

Recibido: 07/02/2023 - Aceptado: 24/07/2023 - Publicado: 04/10/2023

INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA CALIDAD DEL SERVICIO: UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS CONFLICTOS EN ASOCIACIONES DE PROFESORES CESANTES Y JUBILADOS

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND MANAGEMENT SKILLS ON SERVICE QUALITY: A CRITICAL ANALYSIS OF CONFLICTS IN ASSOCIATIONS OF DISMISSED AND RETIRED TEACHERS

Manuel Enrique Chenet Zuta: Instituto Superior Tecnológico España. Ecuador.
manuel.chenet@iste.edu.ec

Freddy Rodolfo Lalaleo-Analuisa: Instituto Superior Tecnológico España. Ecuador.
freddy.lalaleo@iste.edu.ec

David Raúl Hurtado Tiza: Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. Perú.
dhurtado@unaat.edu.pe

Cómo citar el artículo:

Chenet-Zuta, M. E., Lalaleo-Analuisa, F. R. y Hurtado Tiza, D. R. (2024). Influencia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales en la calidad del servicio: un análisis crítico de los conflictos en asociaciones de profesores cesantes y jubilados. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 57, 1-21.
<http://doi.org/10.15198/seeci.2024.57.e836>

RESUMEN

Cuando se piensa en asociaciones que agrupan a profesores cesantes y jubilados, es natural opinar que las mismas deben ser un ejemplo de comunicación asertiva, trabajo colaborativo y armonía, debido a que agrupan a maestros con estudios superiores en Educación, de amplia trayectoria y experiencia, que están viviendo sus años de ancianidad. Sin embargo, esta inicial percepción dista mucho de la realidad en la región Junín en el Perú, donde estas asociaciones se han convertido en espacios sociales caracterizados por los conflictos originados por las pugnas por el poder, la politiquería y los ataques, afectando el cumplimiento oportuno de los servicios hacia los afiliados. Partiendo de esta problemática, la investigación toma como objetivo determinar la influencia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales de los directivos en la calidad del servicio que ofrecen estas asociaciones, todo ello, bajo la percepción de sus afiliados. La metodología fue cuantitativa, de tipo aplicada, alcance explicativo y diseño no experimental correlacional causal múltiple. Se tuvo una muestra probabilística estratificada de 354 afiliados divididos entre las tres asociaciones existentes en la región. Para medir las variables, se emplearon cuestionarios de encuesta, los cuales fueron validados por expertos, con un coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach superior a .80 en cada uno de los tres instrumentos. Los resultados demuestran que 51,6% de la calidad del servicio es explicada por la influencia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales, se obtuvo un nivel de significancia menor a .05, $R^2 = .516$ y $t_c (19.326) > t_t (1.96)$. Los valores de las variables, en una escala de 1 a 4, fueron altos con 2,51 para la cultura organizacional, 2,58 para las habilidades gerenciales y 2,58 para la calidad del servicio. Para superar los conflictos, la investigación propone el diseño e implementación de un proceso de cambio organizacional basado en la investigación acción, la implementación de un programa de sensibilización e integración de equipos y la auditoría a las funciones de las oficinas de recursos humanos.

Palabras clave: cultura organizacional, habilidades gerenciales, calidad de servicio, liderazgo, motivación, resolución de problemas, trabajo en equipo, comunicación, asociación de profesores cesantes y jubilados.

ABSTRACT

When one thinks of associations that bring together unemployed and retired teachers, it is natural to think that they should be an example of assertive communication, collaborative work and harmony, because they bring together teachers with higher education studies, with extensive experience and experience, who are living out their old years. However, this initial perception is far from reality in the Junín region of Peru, where these associations have become social spaces characterized by conflicts caused by power struggles, politicking, and attacks, affecting timely compliance. of services to members. Starting from this problem, the research aims to determine the influence of organizational culture and managerial skills of managers on the quality of service offered by these associations, all under the perception of their members. The methodology was quantitative, applied type, explanatory scope and multiple causal correlational non-experimental design. There was a stratified probabilistic sample of 354 members divided among the three existing associations in the region. To measure

the variables, survey questionnaires were used, which were validated by experts, with a Cronbach's Alpha reliability coefficient greater than .80 in each of the three instruments. The results show that 51.6% of service quality is explained by the influence of organizational culture and managerial skills, a significance level of less than .05 was obtained, $R^2 = .516$ and $t_c (19,326) > t_t (1.96)$. The values of the variables, on a scale of 1 to 4, were high with 2.51 for organizational culture, 2.58 for managerial skills, and 2.58 for service quality. To overcome conflicts, the research proposes the design and implementation of an organizational change process based on action research, the implementation of an awareness and team integration program, and the audit of the functions of human resources offices.

Keywords: Organizational culture, management skills, quality of service, leadership, motivation, problem solving, teamwork, communication, association of dismissed and retired teachers.

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DAS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO NA QUALIDADE DOS SERVIÇOS: UMA ANÁLISE CRÍTICA DOS CONFLITOS NAS ASSOCIAÇÕES DE PROFESSORES APOSENTADOS E DEDITIDOS

RESUMO

Quando se pensa em associações que reúnem professores aposentados e reformados, é natural pensar que elas deveriam ser um exemplo de comunicação assertiva, trabalho colaborativo e harmonia, pois reúnem professores com estudos avançados em educação, com vasta experiência e vivência, que estão a viver a sua terceira idade. No entanto, esta percepção inicial está longe da realidade na região de Junín, no Peru, onde estas associações se tornaram espaços sociais caracterizados por conflitos causados por lutas de poder, politiquices e ataques, afectando a prestação atempada de serviços aos membros. Com base nesta problemática, a investigação visa determinar a influência da cultura organizacional e das competências de gestão dos directores na qualidade do serviço prestado por estas associações, tal como é percebida pelos seus membros. A metodologia foi quantitativa, aplicada, de âmbito explicativo e não-experimental, com desenho correlacional causal múltiplo. Foi utilizada uma amostra probabilística estratificada de 354 membros, dividida entre as três associações existentes na região. Foram utilizados questionários de inquérito para medir as variáveis, que foram validados por peritos, com um coeficiente de fiabilidade Alfa de Cronbach superior a 0,80 para cada um dos três instrumentos. Os resultados mostram que 51,6% da qualidade do serviço é explicada pela influência da cultura organizacional e das competências de gestão, com um nível de significância inferior a 0,05, $R^2 = 0,516$ e $t_c (19,326) > t_t (1,96)$. Os valores das variáveis, numa escala de 1 a 4, foram elevados com 2,51 para a cultura organizacional, 2,58 para as competências de gestão e 2,58 para a qualidade do serviço. Para ultrapassar os conflitos, a investigação propõe a conceção e a aplicação de um processo de mudança organizacional baseado na investigação-ação, a aplicação de um programa de sensibilização e de integração das equipas e a auditoria das funções do gabinete de recursos humanos.

Palavras chave: cultura organizacional, competências de gestão, qualidade do serviço, liderança, motivação, resolução de problemas, trabalho em equipa, comunicação, associação de professores reformados e demitidos.

1. INTRODUCCIÓN

Las asociaciones de profesores cesantes y jubilados existentes en el Perú, son organizaciones que agrupan a los docentes que han culminado sus años de servicio tanto en el sector público como en el privado. Estas instituciones, a partir de una cuota mensual, ofrecen múltiples servicios a sus afiliados, entre los que se encuentran: préstamos con intereses mínimos, actividades de descanso y recreación, eventos deportivos, viajes, cobertura en casos de fallecimiento, ayuda a los deudos, etc. Debido a su naturaleza jurídica, estas instituciones no tienen fines de lucro, por lo que poseen un modelo de gobierno asociativo regido por su estatuto y bajo las disposiciones legales establecidas en la Ley General de Sociedades N° 26887.

Conforme a su régimen de gobierno privado, todas las autoridades conformantes de sus órganos de dirección y control son elegidas por votación universal. Considerando la participación de todos los afiliados existentes en una región y ordenándolos en base a zonas geográficas, las que generalmente se determinan en función a la provincia a la cual pertenecen los asociados.

En la Región Junín, existen tres asociaciones, debidamente formalizadas, y con sede principal en la ciudad de Huancayo, capital de la provincia del mismo nombre. De estas tres asociaciones, la más grande se denomina (ARCIJE Junín), siglas que significan Asociación Regional de Cesantes y Jubilados de la Región Junín, institución compuesta por más de 3600 socios y con sedes en las 09 provincias existentes en la región. Por otra parte se encuentran la Derrama Regional del Sector Educación (DERESE) y la Derrama de Pensionistas de Educación de la Región Junín (DEPSERJ), todas ellas con menos de 500 asociados y teniendo presencia únicamente en la provincia de Huancayo.

La comunicación entre estas instituciones es limitada, pese a que un gran número de profesores se registran a la vez en dos o tres de ellas al mismo tiempo, existiendo rivalidad entre los directivos. Una explicación del ineludible comportamiento político existente en estas organizaciones, proviene de que en sus filas se encuentran profesores que, en su juventud, lideraban los movimientos sindicales que luchaban en contra de los abusos que recibían de parte de los diferentes gobiernos. Por lo que, pese a su avanzada edad, persiste en ellos un sentimiento reactivo contra todo aquello que signifique de alguna forma la no atención a sus necesidades o reclamos.

Debido a las importantes sumas de dinero que rotan mensualmente, fruto de los aportes de los afiliados y a que las autoridades son elegidas por votación universal, otorgándoles la capacidad de decidir sobre bienes y propiedades; en todas estas organizaciones han hecho su aparición movimientos políticos y grupos de poder, los cuales luchan encarnizadamente entre si, por hacerse del gobierno y los cargos.

Los conflictos sociales, caracterizados por las acciones de protesta, atacar física y verbalmente a los opositores, entablar denuncias y juicios como medidas de

amedrentamiento y generar trifulcas durante las reuniones, se han vuelto situaciones cotidianas. Por otra parte, ya se encuentran en investigación fiscal, casos de malversación y desvío de fondos, así como pactar con proveedores a cambio de sumas de dinero. Todas estas acciones, destruyen los fines para los que fueron creadas estas asociaciones, provocando malestar entre sus miembros y ostracismo social de quienes no están de acuerdo con este nivel de corrupción. Esto, por supuesto, produce el fenómeno que conocemos como polítiquería o acción política (Robbins y Judge, 2009).

Como consecuencia de los conflictos y malos manejos económicos, el personal administrativo descuida la calidad del servicio brindado a los afiliados, presentándose múltiples quejas por entregas extemporáneas de préstamos y la no atención de los derechos de luto y gastos de sepelio. Muchas de estas quejas no son atendidas, originando la renuncia de los afiliados, pese a que los estatutos disponen que cualquier socio que pida su cese automáticamente pierde el total de sus aportes. La situación política ha llegado a tal punto, que muchos de los afiliados no están interesados en asistir a eventos o talleres y mucho menos a reuniones. Por temor a presenciar actos de violencia, o peor aún, a ser agredidos si manifiestan puntos de vista contrarios a los de los grupos de poder.

Durante la etapa exploratoria previa al presente estudio, se realizaron entrevistas no estructuradas a los directivos de la ARCIJE y la DERESE. Las respuestas obtenidas, y el posterior análisis de las mismas, permitieron distinguir tres variables que fueron constantemente repetidas por los entrevistados. Por un lado, se alude a que la cultura organizacional fomenta los conflictos e impide salir de los mismos, a su vez, los directivos consideran que si se supieran utilizar adecuadamente las habilidades gerenciales se podría revertir la problemática identificando las mejores alternativas de solución. Indudablemente, lo que más les preocupa es que los conflictos ocasionan fallas en la calidad del servicio las cuales generan deserción de afiliados y ponen en severo riesgo la sostenibilidad de estas organizaciones en el mediano y largo plazo.

La revisión de la literatura permitió identificar un conjunto de estudios previos que abordaron estas variables en escenarios organizacionales similares al del presente estudio. En primer lugar se tiene a Salirrosas (2022) que realiza un estudio de enfoque cuantitativo en el sector hotelero de Lima, recurriendo a un diseño correlacional causal, donde se emplearon la técnica de encuesta e instrumento el cuestionario a 80 colaboradores. De acuerdo a los resultados, según el coeficiente de Nagelkerke la calidad del servicio depende de la cultura organizacional en un 40.1%. Por tanto, existe un impacto significativo de la cultura organizacional en la calidad de servicio y también entre sus dimensiones.

Por su parte, Hernández (2020) se inclinó por el enfoque cuantitativo, realizando un estudio de tipo descriptivo, correlacional y transeccional, aplicando cuestionarios a una muestra de 46 docentes de una asociación educativa Adventista. Los resultados, concordantes con el interés de la presente investigación, indican que el coeficiente de correlación entre la cultura organizacional y las habilidades gerenciales es de $R= 0.830$; indicando una correlación superior a la media. Asimismo, el "conocimiento", la "práctica de valores" y los "modos de vida" explican las habilidades técnicas de los directores y los docentes.

Eulogio (2018) también apostó por el enfoque cuantitativo, realizando un estudio de tipo aplicado y diseño no experimental correlacional. La muestra de estudio estuvo conformada por 301 trabajadores de la Oficina de Normalización Previsional en el Perú a quienes se aplicaron cuestionarios para medir la cultura organizacional y la calidad del servicio. La conclusión menciona que ambas variables tienen una relación positiva y significativa, con un coeficiente Rho de .688.

Adicionalmente, Santander (2020) realizó un estudio de enfoque cualitativo, con un diseño de teoría fundamentada, el nivel fue exploratorio, empleando como instrumentos la entrevista estructurada, la guía de observación y la lista de cotejo. Las entrevistas fueron aplicadas al presidente y seis gerentes de una asociación de hoteles, restaurantes y afines en Churín. Los resultados demuestran que los gerentes tienen un bajo nivel de desarrollo de sus habilidades gerenciales, lo cual tiene una estrecha implicancia en la calidad del servicio que ofrecen sus establecimientos. De esta forma, la calidad del servicio que se brinda es resultado de una administración empírica y emotiva porque desconocen las normas, tipologías, concepciones e indicadores de estas y del rubro al que pertenecen.

A continuación, se presenta el marco teórico de la investigación, compuesto por los fundamentos teóricos que subyacen la existencia y naturaleza de las tres variables de estudio.

1.1. Cultura organizacional

La cultura es el producto de las interacciones humanas y se encuentra compuesta de diversos elementos. Hofstede (1991) plantea cinco elementos que explican la manera en la cual la cultura se manifiesta en el proceso de su construcción:

- Los valores son la base y se encuentran en el núcleo de la cultura, los cuales se han ido adquiriendo desde la infancia, muchos de ellos permaneciendo de forma inconsciente y se manifiestan a través del comportamiento de las personas en diferentes circunstancias.
- Las prácticas están formadas por los símbolos, héroes y rituales; estos han sido agrupados por ser elementos visibles a un observador exterior; sin embargo son invisibles como significado cultural.
- Los rituales son actividades colectivas dentro de una cultura, son considerados como socialmente esenciales; por lo tanto son realizados para su propio bien.
- Los héroes son personas, vivas o muertas, verdaderos o imaginarios, quienes poseen características que son sumamente apreciadas en una cultura, y que sirven como modelos para el comportamiento.
- Los símbolos son las palabras, gestos, cuadros u objetos que llevan un significado particular que sólo es reconocido por los que comparten la cultura.

A decir de Gómez (2003, p. 75), "la cultura organizacional tiene en cuenta elementos que comparten todos los miembros de una organización, es un fenómeno diferente en muchos sentidos de una cultura nacional". Una organización es un sistema social de una naturaleza diferente que una nación; donde los miembros de la organización tienen una cierta influencia en sus decisiones, durante la jornada de trabajo.

Schein (1989, 1999), considerado como uno de los más importantes teóricos en la materia, considera que la cultura organizacional es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Analizando a profundidad la cultura organizacional, se puede apreciar que autores como el mismo Schein (1988), Pümpin y García (1993) y Hofstede (1991), coinciden en señalar que esta variable consta de valores, creencias, prácticas, comportamientos y símbolos compartidos y aprendidos por los miembros de un grupo o una empresa y que reflejan la imagen de una organización, además se puede ver influenciada o modificada por variables externas pertenecientes al entorno. Ouchi (1981) plantea que la cultura está arraigada dentro de la empresa y por lo tanto también puede ser heredada. La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización. "Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia" (Ouchi, 1981, p. 49). Harrison (1972) en su análisis de las organizaciones señala que estas están climáticamente orientadas según una serie de elementos y características que determinan esas orientaciones. Diversos autores (Garmendia, 1994; Leal, 1991) interpretan estas orientaciones climáticas como auténticas orientaciones culturales.

En general, podemos decir que la cultura de la organización suele existir en la mente de los miembros de la organización, una estructura mental con ideas y valores importantes. Se refleja en la forma en que las personas ven, piensan, sienten y se comportan dentro de la organización.

1.1.1. Dimensiones de cultura organizacional

Orientación al poder: Esta dimensión caracteriza a una organización que basa todos sus valores en el poder, ejerciéndolo no sólo sobre sus componentes sino también hacia el exterior. La posición de sus directivos intenta dominar el medio interno y externo y no acepta ninguna oposición.

Orientación al rol: Esta dimensión caracteriza a una organización en la que lo más importante es la legalidad, la responsabilidad, las normas y procedimientos de las acciones. La organización se rige por reglamentos y leyes. Prima más lo correcto que lo eficaz. El "cómo" hacer las cosas pasa por delante del "qué" hacer y "por qué". Existe preocupación por la legalidad, legitimidad y responsabilidad.

Orientación a la tarea: Esta dimensión caracteriza a la organización en la que lo fundamental es el objetivo y objetivos establecidos. Todo en la organización, el estilo de dirección, la estructura, la flexibilidad de los procedimientos, los sistemas de promoción y retribución, etc. están supeditados a su obtención. Por lo tanto, la autoridad y poder la tienen aquellas personas que tengan los conocimientos y competencias necesarios.

Orientación a las personas: Esta dimensión caracteriza a la organización en la que lo más importante son las necesidades de las personas que la conforman, circunscribiendo su existencia al servicio de las necesidades de sus miembros. Las decisiones se suelen tomar conjuntamente y se da una participación general en la gestión organizativa. Las tareas suelen ser diseñadas de forma que supongan una realización personal.

1.2. Habilidades gerenciales

La gerencia actual espera que el individuo sea capaz de incorporar sus conocimientos y habilidades a los procesos desarrollados en la empresa (Fernández *et al.*, 1996; Ferrer y Clemenza, 2006), con lo cual se pretende descubrir las habilidades y conocimientos demostrables, que llevan al logro exitoso de los objetivos organizacionales.

Whetten y Cameron (2011) señalan que “las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones” (p. 8).

Robbins y Decenzo (2022), afirman que “los gerentes exitosos reconocen los veloces cambios que ocurren en su entorno y son flexibles para adaptar sus prácticas y afrontar estos cambios” (p. 12). Los autores relacionan el buen desempeño de un gerente con el manejo de las habilidades conceptuales, habilidades interpersonales, habilidades técnicas y habilidades políticas y como habilidades específicas a controlar el entorno y sus recursos, organizar y coordinar, manejar información, propiciar el crecimiento y desarrollo, motivar a los empleados y manejo de conflicto, resolver problemas estratégicos.

1.2.1. Dimensiones de las habilidades gerenciales

Teniendo en cuenta a los diferentes autores revisados y las diversas clasificaciones de habilidades mencionadas en el apartado anterior, así como lo trabajado por Lazarte (2014), en el presente trabajo se ha considerado que la variable habilidades gerenciales está conformada por 04 dimensiones:

Liderazgo: es una de las competencias gerenciales más importante dentro de la gestión estratégica de la organizaciones, ya que con este se definen políticas y planes de acción claves para el alcance de los objetivos institucionales de tal manera que se pueda alcanzar el éxito colectivo, es por esto (Koontz y Weihrich, 1998).

Motivación: es el proceso que rige las preferencias entre las distintas formas de actividad voluntaria, atribuyendo al sujeto la posibilidad de elegir entre varias conductas. Puede decirse entonces que la motivación es el mecanismo psicológico que subyace a un comportamiento dirigido a un fin y que puede presentar grados variables de activación, dependiendo de la intensidad con que el fin es deseado. La motivación es, por tanto, un concepto multidimensional que apela a las nociones de dirección (el objetivo), de intensidad (grado de esfuerzo) y de duración (la continuidad del esfuerzo). Siguiendo la misma idea se puede afirmar que la motivación es el proceso

que despierta la acción, sostiene la actividad en progreso y regula el patrón de actividad.

Resolución de problemas: es la capacidad para enfrentarse adecuadamente a situaciones consideradas como difíciles. Cuando se piensa sobre algo, se parte de hechos, que son los que están allí y forman parte de la situación. Junto con las condiciones que constituyen los hechos, se presentan ideas acerca de los posibles modos de acción. El sujeto entra en una actitud de búsqueda, de proyección, en la cual debe diferenciar lo trivial de lo importante.

Trabajo en equipo: es la capacidad de trabajo en equipo para un directivo, se convierte un factor preponderante para el alcance de los proyectos y objetivos organizacionales, pues la gestión encontrará coherencia tras la aplicación de lineamientos construidos con la participación colectiva de la comunidad y de los grupos de que conforman, tras la alineación de propuestas comunes para la consecución de metas efectivas que mejoren las condiciones organizacionales, por esto Franco y Velázquez (2000) señalan que el trabajo en equipo se caracteriza por la integración de un grupo de personas con habilidades diferentes, las cuales se encuentran comprometidas por unos propósitos o metas comunes en función de su alcance.

Comunicación: es la capacidad de un directivo dentro del medio laboral para dar a conocer de manera efectiva y oportuna las diferentes situaciones, acontecimientos y procesos estratégicos generalizados que se desarrollan dentro de la misma. Aportando a lo mencionado tenemos a Hellriegel y Slocum (2009) que manifiestan que la habilidad de comunicación se entiende como un proceso estratégico mediante el cual los directivos, en general, transmiten e intercambian efectivamente información importante y vital para los procesos organizacionales, de tal manera que la comunidad pueda conocer los objetivos y estrategias comunes en función de su aplicación y alcance, teniendo en cuenta que el directivo debe poseer la intención y la capacidad de informar los sucesos importantes dentro de la organización, debe tener la habilidad de escuchar y responder a las inquietudes de los integrantes de la organización y debe colectivizar los objetivos empresariales, utilizando estrategias de comunicación de acuerdo a los contextos establecidos.

1.3. Calidad del servicio

Según Cristóbal (2007), el término calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. Por su parte, Maqueda y Llaguno (1995) indican que "calidad es el conjunto de propiedades inherentes o adquiridas por el objeto valorado: producto, servicio, etc., que permiten distinguir las peculiaridades del objeto y de su productor (empresa), y estimarlo (valorarlo) respecto a otros objetos de su especie" (p. 8).

1.3.1. Dimensiones de calidad del servicio

Barrera y Reyes (2006) y posteriormente Cristóbal (2007, p. 194) realizan una comparación de los modelos de medición de la calidad del servicio y sus dimensiones, enfocándose en los instrumentos a nivel de la fiabilidad y validez de los mismos. Sus hallazgos demostraron, que los cuestionarios y escalas manejados por los modelos

SERVQUAL y SERPERF son los que ostentan las más altas puntuaciones, especialmente en la validez de constructo. Siendo que el modelo SERVPERF usa las mismas dimensiones y el mismo instrumento que el SERVQUAL, diferenciándose únicamente en que la aplicación se realiza una sola vez para medir las percepciones de los clientes luego de recibir el servicio. En la presente investigación, por ser consistente con el diseño de investigación de corte transversal, se hará uso del modelo SERVPERF de Cronin y Taylor (1994), tomando las 05 dimensiones siguientes:

Elementos tangibles del servicio: Es el conjunto de características o elementos físicos que el cliente puede evaluar y puede tener en consideración con respecto al servicio.

Fiabilidad o confiabilidad del servicio: Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa.

Capacidad de respuesta: se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también se considera el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos.

Seguridad o garantía del servicio: Entendida como las medidas que toma la empresa para que el cliente sienta que se le está brindando un servicio por personas expertas que saben realizar su labor. Empatía, es la capacidad de experimentar los sentimientos del cliente como si fueran los propios.

Empatía. Es la capacidad de experimentar los sentimientos del cliente como si fueran los propios.

2. OBJETIVOS

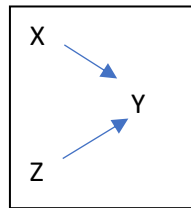
El objetivo general fue identificar la influencia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales en la calidad de servicio de las asociaciones de profesores cesantes y jubilados de la Región Junín.

El primer objetivo específico fue identificar la influencia de la cultura organizacional en la calidad de servicio. El segundo fue de identificar la influencia de las habilidades gerenciales en la calidad de servicio. Finalmente, el tercero fue determinar la relación existente entre las tres variables.

3. METODOLOGÍA

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, empleando los métodos descriptivo, correlacional, explicativo, inductivo-deductivo y estadístico. El alcance de la investigación fue explicativo, ya que se busca explicar el por qué ocurren ciertos eventos o fenómenos, las causas de cómo se dan o las condicionen en qué se dan las relaciones causales entre las variables en estudio (Hernández *et al.*, 2010). El tipo de investigación fue aplicado ya que se desea saber cómo las variables independientes cultura organizacional y habilidades gerenciales determinan la conducta de la variable dependiente calidad de servicio. Asimismo, según su alcance temporal fue transversal, debido a que la medición de las variables se realizó en un solo momento en el tiempo (Mejía, 2005).

El diseño de investigación empleado fue no experimental, transeccional correlacional - causal complejo por tener dos variables independientes y una dependiente. El esquema es:



Donde: X: Variable independiente cultura organizacional.

Z: Variable independiente habilidades gerenciales.

Y: Variable dependiente calidad del servicio.

➔ : Relación de influencia entre las variables.

También se realizó la modelación de regresión múltiple en la que se buscó identificar el grado de influencia o efecto entre dos o más variables (Hernández *et al.*, 2010) expresada como: $Y = f(X, Z, i)$. La "i" representa otras variables intervinientes.

La población de estudio estuvo compuesta por los 4360 afiliados a las asociaciones de profesores cesantes y jubilados de la Región Junín. La muestra fue probabilista y ascendió a 354 afiliados. Se aplicó un muestreo por estratos, dividiendo proporcionalmente la cantidad de afiliados, en función al total de miembros de cada una de las asociaciones. De esta manera a ARCIJE le tocaron 300 afiliados, a la DERESE 36 afiliados y a la DERPSEJ 18 afiliados.

La técnica fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Para la cultura organizacional se empleó el cuestionario propuesto por Harrison (1972), adaptado por Cárdenas (2006), formado por 15 ítems, cada uno con 4 alternativas de respuesta, y las dimensiones medidas fueron las orientaciones al poder, al rol, a las tareas y a las personas. El cuestionario fue validado por 05 expertos obteniéndose una validez de contenido de 0.913, de constructo de 0.782 y de criterio de 0.900. La confiabilidad se obtuvo por medio del Alpha de Cronbach y fue de 0.897.

Para la variable habilidades gerenciales se aplicó el cuestionario propuesto por Lazarte (2014), formado por 15 ítems, con 04 alternativas de respuesta. Las dimensiones observadas fueron liderazgo, motivación, resolución de problemas, trabajo en equipo y comunicación. La validez del instrumento se realizó mediante 05 expertos arrojando una validez de contenido 0.925, de criterio 0.850 y de constructo 0.783. La confiabilidad del instrumento se obtuvo con el Alfa de Cronbach y fue de 0.878.

Para la variable calidad del servicio se empleó la escala de actitud adaptada por Parasuraman *et al.* (1998), compuesta por 15 ítems, con 04 alternativas de tipo Likert. Las dimensiones estudiadas fueron tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La validez del instrumento se realizó mediante 05 expertos, arrojando una validez de contenido 0.913, de criterio 0.830 y de constructo 0.625. La confiabilidad del instrumento se obtuvo con el Alfa de Cronbach y fue de 0.803.

Con los instrumentos validados y confiabilizados se continuó con los protocolos para el análisis y procesamiento de datos empleando el Excel y el SPSS. Asimismo, estadígrafos descriptivos e inferenciales entre las variables, organizadas en tablas, figuras y sistematizadas mediante las medidas de tendencia central, dispersión, regresión múltiple, coeficiente de correlación múltiple R^2 o varianza de factores comunes (coeficiente de determinación), coeficiente de correlación de "r" de Pearson y la prueba "t" de *Student* de significancia, para la prueba de hipótesis.

4. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados descriptivos obtenidos de las variables en estudio:

Tabla 1. Nivel de la variable de cultura organizacional.

Dimensiones	Promedio	Nivel
Orientación al poder	2.44	Bajo: 1.76 – 2.50
Orientación al rol	2.59	Alto: 2.51 – 3.25
Orientación a la tarea	2.52	Alto: 2.51 – 3.25
Orientación a las personas	2.51	Alto: 2.51 – 3.25
Promedio final	2.51	Alto: 2.51 – 3.25

Fuente: Base de datos de la variable cultura organizacional.

Para medir la cultura organizacional, se tomaron como referencia los cuatro niveles de medición expresados en el cuestionario de evaluación de la cultura organizacional (Harrison, 1972). En la tabla, se aprecia que el promedio hallado (2,51) con la tabla de niveles, identificándose que la cultura organizacional existente en las asociaciones de profesores cesantes y jubilados de la región Junín es alto. Ya que se encuentra en el intervalo de 2.51 a 3.25. Un nivel alto de cultura organizacional, implica que los asociados poseen una fuerte vinculación hacia la organización a la cual pertenecen. Compartiendo valores y creencias con sus similares, y considerando su participación en la organización como un elemento importante dentro de sus vidas.

Tabla 2. Nivel de la variable de habilidades gerenciales.

Dimensiones	Muy bajo		Bajo		Alto		Muy alto	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Liderazgo	20	5.6	148	41.8	111	31.4	75	21.2
Motivación	25	7.1	94	26.6	140	39.5	95	26.8
Resolución de problemas	22	6.2	141	39.8	138	39.0	53	15.0
Trabajo en equipo	22	6.2	122	34.5	142	40.1	68	19.2
Comunicación	40	11.3	151	42.7	69	19.5	94	26.6
Habilidades gerenciales	08	2.3	161	45.5	158	44.6	27	7.6

Fuente: Base de datos de la variable habilidades gerenciales.

Como puede apreciarse en la tabla 2, los sujetos conformantes de la muestra estudiada consideran que el liderazgo existente en las asociaciones es mayoritariamente bajo, con un 41,81% de la muestra equivalente a los 148 sujetos del total de 354. Mientras que la segunda tendencia importante la expresa el nivel de liderazgo alto, con 31,36% equivalente a 11 sujetos de la muestra. El nivel muy alto (21,19% - 75 sujetos) queda

en tercer lugar de importancia. Pese a la primera impresión que pudiese obtenerse de los resultados, si se realiza una comparación entre las posiciones a favor y en contra del liderazgo ejercido por los dirigentes de las organizaciones estudiadas, se podrá notar la alta polarización de opiniones. Ya que 168 sujetos de la muestra opinan que el liderazgo es malo o muy malo, mientras que 177 opinan que es bueno o muy bueno. La polarización pone en evidencia la existencia de grupos de poder que ubican la posición de los asociados en aspectos terminales, a favor o en contra. No apreciándose un cierto consenso en torno a cómo se evalúa el liderazgo y sus implicancias como elemento de influencia en la conducta de los miembros de una organización.

Tabla 3. Nivel de la variable de calidad de servicio.

Dimensiones	Muy bajo		Bajo		Alto		Muy alto	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Tangibles	46	13.0	109	30.8	116	32.8	83	23.4
Confiabilidad	45	12.7	102	28.8	128	36.2	79	22.3
Capacidad de Respuesta	43	12.1	103	29.1	131	37.0	77	21.8
Seguridad	16	4.5	97	27.4	142	40.1	99	28.0
Empatía	24	6.8	134	37.9	146	41.2	50	14.1
Calidad de servicio	04	1.1	166	46.9	157	44.4	27	7.6

Fuente: Base de datos de la variable habilidades gerenciales.

Los resultados, presentados en la tabla 3, expresan que los asociados consideran que la calidad de los elementos tangibles, complementarios al servicio ofrecido por las asociaciones, es primordialmente alta, con 32,8% (116 sujetos). Mientras que el nivel bajo se manifiesta con 30,8%, equivalente a 109 asociados. El nivel muy alto, figura con 23,4% (83 sujetos), mientras que el nivel muy bajo se muestra con 13% (46 sujetos). Los resultados mostrados, expresan que la confiabilidad con los servicios ofrecidos por las asociaciones de profesores cesantes y jubilados de la región Junín tiene un nivel alto, con 36,16% (128 sujetos) y muy alto con 22,32% (79 sujetos). Los niveles opuestos, es decir bajo y muy bajo, se muestran con 28,81% (102 sujetos) y 12,71% (45 sujetos) respectivamente. Los resultados presentados en la tabla y figura, permiten evidenciar que la capacidad de respuesta de las asociaciones estudiadas posee un nivel primordialmente alto, con 37,01% equivalente a 131 de los 354 asociados de la muestra y muy alto, con 21,75% (77 sujetos). Los niveles alto y muy alto poseen una mayor proporción muestra frente a los niveles opuestos bajo y muy bajo, implicando más del 58,76% de la muestra. Conforme a los resultados obtenidos, presentados en la tabla y figura, se puede afirmar que los sujetos conformantes de la muestra consideran que la dimensión seguridad del servicio posee un nivel alto, con 40,11% equivalente a 142 sujetos de los 354 existentes en la muestra. En segundo lugar, destaca el nivel muy alto con 27,97% conformado por 99 sujetos. Los niveles bajo y muy bajo se encuentran en tercer y cuarto lugar en las puntuaciones, con 27,4% (97 sujetos) y 4,52% (16 sujetos) respectivamente. Con respecto a la empatía, entendida como la capacidad que tienen los trabajadores de ponerse en la situación de los clientes, el nivel alto es el relevante con 41,24% (146 sujetos), seguido por el nivel bajo cuyo valor fue de 37,85% (134 sujetos). En este caso, los niveles muy alto y muy bajo tuvieron valores de 14,12% (50 sujetos) y 6,78% (24 sujetos) respectivamente.

Para la prueba de hipótesis, se plantearon las hipótesis estadísticas nula y alterna:

H₀: R² (x,y,z) sig.> .05 (La regresión múltiple expresada en la varianza de factores comunes, medida por el coeficiente de correlación múltiple R², entre las variables independientes cultura organizacional y habilidades gerenciales sobre la variable dependiente calidad del servicio tiene un p-valor mayor a 0,05)

H₁: R² (x,y,z) sig. ≤ .05 (La regresión múltiple expresada en la varianza de factores comunes, medida por el coeficiente de correlación múltiple R², entre las variables independientes cultura organizacional y habilidades gerenciales sobre la variable dependiente calidad del servicio tiene un p-valor menor o igual a 0,05)

El nivel de significancia o riesgo considerado fue de $\alpha = .05$. Los estadígrafos de prueba empleadas fueron: R² (coeficiente de determinación) obteniéndose .516, con sig. 0.000. De igual manera el $r = 0.718$ y $t_c = 19.326$ mayor a t_t de 1.96. Por tanto, estadísticamente se demuestra que al 95% de confianza, con R² = 0.516 y t_c (19.326) > t_t (1.96), la cultura organizacional y las habilidades gerenciales influyen conjuntamente en 51.6% de la conducta de la calidad de servicio de las asociaciones de profesores cesantes y jubilados de la Región Junín.

Con la misma estructura se realizaron las pruebas de las hipótesis específicas, arribando a las siguientes conclusiones estadísticas: En la primera hipótesis, estadísticamente se indica que la cultura organizacional influye significativamente en 50.4% de variabilidad en la calidad de servicio, con un nivel de significancia menor a .05, R² = .504 y t_c (18.916) > t_t (1.96). En la segunda hipótesis, se estableció estadísticamente con un nivel de significancia menor a .05, que las habilidades gerenciales influyen significativamente en la calidad de servicio, R² = .362 y t_c (14.144) > t_t (1.96). Finalmente, para comprobar la tercera hipótesis se realizó el análisis correspondiente obteniendo la siguiente tabla:

Tabla 4. Correlaciones entre las variables.

			Cultura organizacional	Habilidades gerenciales	Calidad del servicio
Cultura organizacional	Correlación de Pearson		1	,745**	,710**
	Sig. (bilateral)			,000	,000
	N		354	354	354
Habilidades gerenciales	Correlación de Pearson		,745**	1	,602**
	Sig. (bilateral)		,000		,000
	N		354	354	354
Calidad del servicio	Correlación de Pearson		,710**	,602**	1
	Sig. (bilateral)		,000	,000	
	N		354	354	354

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (2 colas)

Fuente: Análisis de correlación en el SPSS.

En consecuencia, se indica que existe una relación directa y significativa entre la cultura organizacional (r= .710), las habilidades gerenciales (r= .602) y la calidad del servicio (r= .745) de las asociaciones de profesores y jubilados de la región Junín, con

un nivel de significancia menor a .05 y t_c (18.916; 14.144 y 21.278) > t_t (1.96) respectivamente.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las asociaciones de profesores cesantes y jubilados de la región Junín, en el Perú, afrontan severos conflictos entre sus afiliados, los cuales irrumpen en la vida institucional, impidiendo el correcto desarrollo del servicio lo que atenta contra la existencia y sostenibilidad presente y futura de estas organizaciones. Para abordar esta problemática, se realizó una exploración inicial a través de entrevistas no estructuradas a los directivos de dos de las tres asociaciones existentes, de las respuestas comunes de los mismos, se desprendió que para ellos la cultura organizacional existente en estas instituciones significaba una barrera para disminuir los conflictos, mientras que se necesitaba fortalecer las habilidades gerenciales de los directivos. Ambas variables a su vez, afectaban a la calidad del servicio.

Para comprobar si tales premisas eran correctas se planteó un estudio de diseño correlacional causal múltiple, donde, por medio de la estadística inferencial se pudiese tener claridad acerca de la relación causa-efecto existente entre las tres variables.

Los resultados son concretos, 51.6% de la conducta de la calidad del servicio brindado por estas asociaciones es explicada por la cultura organizacional y las habilidades gerenciales. El valor restante lo explican otras variables. Las relaciones causales bivariadas son igualmente aclaratorias, 50.4% de la conducta de la calidad del servicio es explicada por la cultura organizacional, y solo 36.2% por las habilidades gerenciales. Los resultados obtenidos son consistentes con lo que identificaron otros investigadores (Eulogio, 2018; Hernández, 2020; Salirrosas, 2022; Santander, 2020)

Esta relación causal confirma los detalles expuestos en la teoría de la cultura organizacional (Pérez, 1997; Robbins y Decenzo, 2022; Robbins y Judge, 2009) que definen a la cultura como un conjunto de valores y creencias compartidas, mismas que están íntimamente ligadas a las habilidades gerenciales expresadas en términos de orientación por parte de los gerentes y las presiones que experimentan por parte de los mecanismos de control cultural. Implícita a dicha relación existe una fuerte influencia en las variables finales como la calidad del servicio, la satisfacción del cliente interno y externo, y la imagen que la organización.

Estas cifras, resultantes de la percepción de los afiliados, demuestran que, en primer lugar, existe una clara conciencia de que el principal problema que está originando las deficiencias en la calidad del servicio de las asociaciones, son los conflictos originados por una cultura organizacional fuerte caracterizada por creencias y criterios compartidos que conducen a conductas negativas por parte de los afiliados y que no son coherentes con los valores que han originado la existencia de este tipo de organizaciones. Estas creencias favorecen los conflictos por cuanto han trasladado el sentimiento sindicalista a una organización privada que no tiene tal naturaleza, al mismo tiempo que han dado lugar a la aparición de grupos de poder, siguiendo los mismos principios de la lucha de clases y la perspectiva de izquierda característica del magisterio peruano.

La cultura organizacional de las asociaciones estudiadas, tiene una clara orientación hacia el poder y al rol, cuando debería tenerla hacia las personas. En función a su misión y no poseer fines de lucro. Se ha desnaturalizado la razón de ser de las asociaciones y se están viendo como si se tratasen de instituciones cuyos recursos están a disposición de quienes ganen las elecciones, acentuando el componente político.

De otra parte, los dirigentes que son responsables de llevar sobre sus hombros a estas instituciones, y que fueron elegidos por voto universal, poseen un bajo nivel de habilidades gerenciales, por lo que no saben cómo afrontar el conflicto y terminan agregando más presión política, primando sus intereses personales y partidarios, por sobre el interés general de la organización. Pese a ello, el no dominar las habilidades gerenciales no es un factor clave en el deterioro de la calidad del servicio, siendo las dimensiones resolución de problemas y trabajo en equipo las que menos están siendo empleadas por los directivos.

La apreciación crítica que la investigación realiza, a partir de los resultados, considera que los conflictos observados en estas asociaciones son nocivos para su existencia. Por una parte, la figura jurídica elegida para la creación de estas organizaciones es inadecuada porque promueve la construcción de una cultura organizacional que en lugar de ayudar a su desarrollo se vuelve un factor negativo. Los errores de la figura legal son principalmente la modalidad de elección de autoridades, que promueve la formación de partidos y grupos de poder, y el que la toma de decisiones se haga por medio de asambleas generales, nuevamente a través de la votación.

En segundo lugar, el modelo económico de estas asociaciones es inadecuado, debido a que los aportes que se piden a los asociados son muy pequeños, de apenas S/ 10 soles mensuales (equivalente a tres dólares aproximadamente), lo que hace que las cuentas de las asociaciones se encuentren siempre bordeando el déficit.

En tercer lugar, siendo asociaciones privadas, éstas no aplican la selectividad con la aceptación de sus futuros afiliados, es decir, su normatividad interna y los constantes problemas económicos los fuerza a recibir a todos los que deseen inscribirse, pese a que saben que muchos de los que van a ingresar tiene historiales sindicalistas y conflictivos. Esto es contraproducente y no tiene sentido lógico, ya que estas organizaciones son libres de no aceptar a un postulante simplemente modificando su normatividad, sin que ello signifique irregularidad alguna y sin necesidad de brindar mayores explicaciones.

Las soluciones a las fuentes de conflicto implican entonces lo siguiente: el traspaso de la asociación a otra modalidad, como por ejemplo el de una cooperativa de ahorros u otra donde las autoridades no se elijan por elecciones, ya cambiada la modalidad se modifican los reglamentos, de manera que la institución sea dirigida por un directorio formado por profesionales contratados temporalmente para dicho fin.

Finalmente, tomando en cuenta los resultados estadísticos obtenidos, para mejorar la cultura organizacional existente, se debería implementar tres mecanismos: el diseño e implementación del proceso de cambio organizacional basado en la investigación acción, la implementación del programa de sensibilización e integración de equipos y

el análisis de las funciones del departamento de recursos humanos con miras a su optimización.

6. CONCLUSIONES

Se identificó que la cultura organizacional y las habilidades gerenciales influyen significativamente en la calidad del servicio de las asociaciones de profesores cesantes y jubilados de la Región Junín, con un nivel de significancia menor a .05, obteniendo una correlación múltiple de $R^2 = .516$, y $t_c (19.326) > t_t (1.96)$. Los valores promedio de las variables, calculados en una escala de valoración de 1 a 4, fueron: 2.51 para la cultura organizacional, 2.58 para las habilidades gerenciales y 2.58 para la calidad del servicio.

Se identificó que la cultura organizacional influye significativamente en la calidad del servicio, con un nivel de significancia menor a .05, obteniendo un coeficiente de determinación de $R^2 = .504$, $t_c (18.916) > t_t (1.96)$. Se identificó que las habilidades gerenciales influyen significativamente en la calidad del servicio, con un nivel de significancia menor a .05, obteniendo un coeficiente de determinación de $R^2 = .362$, $t_c (14.144) > t_t (1.96)$.

La investigación determinó que existe una relación directa moderada y significativa entre las tres variables, por medio del cálculo de tres coeficientes de correlación de Pearson: .710 para la relación entre cultura organizacional y calidad del servicio, .602 para la relación entre calidad del servicio y habilidades gerenciales y .745 para la relación entre cultura organizacional y habilidades gerenciales.

7. REFERENCIAS

- Barrera, R. y Reyes, M. (2003). Análisis comparado de las escalas de medición de la calidad del servicio. *Acta de las XIII Jornadas Hispano-Lusas. La empresa familiar en un mundo globalizado*, 285-294.
- Cárdenas, M. (2006). *El análisis multivariante de las representaciones sociales*. Editorial Universidad Católica del Norte.
- Cristóbal, E. (2007). *Conceptualización de la calidad del servicio al cliente percibida en el comercio electrónico. Evaluación y aplicación en el establecimiento virtual* [Tesis de grado de Doctor en Administración]. Universidad de Lleida. <https://acortar.link/vP0iJc>
- Cronin, J. y Taylor, S. (1994). Servperf vs. Servqual: reconciling performance based and perceptions minus expectations measurement of service quality. *Journal of marketing*, 58(1), 125-131.
- Eulogio, H. (2018). *Cultura organizacional y calidad del servicio en la sede central de la ONP-2017* [Tesis de grado de Maestro]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/13790>
- Fernández, D., Cubeiro, J. y Datzel, M. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Deusto-Hay Group.

- Chenet-Zuta, M. E., Lalaleo-Analuisa, F. R. y Hurtado Tiza, D. R.
Influencia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales en la calidad del servicio:
un análisis crítico de los conflictos en asociaciones de profesores cesantes y jubilados.
- Ferrer, J. y Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Revista Tendencias*, 7(1), 81-100.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3985408.pdf>
- Garmendia, J. (1994). *Tres culturas organización y recursos humanos*. ESIC.
- Gómez, A. (2003). *Cultura en las Pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad*. Universidad de Alicante. <http://hdl.handle.net/10045/16702>
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organization's character*. Harvard University Press.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (12ª edición). Cengage Learning.
- Hernández, M. (2020). Cultura organizacional y habilidades gerenciales de los directores y profesores, en una asociación educativa. *Paidagogo*, 2(1).
<https://doi.org/10.52936/p.v2i1.22>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. McGraw Hill.
<https://acortar.link/XoOAnp>
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill.
- Lazarte, Y. (2014). *Habilidades Gerenciales y Clima laboral en Directivos de instituciones educativas públicas de secundaria del distrito El Tambo-Huancayo, 2014* [Tesis de grado de Doctor]. Universidad César Vallejo.
- Leal Millán, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial.
- Maqueda, J. y Llaguno, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Mejía, E. (2005). *Metodología de la investigación científica*. Centro de producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z.: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison Wesley.
- Parasuraman, A., Zeithalm, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Chenet-Zuta, M. E., Lalaleo-Analuisa, F. R. y Hurtado Tiza, D. R.
Influencia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales en la calidad del servicio:
un análisis crítico de los conflictos en asociaciones de profesores cesantes y jubilados.

Pérez, J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas: Concepto, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall.

Pümpin, C. y García, S. (1993). Estrategías empresarial: Cómo implementar la estrategia en la empresa. *Economía para la Sociedad*.
<https://acortar.link/hf9e0D>

Robbins, S. y Decenzo, A. (2022). *Fundamentos de la administración*. Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Salirrosas, G. (2022). *Cultura organizacional y su impacto en la calidad de servicio en el sector hotelero, Lima, 2021* [Tesis de grado de Maestro]. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/81779>

Santander, C. (2020). *Impacto de las habilidades gerenciales en la calidad del servicio en asociaciones de hoteles, restaurantes y afines Churin, 2019* [Tesis de grado de Doctor]. Universidad Cesar Vallejo. <https://acortar.link/IS4X2T>

Schein, E. (1998). *La Cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes .S.A.

Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide*. Josey Bass.

Whetten, D. y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (octava edición). Pearson Educación.

CONTRIBUCIONES DE AUTORES, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Contribuciones de los autores:

Todos los autores han participado en igual medida en los procesos de redacción y aceptación de la versión final del manuscrito: Chenet Zuta, Manuel Enrique; Lalaleo-Analuisa, Freddy Rodolfo y Hurtado Tiza, David Raúl.

Financiación: Esta investigación fue financiada con fondos propios provenientes del investigador principal.

Agradecimientos: A los afiliados de ARCIJE, DERESE y DERPSEJ por su colaboración durante el desarrollo del estudio.

Conflicto de intereses: Ninguno.

AUTOR/ES:

Manuel Enrique Chenet Zuta

Investigador del Instituto Superior Tecnológico España ISTE del Ecuador, Docente Principal de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur UNTELS, Docente Asociado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos UNMSM en el Perú. Doctor en Administración con mención en Dirección Estratégica por la Universidad San Ignacio de Loyola, Administración de Negocios Globales por la Universidad Ricardo Palma y Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle". Maestro en Educación por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Licenciado en Administración, Licenciado en Educación, Abogado y Contador Público.

Chenet-Zuta, M. E., Lalaleo-Analuisa, F. R. y Hurtado Tiza, D. R.
Influencia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales en la calidad del servicio:
un análisis crítico de los conflictos en asociaciones de profesores cesantes y jubilados.

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-2088-2541>

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=59vVwR8AAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Manuel-Chenet-Zuta>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?auyhorId=57201738103>

Freddy Rodolfo Lalaleo-Analuisa

Magíster en Administración de Empresas, Mención Innovación Socio productiva por la Universidad Tecnológica Indoamérica (Ecuador). Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios por la Universidad Técnica de Ambato. Actualmente es docente-investigador de la Carrera de Administración de Empresas del Tecnológico Superior Universitario España (ISTE), dentro de su experiencia laboral fue gerente en Editorial Queyám Cía. Ltda., una empresa dedicada a la edición y publicación de libros y artículos académicos. Ha participado también como capacitador en cursos brindados por Universidades en la búsqueda de información para publicación de artículos científicos en revistas de alto impacto, es coach en Atlas.Ti para estudios cualitativos. Su producción científica abarca líneas de investigación como Administración de empresas, marketing y educación.

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-0108-3365>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=h-0f9tAAAAAJ&hl=es>

David Raúl Hurtado Tiza

Docente Principal de la Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma UNAAT en el Perú. Doctor en Ciencias de la Educación, Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad. Magister en Educación en la mención Docencia e Investigación en Educación Superior y Magister en Gestión Pública. Licenciado en Pedagogía y Humanidades con Especialidad en Matemática y Física por la Universidad Nacional del Centro del Perú. Autor de textos de Investigación Científica - Cualitativa y Estadística Aplicada a la Investigación con SPSS.

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-4718-9993>

Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=pAK5MGMAAAAJ&hl=es>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/David-Raul-Hurtado-Tiza-2136098592>

ARTÍCULOS RELACIONADOS:

- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F. A. y Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (ries)*, XII(33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- de Prada, E. y Mareque, M. (2023). La comunicación como vía para el desarrollo de la creatividad en la educación superior: Análisis a través de las prácticas externas en gestión de empresas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 575-590. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2023-1995>
- González Vallés, J. E., Barrientos-Báez, A. y Parra López, E. (2020). Gobernanza y comunicación en la Universidad. Estudio a partir del COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1247-1261. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33200/34863>
- Vargas Delgado, J. J. (2020). Stress coaching 0.0. Experimental programa de coaching para reducir el estrés. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 25(2), 71-90. [http://doi.org/10.35742/rcci.2020.25\(2\).71-90](http://doi.org/10.35742/rcci.2020.25(2).71-90)
- Vasconcelos Vásquez, K. L., Ugalde Naranjo, J. y Montero Ulate, B. (2022). Estilo de Comunicación de los estudiantes de la carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos. *Revista de Comunicación y Salud*, 12, 45-59. <https://doi.org/10.35669/rcys.2022.12.e298>