



## ACTITUD EMOCIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN INICIAL

Recepción: 26/07/2012 Revisión: 26/01/2013 Aceptación: 28/04/2013



**Cepeda, Jessica**  
Instituto Fe y Alegría, Venezuela  
[jessicvx@hotmail.com](mailto:jessicvx@hotmail.com)



**Rojas, William**  
Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño, Venezuela  
[williamrch@cantv.net](mailto:williamrch@cantv.net)

### RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la actitud emocional del director y la cultura organizacional en instituciones de Educación Inicial del Municipio Escolar 4. Este estudio se fundamentó en una investigación descriptiva correlacional, de campo, sustentándose en diversas teorías, tales como: Goleman (2006), Sterret (2005), Gardner (2004), Robbins (2006), Slocum (2004), entre otros. La población estuvo conformada por 76 sujetos entre directores y docentes de las cuatro escuelas de Educación Inicial, a quienes se les aplicó un cuestionario con 48 ítems que midió ambas variables, dirigido a los directores y docentes, con las alternativas de respuesta siempre, casi siempre, casi nunca y nunca. Se estableció la validez a través del juicio de 5 expertos; asimismo, se calculó la confiabilidad determinándose por medio de la fórmula Alfa Cronbach con un resultado de 0,89, lo cual determinó su alta confiabilidad. Entre los resultados se destaca la inadecuada actitud emocional del director, la cual no permite transformar la cultura organizacional adaptada a las condiciones cambiantes que requiere la sociedad. El estudio derivó en la necesidad de proponer lineamientos teóricos para mejorar la actitud emocional del director.

**Palabras clave:** Actitud emocional, Cultura organizacional, Identidad.

### EMOTIONAL ATTITUDE AND ORGANIZATIONAL CULTURE OF EARLY EDUCATION INSTITUTIONS

#### ABSTRACT

The research aimed to determine the relationship between emotional attitude of the director and organizational culture in early education institutions in the Municipality School



4. The study was based on a descriptive; this research is supported by various theories such as Goleman (2006), Sterret (2005), and Gardner (2004), Robbins (2006), Slocum (2004), and others. The population consisted of 76 subjects between principals and teachers from four schools early education, it was made a questionnaire with 48 items that measured both variables for managers and teachers, with the alternatives always, almost always, almost ever and ever. Validity was established by judgment of 5 experts; also performed reliability determined through Cronbach Alpha formula with a score of 0.89 which led to its high reliability. The results highlighted the inadequate emotional attitude of the director, which does not allow transforming the organizational culture adapted to changing conditions required by society, it determining the need to develop theoretical guidelines to improve the emotional attitude.

**Keywords:** Emotional attitude, Organizational culture, Skills.

## ATTITUDINE EMOZIONALE E CULTURA ORGANIZZAZIONALE IN ISTITUTI DI SCUOLA MATERNA

### RIASSUNTO

La ricerca ha avuto come obiettivo determinare la relazione fra attitudine emozionale del direttore e cultura organizzazionale in istituti di Scuola Materna del Distretto Scolastico n° 4. Lo studio si è basato in una ricerca descrittiva ed è stato supportato da diverse teorie come quelle di Goleman (2006), Sterret (2005), Gardner (2004), Robbins (2006), Slocum (2004), ed altri. La popolazione è stata composta da 76 soggetti tra direttori ed insegnanti delle quattro scuole di Scuola Materna. Si è fatto un questionario con 48 domande che misurò le variabili dirette ai direttori ed insegnanti con alternative di risposta: sempre, quasi sempre, quasi mai, mai. Questo questionario è stato validato da 5 esperti e l'affidabilità è stata determinata dalla formula Alfa Cronbach ottenendo un alto risultato di 0,89. Tra i risultati, viene evidenziata l'inadeguata attitudine emozionale del direttore, la quale non permette trasformare la cultura organizzazionale adattata alle condizioni cambianti di cui ne ha bisogno la società, per cui viene determinata la necessità di elaborare delle linee teoriche per migliorare l'attitudine emozionale.

**Parole chiave:** Attitudine emozionale, Cultura organizzazionale, Identità.

### INTRODUCCIÓN

El Estado venezolano, en el marco de la transformación del sistema educativo, ha venido planteando la reforma del nivel inicial, en cuyo campo algunos de los aspectos más debatidos son la actitud emocional del director y la cultura organizacional. En este contexto, los directores constituyen uno de los principales factores en el camino hacia el alcance de la calidad del servicio educativo. De ahí, la importancia de contar con directores cuyo perfil integre competencias actitudinales. Asimismo, deben tener la capacidad necesaria para diseñar planes de acción y proyectos institucionales en el proceso de enseñanza y aprendizaje; además, propiciar el desarrollo de los niveles adecuados de la cultura organizacional en las instituciones educativas.



Al respecto, Chruden y Sherman (2005), refieren que toda organización posee su propia y exclusiva personalidad que la diferencia de otras. Dichos autores sostienen que las relaciones internas entre los integrantes de una institución constituyen otro elemento importante que contribuye a crear la cultura organizacional que le corresponde. Sin embargo, existen agentes externos que intervienen directamente sobre el comportamiento y desempeño de la persona y todos estos factores inciden directamente sobre la cultura organizacional.

Por otro lado, la educación inicial se sustenta en los procesos de desarrollo y aprendizaje de los niños, en correspondencia con los fundamentos pedagógicos; así mismo, tiene como propósito la formación integral, en cuanto a hábitos, habilidades, destrezas, actitudes y valores mediante el desarrollo de sus potencialidades y en plena acción que circunscribe dentro de sus derechos como persona en crecimiento y formación; es por eso que, la cultura organizacional dentro de estos institutos educativos, determina la gestión de la educación.

Por lo tanto, para lograr una cultura organizacional óptima en las escuelas de educación inicial es necesaria la consolidación de lineamientos teóricos sobre actitud emocional, ya que desde ahí se gesta la calidad de una escuela preparada para su crecimiento. El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre actitud emocional del director y la cultura organizacional en instituciones de Educación Inicial del Municipio Escolar 4, que redunde en la interrelación alumno-docente-alumno, como una herramienta para la mejora y facilidad en los procesos de la gestión educativa.

### ASPECTOS TEÓRICOS

Actualmente se están dando cambios significativos en cuanto a la globalización de los procesos formativos, donde el papel del gerente educativo se ha convertido en un factor clave en el desarrollo de los mismos, ya que la educación es una actividad con el fin de formar, dirigir o desarrollar la vida humana, dando respuesta a las exigencias de las instituciones educativas y a la sociedad para mejorar la calidad integral de vida.

En tal sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2005), plantea la necesidad de la formación del hombre con la capacidad de reflexionar, ser racional, crítico y éticamente comprometido, ya que a través de ella se disciernen los valores, conciencia de sí mismo y se pone en cuestión sus propias realizaciones, para ir en búsqueda incansable de nuevas significaciones y el desarrollo de una cultura organizacional en favor de la sociedad.

Es por ello que las actitudes emocionales más profundas del equilibrio psíquico deberán ser también la característica dominante de la personalidad de todo individuo que lo lleve a la capacitación de sí mismo y de otros. Al mismo tiempo, se convierta en el fundamento de todo acto relacionante o comunicativo en la cultura organizativa. En tal sentido, han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones educativas tanto públicas como privadas.



## ACTITUD EMOCIONAL

La actitud emocional es aquella habilidad que permite conocer y comprender las propias emociones, utilizadas para facilitar los pensamientos positivos y las relaciones interpersonales. Para Goleman (2006), la actitud emocional del gerente comprende cuatro grupos de competencias actitudinales: a) Confianza en sí mismo, b) Autocontrol (autogestión), c) Empatía (conciencia social) y d) Desarrollo personal de los demás (Gestión de las relaciones). Por su parte, el término actitud ha sido definido como reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto, proposición abstracto o concreto denotado.

En consecuencia, las actitudes se dirigen a estar lo suficientemente estables con el tiempo, además son llevadas hacia un objeto o idea particular. Para Gardner (2004), las actitudes algunas veces son asunto individual y se componen de 3 elementos: lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).

## COMPETENCIAS ACTITUDINALES

Los factores que conforman las actitudes, permiten al individuo tomar las riendas de sus impulsos emocionales, comprender los sentimientos más profundos de sí mismo y de sus semejantes, manejar adecuada y amablemente las relaciones para desarrollar estas capacidades en la medida y momento justo. Tal como lo enuncia Sánchez y Coterón (2012, p.134), citando a Goleman (1997): “estas competencias tienen la capacidad de motivar a uno mismo, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, evitar que la angustia interfiera en las competencias como: confianza en sí mismo, autocontrol, empatía, desarrollo personal”.

En este sentido, el gerente educativo alcanza sus logros con mayor certidumbre al conocer su desempeño en el desenvolvimiento de su trabajo, ser optimista, confiar en sí mismo y juntar un adecuado cúmulo de autoestima; pues, él mismo confía en sus fortalezas y destrezas, con ojo clínico. Tiene facultad para conocer lo que le rodea; como buen líder sabe delegar sobre ellos, compartiendo inquietudes y recibiendo sugerencias en una comunicación abierta y preocupada. Con todo esto, genera confianza y cohesión entre el personal a su cargo.

Al tener a disposición el desarrollo de esta competencia, tiene consecuencias favorables en la toma de sus decisiones. Para Goleman (2006), las personas dotadas de esta competencia:

1. Manifiestan confianza en sí mismas y poseen presencia.
2. Pueden expresar puntos de vista importantes y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto.
3. Son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones.

Por otra parte, refiere que los que carecen de confianza en sí mismos presentan:



1. Sensación de incompetencia.
2. Manifiestan sentimientos de impotencia, inoperancia y una abrumadora sensación de inseguridad.
3. Temor de parecer completos ineptos.
4. Renuncian fácilmente a las propias opiniones y juicios, incluso las buenas ideas, cuando estas se ven cuestionadas.

De acuerdo a lo expuesto, los autores citados concuerdan en la confianza que debe tener en sí mismo, condición esencial para toda actuación destacada, ya que a falta de ella por alguna desmotivación o dudas, la persona no podrá afrontar las dificultades que se presentan. Para Tamarri (2004, p.152) “la confianza en uno mismo implica la capacidad de conservar la confianza en condiciones que no parecen favorecerlas o, incluso de sentirse cómodos cuando es necesario depender de los demás”. Por sí sola la capacidad no basta para garantizar el desempeño óptimo; se debe creer en ella para poder sacarle el máximo provecho.

Finalmente, un gerente emocionalmente inteligente reconoce con facilidad sus actitudes, los sentimientos y las emociones negativas que estuvieran afectando el entusiasmo y la motivación del personal que está bajo su cargo. Rápidamente en estas situaciones, un gerente empático encuentra la forma de revertirlos, evitando que incidan en el compromiso hacia los resultados esperados. En tal sentido, el gerente educativo debe generar condiciones en la organización que faciliten el desarrollo de las personas en sus diversas dimensiones, que comprenda integralmente y propicie el desarrollo, que encuentre en su energía la fuerza fundamental para la transformación de la organización, es decir una persona proactiva.

### **CARACTERÍSTICAS DE LA ACTITUD EMOCIONAL**

Todo esto deriva de una actitud afectiva positiva o negativa, siendo una forma de respuesta con características particulares hacia la actitud emocional, entendiendo por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Es decir, el gerente y demás miembros son seres humanos con tendencias, aspiraciones, deseos e insatisfacciones que condicionan su acción personal y pedagógica (Calzadilla, 2005). Surge así la necesidad de que el directivo sea capaz de armonizar su pensar, su sentir y su actuar, ya que mientras tenga la presencia de la institución como espacio físico, el directivo deberá ser ejemplo no solamente de conocimiento sino de comportamiento.

Por tanto, la manifestación de la flexibilidad del pensamiento debe darse en tres fases: en la planeación de la solución del problema, en el proceso de solución del mismo y en el análisis del resultado obtenido. En todos estos momentos, se da la posibilidad de que el individuo, alterando el curso de su pensamiento, incorpore el análisis de otras alternativas posibles, aun cuando la que haya tomado, resulte efectiva.

Según Sterret (2005), la manifestación de la flexibilidad de pensamiento no debe venir acompañada siempre, necesariamente de una condición objetiva (dada en el resultado



alcanzado y que requiera la variación); debe ser también manifestación del desarrollo de la subjetividad, de la necesidad de trabajar variantes como medio de realización personal.

Es por ello que el gerente debe poseer la habilidad de adaptarse para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones, con personas o grupos diversos. Ciertamente, debe entender y valorar posturas diversas, puntos de vista encontrados, adaptar el propio enfoque a medida que la situación le requiera cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades inherentes al cargo.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es un soporte que guía la actuación diaria; es el ambiente de trabajo creado en valores y normas que llegan a compartir los miembros de la comunidad educativa, que orienta los actos hacia el resultado de las metas de la organización. Al crear un ambiente estable y dinámico, la organización llega a ser flexible e innovadora.

De la misma manera, la cultura tiene su auge dentro de la organización y se vincula a lo social, ya que alcanza una serie de patrones y modelos de comportamiento que envuelve nuestra manera de interactuar y desenvolvernos en la sociedad. Cabe destacar que la cultura se encuentra presente en todo tipo de ambiente. No obstante, la cultura organizacional se ha convertido en objeto de estudio, ya que en el transcurso de los últimos años, se ha logrado enriquecer las definiciones sobre los métodos dentro de las organizaciones, así como también ayuda a brindar un nuevo marco referencial para determinar las estrategias de cambios organizacionales impulsados y direccionados hacia la gerencia organizacional.

En efecto, si existe una atmósfera no agradable en el ambiente, la organización de seguro tendrá dificultades para el buen desempeño de sus funciones. En este sentido, Contreras (2007, p.119), manifiesta que “la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento”. Este término es aplicado en las organizaciones, instituciones educativas o donde exista un gran número de personas que se interrelacionan entre sí.

Por lo tanto, el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas y privarse de otras. Una cultura profesional abierta y humana anima la cooperación de todos los integrantes de la organización; esto comprende la creencia y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional, si las personas se comprometen y son responsables. Es decir, al reunir estas características llega a ser una fortaleza que encamina a las organizaciones tanto a la excelencia como al éxito.

### **NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Los niveles de cultura son los valores, ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos: simbólicos culturales,





conductas compartidas, valores culturales, entre otros, donde las instituciones educativas de éxito al parecer tienen culturas que atraen, retienen y recompensan a los miembros por desempeñar roles y cumplir metas. En este sentido, Robbins (2006) destaca que los niveles de la cultura organizacional no son más que un sistema de significados divididos, conjunto de características que una organización valora, donde se incluyen características básicas, las cuales reflejan su esencia.

Por lo tanto, es la forma usual de pensar y hacer las cosas que están presentes, en mayor o menor medida, en los integrantes de una organización. Esta determina cómo funciona una institución y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas establecidos a lo largo de años de funcionamiento, identificándose con los métodos presentes, porque los valores pueden modificarse, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos.

Así, Goleman (2006) refiere que están relacionados con el comportamiento humano, como los sistemas de motivación, comunicación, liderazgo, procesos de toma de decisiones. Los individuos pueden asumir conductas particulares hacia su trabajo y hacia la institución, como consecuencia de sentir satisfacción por la labor desempeñada, lo cual puede manifestarse en un determinado grado de identificación y también, compromiso, lealtad y defensa.

### **FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional tiene diversidad de funciones y está ligada al comportamiento institucional. Esta se proyecta hacia la cultura aprendida y a las consecuencias que deja como resultado, ya que la conducta es transmitida como efecto a los miembros de la institución, es decir, debe proveer la identidad de sus miembros, permitir que los trabajadores se identifiquen con la organización, tener sentido de pertenencia y facilitar el compromiso con sus valores e ideología. Por tanto, el destino de la cultura es la de orientar el comportamiento hacia los estilos de gestión que convengan a la organización y a sus metas establecidas.

Slocum (2004, p.98) refiere que entre las funciones de la cultura está la “capacidad en la clasificación de las cosas del mundo en grupos, a los que se atribuyen el cómo poner en práctica acciones positivas para el buen funcionamiento de la organización”. Por lo tanto, el autor plantea que toda institución educativa con aspiraciones de excelencia, debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

Sin embargo, el personal aumenta su compromiso al equipo cuando tienen un propósito común y se le deja participar en el éxito. Al participar activamente en el alcance de las metas para la solución de problemas, se desarrolla en el individuo una sensación de pertenencia, es decir, se sienten más importantes y necesarios cuando se consideran responsables de los resultados.

### **ENFOQUE METODOLÓGICO**

Tomando en cuenta la naturaleza de las variables, esta investigación se ubicó en el



tipo descriptivo-correlacional, pues trata de explicar situaciones y eventos, especificando propiedades importantes de personas, grupos o comunidades orientadas a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, determinando el grado de relación entre ellas. Esta perspectiva permite la medición de las variables en estudio, actitud emocional y cultura organizacional, tal cual como se presentaron en las instituciones de educación inicial del municipio escolar 4, en el momento de su recolección.

De esta forma, Hernández y otros (2006, p.76), expresan que los estudios descriptivos “miden de manera independiente los conceptos y variables, así como también buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno al cual sea sometido el análisis”. En cuanto a lo correlacional, plantean que tienen como “finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos” (p.81).

El tipo de investigación se ubicó tomando en cuenta la profundidad del estudio, debido a que identificó formas de conducta y actividades de las personas encontradas en la población de la investigación, describiendo cómo son y se comportan las variables de acuerdo con los datos suministrados. Según el tipo de estudio, se puede señalar que el diseño de investigación fue de campo, centrado en la observación y recolección de datos existentes en su contexto natural, analizando y describiendo las variables en un momento determinado. Además, esta investigación se encontró enmarcada en un diseño no experimental y transaccional, en tanto que el estudio conllevó a la caracterización de la situación actual de las variables, realizando una única medición de las mismas.

En este orden de ideas según Hernández y otros (2006), los estudios transaccionales presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos e indicadores en determinado momento. Para efectos de este estudio se trabajó con 72 sujetos entre directores y docentes de las instituciones de educación inicial del municipio escolar 4, adscritos a la Secretaría de Educación del estado Zulia y al Ministerio del Poder Popular para la Educación.

### Cuadro 1. Distribución de la población de directores y docentes

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN INICIAL	DIRECTOR	PERSONAL DOCENTE
Domingo Roa Pérez	1	13
Luisa Elena Veja	1	15
Tucusito	1	18
Andrés Bello	1	22
Total	4	72

Fuente: elaboración propia.

La recolección de la información se realizó a través de cuestionarios, los cuales según Sierra (2005), permiten el conocimiento de opiniones de los individuos en relación con el objeto de investigación. El cuestionario utilizado fue tipo escala Likert, el cual según Hernández y otros (2006), plantean un conjunto de ítems que se presentan en forma de





afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, señalando su opinión en uno de los cuatro puntos de la escala.

Para medir las variables actitud emocional del directivo y cultura organizacional, se aplicó un cuestionario en dos versiones, estructurado en tres (3) partes: la primera es la presentación, contiene la institución que lo avala y a quién va dirigido. La segunda, contiene las instrucciones generales para su aplicación y la tercera contiene los ítems para medir los indicadores. Los instrumentos dirigidos a los directores y docentes, constaron de 48 ítems, de los cuales 24 midieron la variable actitud emocional del director y 24 ítems midieron la variable cultura organizacional. El instrumento estuvo constituido por cuatro alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, casi nunca y nunca.

### TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El tratamiento estadístico utilizado en esta investigación fue de tipo descriptivo, donde se describieron los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable. Para la interpretación de los datos aportados por la población objeto de estudio, se aplicó el método SPSS para los indicadores de las variables actitud emocional del director y cultura organizacional. Para categorizar los resultados obtenidos, se asignaron valores a cada una de las alternativas, tal como se establece en el siguiente baremo:

**Cuadro 2. Baremo para la categorización de los resultados**

ESCALA	VALOR	ALTERNATIVAS	CATEGORÍAS
1.00.....1.74	1	Nunca	Muy Baja
1.75.....2.49	2	Casi Nunca	Baja
2.50.....3.24	3	Casi Siempre	Alta
3.25.....4.00	4	Siempre	Muy Alta

Fuente: elaboración propia.

### ANÁLISIS DE LA VARIABLE ACTITUD EMOCIONAL

Para el análisis de esta variable se consideraron las dimensiones Competencias actitudinales y Características de la actitud emocional, con sus indicadores: confianza en sí mismo, autocontrol, empatía, desarrollo de las personas, flexibilidad de pensamiento, agudeza perceptiva excepcional, actitud entusiasta y capacidad comunicativa.

**Tabla 1. Dimensión: competencias actitudinales**

SUJETOS Indicadores	DIRECTOR			DOCENTES		
	Media	Categoría	%	Media	Categoría	%
Confianza en sí mismo	3.50	Muy Alta	79,93	2.03	Baja	46,36
Autocontrol	3.83	Muy Alta	87,47	2.04	Baja	46,59
Empatía	3.58	Muy Alta	81,76	2.02	Baja	46,13
Desarrollo de las personas	3.66	Muy Alta	83,59	2.08	Baja	47,5
Promedio dimensión	3.64	Muy Alta	83,13	2.04	Baja	46,59

Fuente: elaboración propia.



De acuerdo a lo evidenciado en el tabla 1, correspondiente a la dimensión “Competencias Actitudinales”, la opinión de los directores según su actuación propia arrojó resultados con una media aritmética de 3.64, lo que situó a las Competencias Actitudinales de los directores en la categoría “Muy Alta”, mientras que al ser evaluados por los docentes los ubicó en una media aritmética de 2.04; ubicándose en el baremo en la categoría Baja.

Esto significa que el 83,13% de los Directores dentro de sus competencias actitudinales destacan los componentes necesarios, demostrando capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando el éxito de su gestión como directores, en contraposición a lo que manifiestan los docentes sobre las competencias actitudinales del directivo, donde el 46,59% consideran que requieren de apoyo u orientación para la gestión del cargo desempeñado.

**Tabla 2. Dimensión: características de la actitud emocional**

INDICADORES	DIRECTORES			DOCENTES		
	Media	Categoría	%	Media	Categoría	%
Flexibilidad de pensamiento	3.58	Muy Alta	81,76	2.14	Baja	48,87
Agudeza perceptiva excepcional	3.91	Muy Alta	89,30	2.01	Baja	45,9
Actitud entusiasta	3.75	Muy Alta	85,64	1.91	Baja	43,62
Capacidad comunicativa	3.75	Muy Alta	85,64	2.04	Baja	46,59
PROMEDIO DIMENSIÓN	3.75	Muy Alta	85,64	2.02	Baja	46,59

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo evidenciado en la tabla 2, correspondiente a la dimensión Características de la actitud emocional, los resultados obtenidos según los directores se situó en una media aritmética de 3.75; lo que colocó a las Características de la actitud emocional en la categoría “Muy Alta”, según la opinión de sí mismos y en los docentes se obtuvo una media de 2.02, ubicando la actitud emocional de los directivos en una categoría Baja”, de acuerdo a este último grupo.

Esto significa que el 85,64% de los directores se encuentran identificados y son responsables del cargo desempeñado. Esto se manifiesta a través de aspectos emocionales tales como sensación de satisfacción, motivación, desarrollando la tolerancia a los inconvenientes diarios, adoptando una actitud positiva y prevención de conflictos interpersonales; mientras que los docentes reflejan que la actitud emocional de los directores se ubica en el 46,59%, requiriendo apoyo u orientación en el establecimiento de un clima emocional positivo para la gestión del cargo desempeñado en las instituciones de educación inicial del municipio escolar 4.

### **ANÁLISIS DE LA VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para el análisis de esta variable se consideraron las dimensiones Niveles de Cultura Organizacional y Funciones de la Cultura Organizacional con sus indicadores: símbolos culturales, conductas compartidas, valores culturales, supuestos compartidos, identidad organizacional, compromiso colectivo, estabilidad del sistema social, dispositivo para dar sentido.



**Tabla 3. Dimensión: niveles de la cultura organizacional**

INDICADORES	DIRECTORES			DOCENTES		
	Media	Categoría	%	Media	Categoría	%
Símbolos culturales	3.41	Muy Alta	77,88	2.00	Baja	45,68
Conductas compartidas	3.00	Alta	68,52	2.03	Baja	46,36
Supuestos básicos	3.75	Muy Alta	85,65	2.04	Baja	46,59
Valores culturales	3.66	Muy Alta	83,59	2.03	Baja	46,36
PROMEDIO DIMENSIÓN	3.46	Muy Alta	79,02	2.02	Baja	46,14

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a lo evidenciado en el tabla 3, correspondiente a la dimensión Características de la cultura organizacional, situó a los directores en una media aritmética de 3.46; lo que ubicó a los Niveles de la cultura organizacional en las instituciones en la categoría “Muy Alta” del baremo, según la opinión del directivo y en los docentes, obtuvo una media de 2.02 situándolo en la categoría Baja.

Esto significa que el 79,02% de los directores realizan los valores o los ideales sociales que los miembros de la organización comparten en el conjunto de símbolos culturales, establecidos a través de normas, en contraposición a lo que manifiestan los docentes, quienes reflejan un 46,14%, es decir que según este grupo, los directores requieren apoyo u orientación para hacerles conocedores de los niveles de cultura.

**Tabla 4. Dimensión: funciones de la cultura organizacional**

INDICADORES	DIRECTORES			DOCENTES		
	Media	Categoría	%	Media	Categoría	%
Identidad organizacional	3.83	Muy Alta	87,48	1.85	Baja	42,25
Compromiso colectivo	3.75	Muy Alta	85,65	2.22	Baja	50,70
Estabilidad del sistema social	3.75	Muy Alta	85,65	1.97	Baja	44,99
Dispositivo para dar sentido	3.66	Muy Alta	83,59	1.99	Baja	45,45
PROMEDIO DIMENSIÓN	3.75	Muy Alta	85,65	2.00	Baja	45,68

Fuente: elaboración propia.

Según lo evidenciado en la tabla 4, correspondiente a la dimensión Funciones de la cultura organizacional, los resultados obtenidos la ubicaron en una media aritmética de 3.75; las Funciones de la cultura organizacional se ubicaron en la categoría “Muy Alta”, según la opinión de los directores.

En los docentes, el puntaje obtenido fue 2.00; alcanzando una ubicación baja de acuerdo a los docentes. Esto refleja que el 85,65% de los Directores se identifican con la organización, creando compromisos como equipo de trabajo, direccionados con un propósito común según su óptica. Los docentes manifiestan que el 45,68% requiere apoyo u orientación para el estímulo y el entusiasmo por parte del ente supervisorio para la gestión del cargo desempeñado en las instituciones de educación inicial del municipio escolar 4. El procedimiento utilizado para la Correlación entre las variables Actitud Emocional y Cultura Organizacional fue a través de la fórmula de Pearson.



**Tabla 5. Análisis de correlación de Pearson**

VARIABLE (X) Actitud Emocional	VARIABLE (Y) Cultura Organizacional	X .Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
1430	2085,42	53371,43	39404	75303,4424

Fuente: elaboración propia.

Se obtuvo un resultado de 0,89, indicando que existe una relación alta y positiva entre dichas variables, lo cual significa que, a medida que la Actitud Emocional, a través de las competencias actitudinales como confianza en sí mismo, autocontrol y otras, sean manifestadas por el director, la cultura organizacional se establece de manera adecuada.

### CONCLUSIONES

Luego de concluido el proceso estadístico, se procedió a presentar las conclusiones pertinentes de la investigación, en función de ofrecer respuesta al objetivo general planteado, el cual estuvo orientado a determinar la relación entre actitud emocional del director y cultura organizacional en instituciones de educación inicial del municipio escolar 4. En tal sentido, se concluye lo siguiente:

Al identificar las competencias actitudinales fundamentales de los directores en instituciones de educación inicial del municipio escolar 4, los resultados arrojaron que los directivos casi nunca escuchan sugerencias del personal antes de tomar decisiones, se amilanan ante el más mínimo riesgo presente en la institución educativa y en asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre.

En lo que respecta a las características de la actitud emocional de los directores en instituciones de educación inicial del municipio escolar 4, se reflejó que existen debilidades en ser sensibles en momentos determinados, en poseer serenidad ante la solución de problemas facilitando la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, poco controlan sus impulsos en momentos de conflicto en la institución, en demostrar serenidad en los momentos difíciles y en ser responsables de sus actos dentro de la institución.

En cuanto a los niveles de la cultura organizacional desarrollada por los directores en las instituciones de educación inicial del municipio escolar 4, quedó evidenciado de acuerdo a los resultados, que los directores casi nunca motivan al personal para el logro de metas comunes, ni existe coherencia entre sus actuaciones con lo establecido en la misión institucional para cumplir sus responsabilidades, presentándose barreras de comunicación específicas en percepción selectiva, emociones y semántica.

Se concluyó además que al analizar las funciones de la cultura organizacional de los directores en instituciones de educación inicial del municipio escolar 4, quedó evidenciado de acuerdo a los resultados, que los directores casi nunca promueven el sentido de pertenencia hacia la institución educativa, ni están comprometidos con los miembros de la institución en realizar los cambios necesarios para mejorar el trabajo.



Finalmente, se concluyó que al establecer la relación entre la actitud emocional de los directores y la cultura organizacional en instituciones de educación inicial del municipio escolar 4, los resultados arrojaron que los directores presentan una inadecuada actitud emocional, la cual limita considerablemente el desarrollo de una cultura organizacional adecuada en dichas escuelas.

Por lo antes expuesto, se establecieron los lineamientos teóricos bajo el enfoque de actitud emocional para ser dirigidos a los directores de las escuelas de educación inicial del municipio escolar 4, para que contribuya a la obtención de una cultura organizacional.

#### **LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA ACTITUD EMOCIONAL DE LOS DIRECTORES EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN INICIAL DEL MUNICIPIO ESCOLAR 4**

Los lineamientos son una forma de orientar acciones a realizar, apoyada en los resultados del diagnóstico efectuado donde se describe la situación del problema, teniendo como referencia la situación definida como aquello a donde se quiere llegar. De acuerdo con lo acotado por el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2010), una propuesta se define como una proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin.

En este caso, dicha propuesta se convierte en recomendaciones elaboradas para los directores e integrantes de su equipo, a fin de que reconduzcan sus actitudes emocionales. Se trata de prever un futuro deseable cuyos objetivos se presumen racionalmente decididos, por lo cual se señalan los medios para alcanzarlos. Deben considerarse los siguientes criterios básicos:

Los directores deben realizar un diagnóstico de la situación actual de las instituciones y de su entorno, definiendo los planes de acción y exponiendo las actividades que se deben desarrollar a corto y mediano plazo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta manera, planificar lo correspondiente a las actividades, estrategias, así como también otras observaciones inherentes al clima organizacional.

Asimismo, elaborar perfiles de Actitud Emocional, los cuales puedan identificar las fortalezas y debilidades de los individuos a nivel emocional. De igual forma, debe considerarse dentro de una institución educativa la coexistencia de individuos con distintos niveles emocionales. En tal sentido, se hace necesario detectar los de mayor cociente emocional para que sirvan de modelo y al mismo tiempo capacitarlos para ocupar posiciones de dirección. Esta es una política que garantiza en el corto plazo, importantes mejoras en el desempeño laboral de los empleados.

Facilitar un ambiente de confianza y apertura para elevar el nivel de confianza en sí mismo, autocontrol, empatía, desarrollo de las personas, flexibilidad de pensamiento, agudeza perceptiva excepcional, actitud entusiasta y capacidad comunicativa de cada director e incrementar su motivación. Una herramienta eficaz para lograrlo son los talleres de Inteligencia Emocional donde se desarrollarán entrenamientos en competencias y alfabetización emocional, a través de una metodología vivencial y participativa, creando



un espacio de reflexión y de conocimiento de las áreas que cada participante deberá trabajar, tanto a nivel individual como en grupo, para alcanzar sus objetivos y los de la institución, dentro del marco de las necesidades de la organización.

Debe promoverse en los individuos la implementación de estrategias que hagan posible evitar el involucramiento emocional excesivo. Todo esto es efectivo considerando que se logrará un cambio de conducta y hábitos de forma consistente, donde tanto la institución como los colaboradores, se sentirán satisfechos con el proyecto de mejora asumido.

Igualmente, es necesario establecer mecanismos efectivos de comunicación que permitan estrechar las relaciones entre los directores y el resto de la organización. Además de políticas que tiendan a mantener e incrementar los niveles de actitud emocional en los directores, reajustando las infracciones o los hechos no correspondientes con el comportamiento esperado.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Calzadilla, S. (2005). *Desarrolla tu inteligencia emocional*. España. Editorial Kairós, S.A.
- Chruden, H. y Sherman, A. (2005). *Administración de personal*. México. Compañía Editorial Continental.
- Contreras, R. (2007). *Necesidades del comercio al por menor en Celaya. Pequeños y micro negocios*. México. Ediciones Electrónica Gratuita.
- Gardner, L. (2004). *Inteligencias Múltiples: La teoría en la práctica*. España. Piados Ibérica.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia emocional*. España. Editorial Kairós.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México. McGraw Hill.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2005). *Declaración sobre la Educación de América Latina y del Caribe. 2000-2005*. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). Venezuela. Editorial Metrópolis, C.A
- Real Academia Española (2010). *Diccionario de la Real Academia Española*. España. Publicaciones de la RAE.
- Robbins, S. (2006). *Comportamiento organizacional*. México. Editorial Prentice Hall.
- Sánchez, G. y Coterón, J. (2012). *La expresión corporal en la enseñanza universitaria*. España. Ediciones de la Universidad de Salamanca.
- Slocum, N. (2004). *Cultura organizacional empresarial*. España. Prentice Hall Española.





- Sierra, R. (2005). Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios. España. Editorial Paraninfo.
- Tamorri, S. (2004). Neurociencias y deporte. Psicología deportiva. Procesos mentales del atleta. España. Editorial Paidotribo.
- Sterret, C. (2005). Comportamiento organizacional. España. McGraw Hill.