	52.	62	,418

*Nota.* Correlación ítem-test del Inventario de cultura organizacional educativa

En la Tabla 8 se indica la nueva estructura del Inventario de cultura organizacional educativa para los docentes de una institución educativa privada, quedando el instrumento conformado por 52 ítems.

**Tabla 8**

*Nueva estructura del Inventario de cultura organizacional educativa*

Dimensiones	Ítems	Total de ítems
Reconocimiento del esfuerzo Como factor de éxito	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18.	16
Comunicación y equidad Organizacional	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34	15
Credibilidad de directivos y relaciones humanas	41, 42, 43, 44, 45, 46.	6
Liderazgo en la gestión directiva	48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62	15
Total		52

En la Tabla 9 se puede observar las evidencias de confiabilidad, que fueron halladas mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach (.909) y el Coeficiente de Omega McDonald's (.911), valores que demuestran una alta confiabilidad.

**Tabla 9**

*Estimación de la confiabilidad del Inventario de cultura organizacional educativa*

$\alpha$	$\omega$	$N$
,909	,911	52

*Nota.*  $\alpha$  = Coeficiente alfa de Cronbach,  $\omega$  = Coeficiente Omega McDonald's,  $N$  = número de ítems.

La media obtenida en los estadísticos para los baremos de la variable Cultura organizacional es de 153,45 y las dimensiones: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito es 47,08, Comunicación y equidad organizacional es 43,08, Credibilidad de los directivos y relaciones humanas es 18,96 y Liderazgo en la gestión directiva es 44,33. Así también, en la Tabla 10 se observan los baremos obtenidos para la interpretación de los resultados.



**Tabla 10**

*Baremos percentilares del Inventario de cultura organizacional educativa y sus dimensiones*

P	Coe.	Rdecfe.	Cyeo.	Cddyrh.	Lelgd.
5	127	33	29	12	30
10	131	34	31	14	33
15	134	35	33	15	35
20	137	37	35	16	36
25	140	39	36	16	38
30	144	42	37	18	39
35	146	43	41	18	42
40	149	45	41	18	43
45	150	46	43	19	45
50	152	49	45	20	46
55	156	50	46	20	47
60	158	52	47	20	47
65	161	52	48	21	48
70	163	53	48	21	50
75	164	54	49	22	51
80	167	55	50	22	52
85	170	57	52	22	53
90	176	57	54	23	54
95	185	60	55	24	56

*Nota.* P= Percentil, Coe.= Corganizacional educativa, Rdecfe.= Reconocimiento del esfuerzo como factor del éxito, Cyeo.= Comunicación y equidad organizacional, Cddyrh.= Credibilidad de los directivos y relaciones humanas, Lelgd.= Liderazgo en la gestión directiva.

## **5.6. Procedimiento**

### **Coordinaciones previas**

Para el desarrollo de la presente investigación se procedió primeramente a solicitar el permiso a las autoridades de la institución educativa privada de Lima, con la finalidad de aplicar los instrumentos en forma grupal. Asimismo, se ofreció la explicación respecto a las características de la investigación.

Así también, se solicitó el permiso correspondiente a los autores de los instrumentos de evaluación utilizados en esta investigación correspondientes a la Lista de chequeo de habilidades sociales (Apéndice A) y el Inventario de cultura organizacional educativa (Apéndice B)

### **Presentación**

Se inició saludando a los docentes participantes, se dio a conocer las referencias personales, luego se les explicó el objetivo del estudio concerniente a las habilidades sociales y cultura organizacional y, finalmente, se les dio las gracias por su colaboración a los participantes.

### **Consentimiento informado**

Antes de la aplicación de los instrumentos se pidió la autorización informada a través de la firma respectiva a cada participante de este estudio. Se les recordó sobre la finalidad de la investigación, recalcando que el desarrollo de los instrumentos era de carácter anónimo y la información consignada se abordaría de manera confidencial. A la vez, se les compartió el número telefónico y el correo electrónico para que absuelvan dudas o



inquietudes correspondientes a la responsable de la investigación, si lo considerasen necesario (Apéndice C).

### **Condiciones de aplicación**

Los instrumentos fueron aplicados en un contexto de presencialidad de los participantes en las instalaciones de una institución educativa privada de Lima. Se eligió el horario de la mañana por ser el más adecuado para los participantes. El orden en que se aplicaron los instrumentos respectivos corresponde en primer lugar a la Lista de Chequeo de habilidades sociales y posteriormente el Inventario de cultura organizacional educativa, tomándose en cuenta las pautas señaladas por los autores de los instrumentos.

Así también, la información fue recogida por la investigadora, es por ello que no hubo la necesidad de contar con un personal de apoyo.

## VI. RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados que han sido hallados después de haber realizado el procesamiento estadístico con el software IBM SPSS Statistics versión 25. Estos resultados se han obtenido a nivel descriptivo, así como inferencial.

Para la parte descriptiva se calcularon estadísticos de tendencia central como la media, así como de dispersión como la desviación estándar y el coeficiente de variación.

En lo que corresponde a la parte inferencial, primero se determinó si los datos tenían, o no, una distribución normal, para lo cual se utilizó el estadístico de Shapiro Wilk.

Luego se tomó la decisión de utilizar el estadístico paramétrico de correlación de Pearson para los datos que obtuvieron una distribución normal y el estadístico no paramétrico de correlación de *Rho* de Spearman para los que obtuvieron una distribución no normal.

### 6.1. Análisis descriptivo de las variables

Respecto al primer objetivo específico, en la Tabla 11 se refiere a los niveles de habilidades sociales en la muestra de estudio, donde se obtuvo que un 50,8% se ubica en el nivel promedio, un 20,0% presenta un nivel alto, un 19,2% presenta un nivel bajo, un 5,8% corresponde un nivel muy bajo, y por último, se observa que un 4,2% presenta un nivel muy alto. Según los resultados alcanzados, se evidencia que el nivel de habilidades sociales de la mayoría en los docentes de una institución educativa privada de Lima se encuentra ubicado en el nivel promedio.

**Tabla 11**

*Niveles de habilidades sociales en docentes de una institución educativa privada de Lima*

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Muy bajo	7	5,8
Bajo	23	19,2
Promedio	61	50,8
Alto	24	20,0
Muy alto	5	4,2
Total	120	100,0

En la Tabla 12, se muestra los niveles sobre la dimensión habilidades sociales básicas en la muestra de estudio. Por lo que se observó que el nivel de las habilidades sociales básicas se ubicó en el nivel promedio en la mayoría de los docentes.

**Tabla 12**

*Niveles sobre la dimensión habilidades sociales básicas*

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Muy bajo	11	9,2
Bajo	22	18,3
Promedio	65	54,2
Alto	19	15,8
Muy alto	3	2,5
Total	120	100,0

En la Tabla 13, se presentan los niveles sobre la dimensión habilidades sociales avanzadas en la muestra de estudio. Por lo que se observó que el nivel de habilidades sociales avanzadas se ubicó en el nivel promedio en la mayoría de los docentes.

**Tabla 13***Niveles sobre la dimensión habilidades sociales avanzadas*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	13	10,8
Bajo	30	25,0
Promedio	55	45,8
Alto	17	14,2
Muy alto	5	4,2
Total	120	100,0

En la Tabla 14, se muestran los niveles sobre la dimensión de habilidades relacionada con los sentimientos en la muestra de estudio. Por lo que se observó que el nivel de habilidades relacionada con los sentimientos se ubicó en el nivel promedio en la mayoría de los docentes.

**Tabla 14***Niveles sobre la dimensión habilidades relacionada con los sentimientos*

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Muy bajo	14	11,7
Bajo	23	19,2
Promedio	56	46,7
Alto	22	18,3
Muy alto	5	4,1
Total	120	100,0

En la Tabla 15, se pueden apreciar los niveles sobre la dimensión de habilidades alternativas a la agresión en los participantes. Por lo que se observó que el nivel habilidades alternativas a la agresión se ubicó en el nivel promedio en la mayoría de los docentes.

**Tabla 15***Niveles sobre la dimensión habilidades alternativas a la agresión*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	10	8,3
Bajo	34	28,3
Promedio	54	45,0
Alto	19	15,8
Muy alto	3	2,6
Total	120	100,0

Como se puede visualizar en la Tabla 16, los niveles de la dimensión de habilidades para hacer frente al estrés en la muestra de estudio se ubican en el nivel promedio en la mayoría de los docentes.

**Tabla 16***Niveles sobre la dimensión habilidades para hacer frente al estrés*

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Muy bajo	7	5,8
Bajo	23	19,2
Promedio	66	55,0
Alto	20	16,7
Muy alto	4	3,3
Total	120	100,0

Se puede observar en la Tabla 17, que los niveles de la dimensión de habilidades de planificación en los docentes se ubican en la mayoría de los casos en el nivel promedio.

**Tabla 17***Niveles sobre la dimensión habilidades de planificación*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	10	8,3
Bajo	24	20,0
Promedio	62	51,7
Alto	19	15,8
Muy alto	5	4,2
Total	120	100,0

Así también como parte del análisis descriptivo se calcularon la media (tendencia central), la desviación estándar, coeficientes de variación (dispersión), puntuación mínima y puntuación máxima de la variable Habilidades sociales y sus dimensiones como se aprecia en la Tabla 18.

**Tabla 18**

*Análisis descriptivo de la variable habilidades sociales y sus dimensiones en docentes de una institución educativa privada de Lima*

Variable/dimensiones	M	Pc.	DE	CV	Min.	Máx.
Habilidades sociales	161,49	50	12,54	7,76%	124	192
Habilidades sociales básicas	26,79	50	4,00	14,93%	14	35
Habilidades sociales avanzadas	23,08	50	3,44	14,90%	16	30
Habilidades relacionadas con los sentimientos	26,23	45	3,60	13,72%	17	35
Habilidades alternativas a la agresión	26,10	45	3,31	12,68%	20	35
Habilidades para hacer frente al estrés	33,33	50	3,97	11,91%	26	42
Habilidades de planificación	25,97	50	3,44	13,25%	19	35

*Nota.* M= media, Pc= percentil, DE= desviación estándar, CV= coeficiente de variación, Min=puntaje mínimo, Máx.= puntaje máximo.

Respeto al segundo objetivo específico, en la Tabla 19, según los resultados obtenidos se evidencia que el nivel de cultura organizacional en los docentes de una institución educativa privada de Lima se ubica en su mayoría en el nivel promedio.

**Tabla 19**

*Niveles de Cultura organizacional en docentes de una institución educativa de Lima*

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Muy bajo	6	5,0
Bajo	4	20,0
Promedio	61	50,8
Alto	25	20,8
Muy alto	4	3,3
Total	120	100,0

En la Tabla 20 se muestra los niveles sobre la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito en la muestra de estudio. Por lo que se observó que el nivel de reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito se ubicó en el nivel promedio en la mayoría de los docentes.

**Tabla 20**

*Niveles sobre la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito*

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Muy bajo	8	6,7
Bajo	22	18,3
Promedio	61	50,8
Alto	26	21,7
Muy alto	3	2,5
Total	120	100,0

En la Tabla 21, se pueden observar los niveles sobre la dimensión comunicación y equidad organizacional en la muestra de estudio. En los resultados obtenidos se evidencia que el nivel de comunicación y equidad organizacional en la mayoría de los docentes de una institución educativa privada de Lima se encuentra en un nivel promedio.

**Tabla 21**

*Niveles sobre la dimensión comunicación y equidad organizacional*

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Muy bajo	7	5,8
Bajo	27	22,5
Promedio	57	47,5
Alto	24	20,0
Muy alto	5	4,2
Total	120	100,0



En la Tabla 22, se indican los niveles de la dimensión credibilidad de los directivos y las relaciones humanas en la muestra de estudio, en donde se observa que el nivel de credibilidad de los directivos en los docentes de una institución privada de Lima se encuentra en la mayoría en un nivel promedio.

**Tabla 22**

*Niveles sobre la dimensión credibilidad de los directivos y relaciones humanas*

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Muy bajo	8	6,7
Bajo	26	21,7
Promedio	55	45,8
Alto	25	20,8
Muy alto	6	5,0
Total	120	100,0

En la Tabla 23, se muestran los niveles de la dimensión liderazgo en la gestión directiva en la muestra de estudio. En los resultados obtenidos se observó que el nivel de liderazgo en la gestión directiva en los docentes de una institución privada de Lima se encuentra en la mayoría en un nivel promedio.

**Tabla 23**

*Niveles sobre la dimensión liderazgo en la gestión directiva*

Niveles	Frecuencia	Porcentajes
Muy bajo	6	5,0
Bajo	28	23,3
Promedio	61	50,8
Alto	22	18,3
Muy alto	3	2,5
Total	120	100,0

Se hallaron también resultados descriptivos de la variable cultura organizacional y sus dimensiones como la media (tendencia central), la desviación estándar, coeficientes de variación (dispersión), puntuación mínima y puntuación máxima, tal como se pueden observar en la Tabla 24.

**Tabla 24**

*Análisis descriptivo de la variable cultura organizacional y sus dimensiones en docentes de una institución educativa privada de Lima*

Variable /dimensiones	M	Pc.	DE	CV	Min	Máx.
Cultura organizacional	153,45	50	16,74	10,91%	113	192
Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	47,08	45	8,64	18,34%	32	62
Comunicación y equidad organizacional	43,08	45	8,16	18,93%	28	58
Credibilidad de los directivos y las relaciones humanas	18,96	45	3,33	17,56%	11	24
Liderazgo en la gestión directiva	44,33	45	7,96	17,95%	27	59

*Nota.* M= media, Pc= percentil, DE= desviación estándar, CV= coeficiente de variación, Min=puntaje mínimo, Máx.= puntaje máximo. Elaboración propia.

## 6.2. Análisis inferencial de las variables

Respecto al objetivo general en la Tabla 25 se observan los resultados de la prueba de normalidad para los datos de las variables habilidades sociales y cultura organizacional en una institución educativa privada de Lima, para ello se empleó la prueba de Shapiro Wilk, que permitió verificar que los datos se aproximan a una distribución normal (se muestran probabilidades de significancia estadísticas mayores a .05). Por lo que se tomó la decisión de utilizar el estadístico paramétrico de correlación de Pearson.

**Tabla 25**

*Prueba de normalidad de puntajes de las variables habilidades sociales, cultura organizacional y sus dimensiones*

Variables/Dimensiones	S-W		
	Estadístico	gl	P
Habilidades sociales	,995	120	,954
Cultura organizacional	,991	120	,647

*Nota:* S-W= estadístico de normalidad de Shapiro-Wilk, gl= grados de libertad, P.= probabilidad de significancia estadística.

Para la interpretación de los resultados de las correlaciones obtenidas se ha considerado los niveles de coeficiente de correlación propuestos por Hernández et al. (2014) que se encuentran en la Tabla 26.

**Tabla 26**

*Niveles de interpretación del coeficiente de correlación*

Nivel de medición de las variables: intervalos o razón	Categorías
- 1,00 =	Correlación negativa perfecta
- 0,90 =	Correlación negativa muy fuerte
- 0,75 =	Correlación negativa considerable
- 0,50 =	Correlación negativa media
- 0,25 =	Correlación negativa débil
- 0,10 =	Correlación negativa muy débil
0,00 =	No existe correlación alguna entre las variables
+ 0,10 =	Correlación positiva muy débil
+ 0,25 =	Correlación positiva débil
+ 0,50 =	Correlación positiva media
+ 0,75 =	Correlación positiva considerable
+ 0,90 =	Correlación positiva muy fuerte
+ 1,00 =	Correlación positiva perfecta

*Nota:* De “Metodología de la investigación” por Hernández et al, 2014, p. 305

En la Tabla 27, se aprecia que, en la muestra estudiada, el resultado obtenido fue de -0,046 para la correlación entre las variables habilidades sociales y cultura organizacional. Según los resultados, se puede afirmar, que la correlación es negativa muy débil y no significativa estadísticamente. Asimismo, el coeficiente de determinación explica la variación del .002 indicando un efecto pequeño (Cohen, 2013).

**Tabla 27**

*Estimación de la relación de las variables habilidades sociales y cultura organizacional en docentes de una institución privada de Lima*

Variable	$r$	$r^2$	$p$
Habilidades sociales	-,046	,002	,620
Cultura organizacional			

*Nota:*  $r$  = estadístico de correlación de Pearson,  $r^2$  = coeficiente de determinación,  $p$  = significancia estadística.

En la Tabla 28, se evidencian los resultados de la prueba de normalidad, de Shapiro Wilk aplicada a la muestra, en donde se comprobó que los datos de la variable Habilidades sociales se encuentran distribuidos de manera normal, mientras que las dimensiones de Cultura organizacional corresponden a una distribución no normal (se muestran probabilidades de significancia estadísticas menores a .05), Por lo que se tomó la decisión de utilizar el estadístico de correlación *Rho* de Spearman.

**Tabla 28**

*Prueba de normalidad con el estadístico S-W para la variable habilidades sociales y las dimensiones de cultura organizacional*

Variable/Dimensión	Estadístico S-W	gl	Sig.
Habilidades sociales	,995	120	,954
Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito.	,941	120	,000
Comunicación y equidad organizacional	,959	120	,001
Credibilidad de los directivos y las relaciones humanas	,951	120	,000
Liderazgo en la gestión directiva	,962	120	,002

*Nota.* S-W= Shapiro Wilk, gl= grados de libertad, Sig= significancia.

Respecto al tercer objetivo específico, se puede evidenciar en la Tabla 29 que el resultado obtenido para la correlación entre la variable habilidades sociales y la dimensión Reconocimiento de esfuerzo como factor de éxito es de ,101, indicando que es una correlación positiva muy débil y no significativa estadísticamente. Así también, el coeficiente de determinación explica la variación del .010 indicando un efecto pequeño (Cohen, 2013).

**Tabla 29**

*Estimación de la relación entre la variable habilidades sociales y la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito*

Variable /dimensión	$r_s$	$r_s^2$	$p$
Habilidades sociales			
Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito	,101	,010	,273

*Nota:*  $r_s$  = coeficiente de correlación de Spearman,  $r_s^2$ : coeficiente de determinación,  $p$  = significancia estadística.

Respecto al cuarto objetivo específico, se puede apreciar en la Tabla 30 que el resultado obtenido al relacionar la variable habilidades sociales y la dimensión Comunicación y equidad organizacional es de  $-.044$ . De acuerdo con el resultado, se evidencia, que la correlación es negativa muy débil y no significativa estadísticamente. Asimismo, el coeficiente de determinación explica la variación del  $.002$  lo cual indica un efecto pequeño (Cohen, 2013).

**Tabla 30**

*Estimación de la relación de la variable habilidades sociales y la dimensión Comunicación y equidad organizacional*

Variable /dimensión	$r_s$	$r_s^2$	$p$
Habilidades sociales			
Comunicación y equidad organizacional	$-.044$	$.002$	$.636$

*Nota:*  $r_s$  = coeficiente de correlación de Spearman,  $r_s^2$ : coeficiente de determinación,  $p$  = significancia estadística.

Respecto al quinto objetivo específico, se puede observar en la Tabla 31 que el resultado obtenido para la correlación entre la variable habilidades sociales y la dimensión Credibilidad de los directivos y las relaciones humanas, fue de  $-.085$ . De acuerdo con el resultado, se evidencia, que la correlación es negativa muy débil y no significativa estadísticamente. Igualmente, el coeficiente de determinación explica la variación del  $.007$  indicando un efecto pequeño (Cohen, 2013).

**Tabla 31**

*Estimación de la relación de la variable habilidades sociales y la dimensión credibilidad de los directivos y las relaciones humanas*

Variable /dimensión	$r_s$	$r_s^2$	$p$
Habilidades sociales			
Credibilidad de los directivos y las relaciones humanas	-,085	,007	,355

*Nota:*  $r_s$  = coeficiente de correlación de Spearman,  $r_s^2$ : coeficiente de determinación,  $p$ =significancia estadística.

Respecto al sexto objetivo específico, se puede apreciar en la Tabla 32 que el resultado obtenido para la correlación entre la variable habilidades sociales y la dimensión Liderazgo en la gestión directiva fue de -,100. De acuerdo con el resultado, se evidencia, que la correlación es negativa muy débil y no significativa estadísticamente. Además, el coeficiente de determinación explica la variación del .010 indicando un efecto pequeño (Cohen, 2013).

**Tabla 32**

*Estimación de la relación de la variable habilidades sociales y la dimensión liderazgo en la gestión directiva*

Variable /dimensión	$r_s$	$r_s^2$	$p$
Habilidades sociales			
Liderazgo en la gestión directiva	-,100	,010	,280

*Nota:*  $r_s$  = coeficiente de correlación de Spearman,  $r_s^2$ : coeficiente de determinación,  $p$  = significancia estadística.

## VII. DISCUSIÓN

La discusión ha sido estructurada de acuerdo a los siguientes criterios: El análisis de las implicancias de los resultados, la contrastación de los resultados con investigaciones similares, las limitaciones del estudio y el aporte de la investigación a la comunidad científica.

### **Análisis de las implicancias de los resultados obtenidos**

El objetivo general de la presente investigación fue establecer la relación entre los niveles de habilidades sociales y los niveles de la cultura organizacional en docentes de una institución educativa privada de Lima. En respuesta a este objetivo se halló que no existe una relación estadística significativa entre las variables investigadas en docentes de una institución educativa privada de Lima. Estos resultados indican que se trataría de una correlación espuria, debido a que la significancia estadística es susceptible a ser afectada por el tamaño muestral. Así para comprender el comportamiento de las habilidades sociales se debe tener en cuenta que estas surgen del aprendizaje y de las consecuencias de entrenamientos específicos y son respuestas que van a depender del ambiente, de la interacción y de los parámetros que logren activarse (Tapia & Cubo, 2017). Además de considerarse que no forman parte de la personalidad y que son conductas complejas que se manifiestan en la relación con los otros (Monjas & González, 2000). Respecto a su relación con la cultura organizacional, este resultado general difiere con Chiavenato (2009), quien plantea que a nivel mundial el éxito o el fracaso en los proyectos llevados a cabo en las diversas organizaciones va a depender del capital humano, de allí deriva la importancia de desarrollar habilidades en el entorno laboral para poder relacionarse y comunicarse con otros, esto tiene que ver con las relaciones interpersonales y el poder desarrollarlas. Todo ello puede deberse a la intervención de



variables mediadoras como el clima organizacional, que estaría afectando la relación de las variables en estudio.

En respuesta al primer objetivo específico, de describir los niveles de las habilidades sociales y sus dimensiones en los docentes de una institución educativa privada de Lima, se evidenció que los docentes obtienen un nivel promedio de habilidades sociales, se halló que aproximadamente 6 de cada 10 docentes presentan un nivel promedio en dicha variable. Además, cabe señalar que todas las dimensiones alcanzaron el nivel promedio. Los resultados permiten reconocer a las habilidades sociales como el conjunto de comportamientos efectivos en las relaciones interpersonales (Goldstein, 1980). Esta variable considerada una herramienta importante en el plano social, pero también en el aspecto personal ya que las habilidades sociales minimizan la ansiedad ante algunas situaciones y tienen la capacidad de mejorar y mantener la autoestima y el autoconcepto (Cárdenas, 2017). Los individuos que no poseen estas habilidades tienen emociones negativas frecuentemente como, por ejemplo, frustración, ira, se sienten rechazados y poco valorados por los que lo rodean (Cupita, 2015). Esto conlleva a que en el día a día de las instituciones educativas se valore, aún más, la importancia de propiciar y mantener una adecuada interrelación con las demás personas de tal manera que pueden obtener beneficios y, a su vez, reduzcan los posibles resultados adversos (Esteves et al., 2020).

Respondiendo al segundo objetivo específico, que busca describir los niveles de la cultura organizacional y sus dimensiones en los docentes de una institución educativa privada de Lima, se tuvo evidencia en la respuesta de los docentes que existe un nivel promedio de la cultura organizacional y en sus respectivas dimensiones. Se halló que aproximadamente 6 de cada 10 docentes responden a este nivel promedio. Los resultados

obtenidos permiten interpretar la manera en que el sistema de creencias y valores dan soporte y lógica coherente a los esfuerzos colectivos creando las condiciones necesarias para promover el compromiso conjunto, orientado al logro de objetivos, desarrollándose y estableciéndose a través del tiempo (Marcone & Buey, 2003). Además, cada institución educativa tiene costumbres y tradiciones en función a las experiencias vividas y a los intereses de sus protagonistas, por ello deben fomentar el desarrollo de una cultura adecuada al cumplimiento de sus requerimientos, ya que, en este sentido, la cultura organizacional está relacionada con las conductas adoptadas por los miembros de cada institución persiguiendo las metas organizativas (Cornejo, 2018). También contribuye con la identificación de situaciones problemáticas dentro de la organización y a las posibles soluciones ante los conflictos (Cruzado, 2020).

Con respecto al tercer objetivo específico, el cual busca determinar la relación que existe entre el nivel de habilidades sociales y el nivel de reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito en los docentes de una institución educativa privada de Lima, se obtuvo, según el estadístico de correlación de *Rho* de Spearman, la existencia de una relación positiva muy baja entre la variable habilidades sociales y la dimensión reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito. Así también, los resultados indican que no existe una correlación estadística significativa entre la variable y la dimensión estudiada en los docentes de una institución educativa privada de Lima. El resultado indica que se trataría de una correlación espuria, debido a que la significancia estadística es susceptible a ser afectada por el tamaño muestral. Podría explicarse también cómo los miembros de la organización educativa perciben el esfuerzo ejercido por la institución como factor de éxito en función de la perspectiva personal e institucional, como uno de sus factores principales. Asimismo, consideran que la satisfacción del logro repercute tanto al docente como a los demás miembros de la institución, los cuales están

relacionados con el esfuerzo como una constante en el logro de los objetivos (Marccone & Buey, 2003).

En respuesta al cuarto objetivo específico, que indica determinar la relación que existe entre el nivel de habilidades sociales y el nivel de la comunicación y equidad organizacional en los docentes de una institución educativa privada de Lima, resultó según el estadístico de correlación de *Rho* de Spearman, la existencia de una relación negativa muy baja entre la variable habilidades sociales y la dimensión comunicación y equidad organizacional. Así también, los resultados indicaron que no existe una correlación estadística significativa entre la variable y la dimensión estudiada en los docentes de una institución educativa privada de Lima. Esto indica también que se trataría de una correlación espuria, debido a que la significancia estadística es susceptible de ser afectada por el tamaño de la muestra. El resultado destaca también que la comunicación interna y externa en las instituciones educativas es de suma importancia para que sea equitativa en su actuar y permita la integración de los miembros de la institución. En este marco de igualdad de oportunidades se recomienda que los actores educativos deben resaltar la equidad como una norma de vida y prevalecer una política de puertas abiertas que permita participar por igual en la vida de la escuela (Marccone & Buey, 2003). También se coincide con Cornejo (2018) que opina se debe promover la participación equitativa de los colaboradores en la vida de la institución educativa.

Respondiendo al quinto objetivo específico, que indica determinar la relación que existe entre el nivel de habilidades sociales y el nivel de la credibilidad de los directivos y relaciones humanas en los docentes de una institución educativa privada de Lima, los resultados evidencian, según el estadístico de correlación de *Rho* de Spearman, la existencia de una relación negativa muy baja entre la variable habilidades sociales y la

dimensión credibilidad de los directivos y relaciones humanas. Estos resultados también señalan que no existe una correlación estadística significativa entre la variable y la dimensión estudiada en los docentes de una institución educativa privada de Lima. Indicando que se trataría de una correlación espuria, debido a que la significancia estadística es susceptible de ser afectada por el tamaño muestral. Así también, este resultado visualiza la percepción respecto al manejo de los directivos sobre la vida escolar institucional, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales con los diferentes miembros de la comunidad educativa. También se refiere a las acciones profesionales y el grado de confiabilidad que posee la junta directiva para ejecutar sus funciones respectivas. Además, señala que la credibilidad de los directivos se sustenta a partir de la coherencia entre lo que dicen y hacen, este se logra a través del tiempo (Marccone & Buey, 2003).

Por último, en respuesta al sexto objetivo específico que indica determinar la relación que existe entre el nivel de habilidades sociales y el nivel de liderazgo en la gestión directiva en los docentes de una institución educativa privada de Lima, se halló, según el estadístico de correlación de *Rho* de Spearman, la existencia de una relación negativa muy baja entre la variable habilidades sociales y la dimensión liderazgo en la gestión directiva. Así también, los resultados obtenidos indican que no existe una correlación estadística significativa entre la variable y la dimensión estudiada en los docentes de una institución educativa privada de Lima. Al igual que los resultados anteriores indican que se trataría también de una correlación espuria, debido a que la significancia estadística es susceptible de ser afectada por el tamaño de la muestra. Este resultado muestra además el accionar de los directivos que deben asumir y ejecutar decisiones que estén basadas en los valores y los principios éticos para cumplir las normas institucionales, esto implica gestionar el liderazgo en la institución porque

contribuye a alcanzar una gestión eficaz de la organización educativa. También, destacan la importancia que tiene el personal directivo de indicar las funciones que deben cumplir los docentes y las expectativas que se espera de cada uno de los integrantes de la organización (Marcone & Buey, 2003).

### **Contrastación con estudios similares**

Según los resultados obtenidos en la presente investigación y los estudios similares, se realizó la revisión de la literatura científica y se pudo observar que no existen investigaciones que analicen las dos variables, solo se pudo hallar estudios que hacían referencia a solo una de ellas con otras variables y algunos en contextos diferentes.

De acuerdo a los resultados hallados en la investigación, estos coinciden con los estudios de Marca (2017) así como lo realizado por Cárdenas (2017) donde los resultados sobre las habilidades sociales presentaron un nivel promedio, evidenciando que aproximadamente la mitad de docentes de una institución privada de Lima presentan un estatus promedio, el resultado destaca el valor de las habilidades sociales como un aspecto fundamental en las relaciones con otros individuos siendo esta una de las principales fuentes de bienestar (Cupita, 2015). Asimismo, Goldstein (1980) refiere que las habilidades sociales expresadas en diferentes comportamientos optimizan la interrelación entre las personas. Estas conductas son adquiridas y, además de fomentar las buenas relaciones con los demás, reivindican los derechos propios sin negar los derechos de los demás, evitan la ansiedad en situaciones nuevas o difíciles, fomenta la comunicación y la resolución de conflictos. Por su parte Vera et al. (2017) refuerzan la importancia de las habilidades sociales al señalar que son una serie de facultades, que posibilitan desarrollar comportamientos, con el fin de que los individuos logren desenvolverse en el ámbito social de forma eficaz. Tal como lo refieren los diferentes

autores, estas habilidades son esenciales en las relaciones con otros individuos siendo una de las principales fuentes de bienestar dentro de la institución educativa.

Respecto a la variable cultura organizacional esta investigación halló coincidencias con los estudios realizados por Cruzado (2020) y de igual manera con Muñoz (2018) que obtuvieron un nivel promedio de la cultura organizacional comprobándose que alrededor de la mitad de los docentes presentan un estatus promedio en los niveles de cultura organizacional en una institución privada de Lima. Un nivel favorable cuya explicación puede deberse al conjunto de creencias y valores que guían, dan sustento y coherencia a los esfuerzos grupales que promueven el compromiso en equipo orientados a alcanzar los objetivos educativos (Marcone & Buey, 2003). A la vez se coincide con los hallazgos de Cornejo (2018) que identificó un nivel adecuado de la cultura organizacional. De esta manera, se destaca la relevancia que tienen los valores comunes que practican los integrantes de una institución los que deberían ser reforzados para la planificación consensuada de acciones conducentes a reforzar la calidad educativa (Chiavenato, 2009).

A nivel internacional se difiere con la investigación de González y Orta (2017) que, aunque trabajaron con una muestra de docentes del nivel superior identificaron un nivel alto de percepción de la cultura en la categoría de relaciones sociales en relación a las demás categorías que alcanzaron valores inferiores al promedio. Estos resultados podrían explicar la necesidad de la cultura organizacional en el desarrollo de las instituciones educativas porque promueven valores sociales, éticos, morales y la filosofía institucional para la construcción de una sociedad más humana (Burbano, 2020)

Asimismo, se halló diferencia con el resultado de González et al. (2016) que identificaron un nivel alto en el predominio de la cultura de control y eficiencia, aunque su

población de estudio corresponde a docentes de nivel superior, el resultado se aprecia como un referente a alcanzar, donde se valora la importancia de la cultura organizacional para encaminar las decisiones basadas en el bien común compartiendo toda la visión institucional, contribuyendo a solucionar de forma oportuna las dificultades que se presentan y a mejorar la satisfacción de los requerimientos de los integrantes ya que de ellos depende el éxito institucional (Cruzado, 2020). Sin embargo, cuando la cultura organizacional se ha instaurado como una filosofía laboral en una institución logrando establecerse en las diversas áreas de gestión y formación académica, en la praxis sus miembros no son conscientes del valor del trabajo colaborativo, de la acción en conjunto y la necesidad de alcanzar objetivos comunes. De esta manera desaprovechan la oportunidad de nutrirse de las diferentes dinámicas de interacción social y de la misma sinergia educativa (Morocho, 2012). En este contexto, surge la pertinencia de una mirada reflexiva al interior de una institución para revisar la alineación entre las normas institucionales y el accionar cotidiano de sus miembros con sentido coherente a las estrategias y objetivos institucionales de lo contrario podría surgir situaciones problemáticas (Cornejo, 2018)

### **Limitaciones del estudio**

Las limitaciones que presentó la investigación fueron la antigüedad de la Lista de chequeo de las habilidades sociales. Esta se utilizó debido a que no se cuenta con instrumentos que midan la variable de este estudio en docentes lo cual no ha permitido medir la conducta en un entorno educativo contemporáneo. Así también el tamaño de la muestra no permitió realizar un análisis factorial confirmatorio por lo que no se pudo hallar evidencias de la validez basada en la estructura interna. Además, al haberse empleado el tipo de muestreo no probabilístico, la investigación no cuenta con una validez externa, es por ello que no se pueden generalizar los resultados.

Durante el periodo de búsqueda, no se halló investigaciones que relacionen las mismas variables abordadas en este estudio y que sean del tipo cuantitativo o mixta. En la revisión independiente, la variable habilidades sociales es la que evidenció la mayor limitación, debido a que cuenta con una gran cantidad de investigaciones en la población de niños y jóvenes coincidentemente en el ámbito nacional e internacional. Respecto a la variable cultura organizacional se encontró coincidencias con la población de estudio a nivel nacional; sin embargo, las escasas investigaciones que hay a nivel internacional corresponden a la educación superior.

### **Aporte de la investigación**

La investigación expone el contraste entre un marco teórico que vincula a las habilidades sociales y la cultura organizacional con el estudio práctico que evidencia una falta de relación entre las variables estudiadas en una muestra de docentes de una institución educativa, por lo que se deben revisar las teorías que sustentan cada variable para evaluar su vigencia y pertinencia.

A su vez ha permitido aportar evidencias de validez y confiabilidad respecto a los instrumentos empleados en la muestra de estudio como son la Lista de chequeo de habilidades sociales y el Inventario de la cultura organizacional en docentes de una institución educativa privada, que pueden servir de referencia a otros estudios similares.



## VIII. CONCLUSIONES

1. No existe una correlación estadísticamente significativa, siendo la relación negativa entre las habilidades sociales y la cultura organizacional en docentes de una institución educativa privada de Lima.
2. El nivel de habilidades sociales y sus respectivas dimensiones en docentes de una institución educativa privada de Lima se encuentra ubicada en el nivel promedio.
3. El nivel de cultura organizacional y sus respectivas dimensiones en docentes de una institución educativa privada de Lima se ubica en el nivel promedio.
4. No existe una correlación estadísticamente significativa, siendo la relación positiva muy débil entre las habilidades sociales y la dimensión Reconocimiento de esfuerzo como factor de éxito en docentes de una institución educativa privada de Lima.
5. No existe una correlación estadísticamente significativa, siendo la relación negativa entre las habilidades sociales y la dimensión Comunicación y equidad organizacional en docentes de una institución educativa privada de Lima.
6. No existe una correlación estadísticamente significativa, siendo la relación negativa entre las habilidades sociales y la dimensión Credibilidad de los directivos y las relaciones humanas en docentes de una institución educativa privada de Lima.
7. No existe una correlación estadísticamente significativa, siendo la relación negativa entre las habilidades sociales y la dimensión Liderazgo en la gestión directiva en docentes de una institución educativa privada de Lima.

## IX. RECOMENDACIONES

1. Realizar estudios con las mismas variables en muestras más grandes y emplear el muestreo probabilístico, que permitan obtener resultados con validez externa.
2. Efectuar investigaciones donde se consideren además variables mediadoras para estudiar la relación entre las habilidades sociales y la cultura organizacional, debido a que las variables son afectadas por otras variables organizacionales.
3. Efectuar estudios correlacionales donde se pueda relacionar además otras variables como clima laboral, compromiso organizacional, conciencia laboral entre otras, que permitan dar información de la manera cómo se comportan los docentes al vincularse con estas variables.
4. Ejecutar investigaciones que aborden la influencia entre las variables estudiadas, debido a que no se han encontrado estudios de diseño correlacional causal.
5. Realizar investigaciones instrumentales, que ayuden a construir nuevos instrumentos que permitan medir las habilidades sociales de los docentes en su contexto laboral.
6. Efectuar investigaciones con las variables de estudio en instituciones educativas públicas para identificar el comportamiento de los docentes en este contexto.
7. Desarrollar investigaciones experimentales con programas de habilidades sociales para medir el efecto en docentes de los diferentes niveles de educación básica regular, con el fin de fortalecer sus habilidades en la interrelación en el ámbito educativo.

## REFERENCIAS

- Albán, M., Mayorga, A., Pacheco, S., & Paredes, G. (2018). Habilidades sociales y su incidencia en el trabajo colaborativo de las organizaciones educativas del Ecuador. *Pensamiento Crítico Latinoamericano Pacarina del Sur*, 9(35), 1-12. <http://pacarinadelsur.com/home/amautas-y-horizontes/1609-habilidades-sociales-y-su-incidencia-en-el-trabajo-colaborativo-de-las-organizaciones-educativas-del-ecuador>
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción: fundamentos sociales*. Martínez Roca
- Barrientos, A. (2016). *Habilidades sociales y emocionales del profesorado de educación infantil relacionadas con la gestión del clima de aula* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio de la UCM. <https://eprints.ucm.es/id/id/eprint/40450/1/T38117.pdf>
- Burbano, E. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Revista Societas*, 22(1), 54-67. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/1902/1468nn>
- Caballo, V. (2009). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales* (8a ed.). Centro Español de Derechos Reprográficos(CEDRO). [https://www.researchgate.net/publication/230766576\\_Manual\\_de\\_evaluacion\\_y\\_entrenamiento\\_de\\_las\\_habilidades\\_sociales\\_Handbook\\_for\\_the\\_assessment\\_and\\_training\\_of\\_social\\_skills/link/548575c10cf24356db60f1c5/download](https://www.researchgate.net/publication/230766576_Manual_de_evaluacion_y_entrenamiento_de_las_habilidades_sociales_Handbook_for_the_assessment_and_training_of_social_skills/link/548575c10cf24356db60f1c5/download).
- Caballo, V. (1996). *Manual para el tratamiento cognitivo-conductual de los trastornos psicológicos*. Siglo XXI Editores S.A.

- Cárdenas, R. (2017). *Habilidades sociales y desempeño docente en instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Colcabamba de Tayacaja – Huancavelica* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro Perú]. Repositorio Institucional de la UNCP. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/4262/>. Cardenas%20Zamudio. pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cazau, P. (2006). *Fundamentos de Estadística*. <https://docplayer.es/6184126-Fundamentos-de-estadistica-pablo-cazau.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). Mc Graw Hill. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic Press.
- Cornejo, M. (2018). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del nivel primaria de la Red N° 1, Ugel Ventanilla - 2017*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio Institucional de la UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19649?show=full>
- Cruzado, C. (2020). *Cultura organizacional y el desempeño docente de la Institución Educativa N° 6063 José Carlos Mariátegui de Villa El Salvador - 2019* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional de la UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42706>
- Cupita, P. (2015). *Las habilidades sociales y su relación con el rendimiento escolar en los estudiantes en el nivel primaria de la Institucion Educativa Reich la Perla*

*Arequipa-2015* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio Institucional de la UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/1951/EDcuchp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Esteves, A., Paredes, R., Calcina, C., & Yapuchura, C. (2020). Habilidades Sociales en adolescentes y Funcionalidad Familiar. *Comunicación*, 11(1), 16-27. <http://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.11.1.392>

Fernández, P., & Díaz, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Fisterra*, 9, 76-78. [https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.asp](https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.asp).

Gálvez, A. M. (2007). Cultura escolar: preferencias de los jóvenes entre 4to y 9no grado y sus interacciones con los miembros de la comunidad educativa en instituciones privadas. *Pensamiento psicológico*, 9, 123-147. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80103910.pdf>

García, S., Dolan, S., & Navarro, C. (1999). La dirección por valores para animar a la empresa en entornos turbulentos. *Harvard Deusto*, 90, 78-89. [https://www.harvard-deusto.com/revista/business\\_review](https://www.harvard-deusto.com/revista/business_review)

Goldstein, A. (1989). *Habilidades Sociales y Autocontrol en la Adolescencia*. Martínez Roca

Goldstein, A. (1980). *Lista de Chequeo de Habilidades Sociales (LCHS)*. Projective Way

González, L., & Orta, Y. (2017). La cultura organizacional y el síndrome de desgaste profesional en profesores universitarios. *Revista de Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 1, 14-30. <https://doi.org/10.37135/chk.002.01.02>

- González, R., Jimenez, S., & Figueroa, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Revista Universidad & Empresa*, 18(30), 13-31. <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). Mc Graw Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford.
- Marca, G. (2017). *Relación entre habilidades sociales y mobbing en docentes de las instituciones educativas adventistas de la ciudad de Juliaca – Puno 2014* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio Institucional de la UCSM. <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6635/A5.1526.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marcone, R., & Buey, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15(2), 292-299. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72715222.pdf>
- Martín del Buey, F. (1991). Modelo de análisis de presunciones culturales en el aula. *Actas del I Congreso Internacional de Psicología y Educación* (pp. 168-170). <https://www.redalyc.org/journal/3498/349861666046/349861666046.pdf>
- Martín del Buey, F. (1996). El rol del profesor en el umbral del siglo XXI. *Revista Magister*, 14, 205-215. <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Francisco-Martin-del-Buey-54555505>

- Martín del Buey, F. (1997). Modelos implícitos en la reforma educativa. *Revista Magister*, 15, 90- 97 <https://reunido.uniovi.es/index.php/MSG/article/view/14037>
- Martín del Buey, F., & Castro, P. (1993). Análisis de organizaciones educativas, programa Cultuaua. Curso de doctorado de evaluación e intervención en contextos socioeducativos. Departamento de Psicología de la Universidad de Oviedo. <https://www.semanticscholar.org/paper/An%C3%A1lisis-de-organizaciones-educativas%2C-programa-de-Buey-Pa%C3%B1eda/2371b2f4472a39ca7d18b7b7698dfc86e06abc95>
- Martín del Buey, F., & Castro, P. (1994). Ergonomía escolar. *Revista Entemu U.N.E.D*, 15,187-210.<https://www.aidu-asociacion.org/wp-content/uploads/2019/12/CIDU-2012-PORTO-PORTUGAL-527.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú. (2003). Educación y Equidad. *Reglamentación de la Ley General de Educación N 28044*, 1-186. <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/EducacionCalidadyEquidad.pdf>
- Monjas, M., & González, B. (2000). *Las habilidades sociales en el currículo* (8a ed.). Ministerio de Educación Cultura y Deporte. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=378421>
- Morocho, A. (2012). *Cultura oraganizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria Red N° 7 Callao* [Tesis de maestría, Universidad de San Ignacio de Loyola]. Repositorio de la USIL. [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1224/1/2012\\_Morocho\\_Cultura%20organizacional%20y%20autopercepci%C3%B3n%20del](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1224/1/2012_Morocho_Cultura%20organizacional%20y%20autopercepci%C3%B3n%20del)

%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20las%20instituciones%20educati  
vas%20del%20nivel%20primaria%20Red%20N%C2%B0%207%20Callao.pdf

- Muñoz, S. (2018). *Cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en los docentes de la RED 3, Rímac 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14514/Mu%c3%b1oz\\_LSF.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/14514/Mu%c3%b1oz_LSF.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Núñez, J. (2000). Disonancias epistemológicas en la educación rural venezolana. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2(1),1-8.  
<https://rieoei.org/historico/deloslectores/799Nunez.PDF>.
- Pérez, R. (2010). *Nociones Básicas de Estadística*. Universidad de Oviedo.  
<https://books.google.com.pe/books?id=0mHWT5Zs7pIC&pg=PA138&dq=Definici%C3%B3n+de+la+muestra+censal&hl>
- Powell, B. (1988). *Las relaciones personales, clave de la salud* (7a ed.). Ediciones Urano.
- Ramos-Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. *Revista CienciAmeRica*,9(3),1-6. <http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/336>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). Pearson Educación.  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)



- Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus Habilidades Sociales* (4a ed.). ACDE Ediciones.  
<https://www.cop.es/colegiados/PV00520/pdf/Habilidades%20sociales-Dale%20una%20mirada.pdf>
- Rodríguez, L., Cacheiro, M., & Gil, J. (2014). Desarrollo de habilidades sociales en estudiantes mexicanos de preparatoria a través de actividades virtuales en la plataforma moodle. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 15(3), 149-171.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2010/201032662009.pdf>
- Salgado-Lévano, C. (2018). *Manual de Investigación. Teoría y práctica para hacer la tesis según la metodología cuantitativa*. Universidad Marcelino Champagnat
- Sánchez, H., Reyes, C. & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Bussiness Support Aneth S.R.L.  
<https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>.
- Santos, M. A. (1994). *Entre bastidores. El lado oscuro de la organización escolar*. Aljibe.
- Sheen, R. (2016). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- Tapia, C., & Cubo, S. (2017). Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos. *Magis Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9(19), 133-148. <https://www.redalyc.org/pdf/2810/281052678007.pdf>

- Tineo, Y. (2019). *Cultura organizacional y la gestión pedagógica en la institución educativa secundaria Andrés Bello de Tacapisi-Yunguyo* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional de la UNAP. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9861/Yazhira\\_Tineo\\_Zaga.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9861/Yazhira_Tineo_Zaga.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tomas, A. (1995). *Manual de calificación y diagnóstico de la lista de chequeo de habilidades sociales de Goldstein*. [https://www.academia.edu/36913711/manual\\_de\\_calificaci%3%93n\\_y\\_diagn%3%93stico\\_de\\_la\\_lista\\_de\\_lista\\_de\\_chequeo\\_de\\_habilidades\\_sociales](https://www.academia.edu/36913711/manual_de_calificaci%3%93n_y_diagn%3%93stico_de_la_lista_de_lista_de_chequeo_de_habilidades_sociales)
- Vega, R. (2019). *Cultura organizacional y gestión educativa en el instituto de educación superior pública 13 de julio de 1882-San Pablo- Cajamarca: 2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional de la UNC. <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/2790/Cultura%20Organizacional%20y%20Gesti%3%b3n%20Educativa%20en%20el%20Instituto%20de%20Educaci%3%b3n%20Superior%20%20P%3%bablica%2013%20de%20J.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vera, M., López, F., Valle, V., & Mazacón, M. (2017). Habilidades Sociales. *Revista Salud y Ciencias, 1*(2), 08-15. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/saludyciencias/article/view/424/314>
- Zuñiga, Y. (2018). *Estrategias metodológicas sustentadas en Abraham Maslow, de Elton Mayo y de Chester Barnard para superar los conflictos interpersonales docentes de la I.E. "San Matín de Porres" del pueblo nuevo de Maray, Morropón, Piura, año 2016* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio institucional UNPRG.

<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/6786/BC-2999%20ZU%c3%91IGA%20ESPINOZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



1	FACULTAD	No aplica
2	ESCUELA	Escuela de Posgrado
3	ÁREA RESPONSABLE:	Centro de Investigación de la Escuela de Posgrado
4	APELLIDOS Y NOMBRES DEL RESPONSABLE	Salgado Lévano, Ana Cecilia
5	<input checked="" type="checkbox"/> Tesis <input type="checkbox"/> Trabajo de investigación <input type="checkbox"/> Trabajo de suficiencia profesional	HABILIDADES SOCIALES Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE LIMA
6	AUTOR DEL DOCUMENTO	Chávez Vilcarina, Violeta Ysela
7	ASESOR	Montoya Farro, Doris Elizabeth
8	SOFTWARE PARA DETERMINAR LA SIMILITUD	TURNITIN
9	FECHA DE RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO	15/06/2023
10	FECHA DE APLICACIÓN DEL SOFTWARE PARA DETERMINAR LA SIMILITUD	15/06/2023
11	PORCENTAJE MÁXIMO PERMITIDO, SEGÚN EL PROTOCOLO PARA LA EL USO DEL SOFTWARE	20%
12	PORCENTAJE DE SIMILITUD ENCONTRADO	12%
13	CONCLUSIÓN	El documento presentado no supera el índice de similitud permitido en la Universidad Marcelino Champagnat, según el Protocolo para el Uso del Software.
14	FECHA DEL INFORME	15/06/2023



**Dra. Ana Cecilia Salgado Lévano**  
 Coordinadora del Centro de Investigación  
 de la Escuela de Posgrado