

# CULTURA ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL PERÚ: ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DOCENTE EN POST PANDEMIA

Liliana Graciela Ovillo Valverde\*



<http://orcid.org/0000-0003-4292-3578>

Jaime Agustín Sanchez Ortega\*\*



<https://orcid.org/0000-0002-2916-7213>

Rosana Meleán Romero\*\*



<https://orcid.org/0000-0001-8779-738X>

RECIBIDO: 17/01/2023 / ACEPTADO: 13/04/2023 / PUBLICADO: 12/05/2023

**Como citar:** Ovillo Valverde, L.; Sanchez Ortega, J.; Meleán Romero, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25 (2), 324-337. [www.doi.org/10.36390/telos252.07](http://www.doi.org/10.36390/telos252.07)

## RESUMEN

En tiempos de pandemia, las instituciones educativas se vieron obligadas a realizar ajustes en su gestión para encaminar el desarrollo de procesos académicos, de investigación, vinculación o extensión e incluso procesos administrativos y de apoyo. Superada la pandemia, es clave contar en las instituciones con un clima organizacional positivo y saludable, así como disponer de una cultura organizacional que brinde confianza, seguridad y estabilidad en los agentes educativos, sobre todo en los docentes, actores cercanos a los estudiantes siendo clave en su crecimiento académico y el logro de las metas pautadas. Ante este contexto, el objetivo de la investigación fue analizar la cultura organizacional desde la perspectiva docente en la institución educativa inicial “Stella Maris”, Perú. La investigación se desarrolló a través del enfoque cualitativo, paradigma naturalista, con diseño fenomenológico y hermenéutico, como instrumento de recolección de datos, fue la guía de entrevista, administrada en profundidad a docentes a través de grupo focal a expertos. Los hallazgos demuestran que la cultura organizacional en la institución estudiada se fortaleció en tiempos de pandemia, y según la percepción de los docentes es positiva en todos los niveles estudiados constituyéndose un cimiento importante en la entidad. El desarrollo de una cultura organizacional brinda una base sólida la cual ofrece un ambiente de trabajo armónico y un desempeño eficiente en la institución educativa.

\* Maestra en administración de la educación, Universidad Cesar Vallejo, y estudiante del programa doctorado en educación, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. [lovillo@ucvvirtual.edu.pe](mailto:lovillo@ucvvirtual.edu.pe)

\*\* Doctor de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED – España, Docente investigador RENACYT código: P0047094. Docente y Coordinador de investigación de la Facultad Derecho y Ciencias Políticas, Universidad Norbert Wiener. [Jaime.sanchezo@uwienner.edu.pe](mailto:Jaime.sanchezo@uwienner.edu.pe)

\*\* Posdoctorado en Agronegocios, Doctora en Ciencias Sociales, Magister en Gerencia de Empresas, Licenciada en Administración. Docente de la Universidad Cesar Vallejo, Perú, Docente Renacyt, Nivel Carlos Monge Medrano III. [rameleanro@ucvvirtual.edu.pe](mailto:rameleanro@ucvvirtual.edu.pe)

**Palabras clave:** cultura organizacional, educación, organización, pandemia.

*Organizational culture in an educational institution in Peru: analysis from the teaching perspective in the post-pandemic*

**ABSTRACT**

In times of pandemic, educational institutions were forced to make adjustments in their management in order to direct the development of academic, research, linkage or extension processes and even administrative and support processes. Once the pandemic is over, it is essential to have a positive and healthy organizational climate in the institutions, as well as to have an organizational culture that provides confidence, security, and stability in the educational agents, especially in the teachers, who are close to the students and are key actors in their academic growth and the achievement of the goals set. In this context, the objective of the research was to analyze the organizational culture from the teachers' perspective in the initial educational institution "Stella Maris," Peru. The research was developed through the qualitative approach, naturalistic paradigm, with a phenomenological and hermeneutic design, as an instrument of data collection, was the interview guide, administered in depth to teachers through a focus group of experts. The findings show that the organizational culture in the institution studied was strengthened in times of pandemic, and according to teachers' perception, it is positive at all levels studied, constituting an important foundation in the entity. The development of organizational culture provides a solid foundation that offers a harmonious work environment and efficient performance in the educational institution.

**Keywords:** organizational culture, education, organization, pandemic.

**Introducción**

A partir de la pandemia producto de la COVID-19 en el mundo se suscitaron cambios radicales y de gran relevancia, que exigieron ajustes importantes en la forma como se gestionaban las organizaciones. No son excepción las instituciones educativas; estas tuvieron que desplegar estrategias y planes de acción (Pariona et al., 2021) para afrontar la situación presente, sin afectar el desarrollo académico de los estudiantes.

Fue difícil afrontar y controlar las exigencias de un entorno pandémico, cumplir con la misión declarada por las organizaciones, y a la vez ser asertivas y competentes en contextos cargados de grandes riesgos e incertidumbre. Según plantea Rodríguez y Herrera (2021) se tuvo que mirar hacia atrás para estar seguros de objetivos, estilos de organización, forma de gestión, y a partir de ello, redireccionar estrategias, acciones y comportamientos, que apoyados en el compromiso de trabajadores y colaboradores resultó fundamental. Su sentido de pertenencia y su espíritu de aportar e innovar serían clave para doblegar la susceptibilidad de los sistemas organizacionales. En la adversidad las organizaciones crecen, y al superar los conflictos generados por la pandemia, surgen aprendizajes y experiencias desde modelos emergentes que se gestan y hacen más consciente a las organizaciones y a los actores que forman parte de ella.

En pospandemia, se valoran los intangibles y se da paso a entornos organizacionales que deben resurgir desde la armonía, empatía, respeto y cooperación; una cultura organizacional adecuada (Triguero et al. 2022), dominante o fuerte y arraigada, se constituye en requisito imprescindible para el éxito (Rodríguez et al., 2022), a la vez que permite construir un ambiente psicosocial donde las actividades de gestión generan un efecto favorable a nivel del desempeño personal y profesional de los integrantes de la organización (Vesga et al., 2020). Si la cultura organizacional es fuerte permitirá responder satisfactoria y ágilmente a estímulos del entorno, a la vez que propicia un clima laboral estable, de confianza y compromiso (Pedraja et al., 2021), siendo importante en la conducción de la organización hacia el logro de metas institucionales, apoyada en liderazgos asertivos en la orientación del grupo humano (Rincón y Aldana, 2021). En estos entornos organizacionales, es importante el respeto a ideologías, su comprensión o desconocimiento, encamina o restringe acciones de ejecución cotidiana (Anzola et al., 2017) en el trabajo, y son clave en la proyección de la cultura.

En este contexto, ante las amenazas constantes de las organizaciones, trabajar por una cultura organizacional saludable construirá climas positivos en los que las personas se sientan cómodas, acogidas y valoradas, poniendo a disposición sus talentos para el éxito de la organización (Ramón et al., 2017). En razón de ello, se plantea en esta investigación analizar la cultura organizacional desde la perspectiva docente en la institución educativa inicial “Stella Maris”.

### **Algunas precisiones sobre cultura organizacional**

Desde una perspectiva genérica y desde su acepción etimológica, simple y básica, el término “cultura” viene del latín *cultus*, *cultivado*, *cultivar*; el sufijo latino *-ura* alude a ‘actividad’, ‘actividad que resulta de una acción’, como medio poderoso que hace parte de la sociedad y que refleja un sistema de conocimientos y saberes personales (Bustamante et al., 2022). La comprensión de esta acepción base, es asumida por un individuo y equipo de trabajo en la medida que logre resolver conflictos del día a día, superar procesos de adaptación ante situaciones álgidas y propiciar desempeños desde la integración interna en las organizaciones, dichas actitudes individuales, pueden ser cambiantes considerando las distintas situaciones que puedan ocurrir y ante las que se puedan emitir reacciones específicas (Steiner 2020 y Mead, 2019).

Para Reyes (2018) la cultura es una conexión con la sociedad, siendo el factor principal para mantener a la institución cohesionada, al ser guía para los colaboradores en cómo y qué deben hacer de manera organizada, teniendo en cuenta que se debe estar en constante plan de mejora, evaluando qué se debe continuar o cambiar en los procesos de crecimiento y fortalecimiento. Implica reglas y normas de convivencia para el desarrollo favorable de las personas en la institución (Sheen, 2017).

Ancajima et al. (2022) La cultura organizacional, es la suma de creencias, por lo que se plantea como un intangible que no puede observarse de manera inmediata. Asimismo, se construye a partir elementos intrínsecos a la persona, que derivan de creencias, concepciones, presunciones, ideologías, reglas, normas y valores, que se conjugan y se expresan a través de emociones que determinan el accionar de cada integrante, consolidando a partir de ello un sistema de significado socializado a nivel de los equipos de trabajo. (Mendoza et al., 2021),

Alles (2017) nos dice que la cultura organizacional, es determinante en el éxito de una entidad, genera diferencia entre organizaciones, define identidad y visión entre los colaboradores, genera compromiso institucional y brinda estabilidad del sistema social.

Oseda et al.(2020), en el campo organizacional se habla de culturas fuertes y débiles. Desde lo positivo y favorable, una cultura fuerte se afianza en los valores de la gente y el desarrollo de estos en la entidad, sumando el trabajo en equipo y la resolución de problemas, la actitud de los directivos . Por el contrario, una cultura débil denota limitaciones en la organización y se muestra de forma negativa, afectando el desempeño y rendimiento adecuado de los trabajadores producto de la desmotivación, poca creatividad, inflexibilidad, formalismo, desconfianza, coerción, temor , influye de forma negativa en la actitud de los trabajadores de una organización.

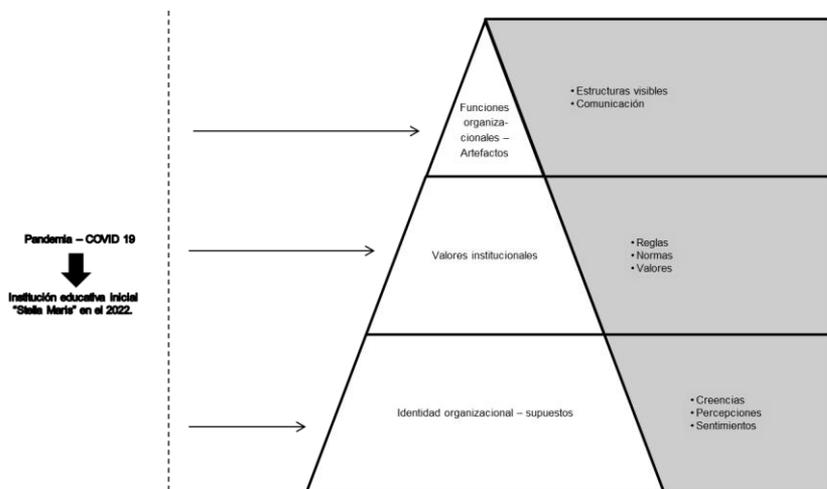
El estudio de la cultura organizacional puede realizarse de diferentes formas, en todo caso implica revisiones y diagnósticos de elementos centrales; esto se definen desde diferentes perspectivas de análisis, siendo la propuesta de Schein (1985) precisa al considerar tres niveles de la cultura organizacional (Figura 1):

- Primer nivel: engloba funciones organizacionales, se denomina *artefactos*, corresponde a lo *visible y tangible* de una entidad. Ejemplifica el autor, elementos simbólicos como logo, insignia, uniforme, incluye también el ambiente físico o infraestructura (observable). Este nivel aborda también elementos *comunicacionales*, en los que el lenguaje escrito y hablado, se asumen como formas de expresión de los trabajadores (Barquero et al., 2021), el intercambio de información sobre noticias (de manera directa, por la alta dirección, o de forma indirecta, por terceros), bienvenida o recibimiento a los trabajadores nuevos, o la felicitación a través de documentos (estos servirán como referencia para los nuevos integrantes). Es importante tener en cuenta la proyección que demuestran estos aspectos al exterior de la organización, pueden marcar la diferencia. Son percibidos por los trabajadores fácilmente, así como por personas externas a la entidad. En este nivel solo se pueden observar manifestaciones de la cultura, más no la esencia que debe tener una entidad. Es una cultura desconocida ya que aún no interiorizan los elementos necesarios, solo tienen información de aquello que pueden observar o escuchar.
- Segundo nivel: se encuentra representado por los valores. Implica la práctica de reglas y normas establecidas en la organización (Steiner, 2020). Los valores organizacionales se proyectan en la misión y visión y son transferidos a documentos de gestión que toda entidad debe tener, el cual se elabora y comparte con los trabajadores para ser puestos en práctica. En este nivel se percibe la cultura a través en las actitudes que demuestran los trabajadores, sin embargo al no encontrarse arraigados fracasan en este nivel de cultura organizacional.
- Tercer nivel: corresponde a los supuestos básicos subyacentes, es aquí cuando se da por instaurada aquellas manifestaciones y valores que ya fueron desarrollados o aprendidos en una institución, dando paso a la resolución de problemas de forma automática.

Precisa Mead (2019), este nivel refiere a la identidad institucional, la cual se relaciona con el comportamiento de los trabajadores frente alguna dificultad que presente. Se confirma si los trabajadores interiorizaron la cultura que la entidad desea poner en práctica. En este nivel, lo líderes tienen una gran influencia. Es un patrón de suposiciones básicas compartidas que el equipo aprendió mientras resolvía dificultades, interiorizando aquellos elementos básicos para el desarrollo de una cultura organizacional (Malgorzata et al., 2021).

Para afianzar una cultura organizacional es importante mantener el proceso de socialización e instaurar valores y supuestos. Por ello, importante primero que la organización afiance y conozca los supuestos básicos, para luego trabajar en cultivar una cultura organizacional inclusiva que alcance la diversidad de trabajadores en la entidad atendiendo sus necesidades e intereses (Schein ,1988; Pujol y Foutel, 2018; Barrientos et al., 2021).

Figura 1.  
Niveles de cultura organizacional



Nota: a partir de Schein (1988)

## Metodología

La investigación es de enfoque cualitativo, paradigma naturalista, diseño fenomenológico y hermenéutico. Se encarga de interpretar situaciones particulares y específicas que se desarrollan en cada una de las actividades de la institución estudiada. El fin principal es identificar y explicar aquellas experiencias de los entrevistados, analizando aquellos indicadores comunes del contexto en el que se encuentran (Hernández - Sampieri y Mendoza, 2018)

Asimismo, se aplicaron entrevistas a 10 docentes de una institución educativa inicial "Stella Maris", ubicada en el distrito de La Perla-Callao. Las participantes fueron 10 docentes del nivel inicial, 4 de ellas tienen 30 años de servicio, 3 cuentan con 25 años de servicio, y 3 docentes entre 4 y 5 años de servicio, siendo muy relevante el conocer las diversas perspectivas que tienen las docentes frente a la cultura organizacional.

Las técnicas utilizadas de recogida de datos fueron: (a) entrevista a profundidad, la cual permitirá analizar la realidad de cada una de las investigadas, brindando solidez a la investigación (Ñaupas et al. 2018). Se desarrolló grupo focal a 04 expertos quienes tienen a cargo el monitoreo y acompañamiento de docentes del nivel inicial, desarrollan estrategias y proyectos que generan un trabajo óptimo y de calidad por ello se entrevistó a 01 directora de nivel inicial del sector privado con 20 años de servicio, 02 sub directoras del nivel inicial de

instituciones educativas públicas con más de 8 años de experiencia en el cargo, y 01 jefa de calidad y acreditación educativa de instituciones públicas del nivel inicial con 17 años de experiencia. La información que brindaron fue relevante respecto a la importancia de la cultura organizacional en una institución educativa, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: la comunicación verbal y no verbal visto de manera transversal para el logro de los objetivos planteados, la práctica de la misión y visión en el desarrollo de las actividades planificadas, la importancia del entorno en el cual se presentan las interacciones de los colaboradores y la transmisión de aquellas costumbre y valores que se genera en una entidad al transcurrir del tiempo. Todo ello permitió fortalecer la presente investigación. (b) la guía de entrevista se estructuró teniendo en cuenta la revisión de diversas bibliografías que brindan solidez, afianzando cada indicador con el soporte que brindó la entrevista realizada a 4 expertos a través de grupos focales.

Fue importante la participación voluntaria de los investigados, se ubicó el consentimiento informado a cada uno de ellos, previo a la entrevista a profundidad, conociendo también el objetivo que plantea este estudio cualitativo. Se asignó a cada docente un código DOC00 y a los expertos EX00 para identificar a cada una de las participantes, procediendo luego al análisis de datos, utilizando la reducción de información para posteriormente realizar la triangulación de datos que nos brindó los resultados obtenidos en esta investigación.

### **Resultados, análisis y discusión**

En las instituciones el cimiento de la cultura organizacional es fundamental, al generar motivación y dinamismo en los miembros que la conforman. No se puede afirmar que una cultura sea mejor que otra, ya que dependerá de la visión, objetivos e intereses de quienes trabajen en la entidad. En estos procesos de análisis, se tiene como base conductas sociales aprendidas y demostradas a través de acciones que serán ejemplo para los futuros colaboradores. Lo que fijará la diferencia de una entidad a otra serán las prácticas de éxito que demuestren. (Cancino y Vial 2022)

Actuales investigaciones comprueban el impacto que genera la cultura organizacional en función del comportamiento que presentan los colaboradores de forma personal o colectiva en una entidad (Barrientos et al. 2021)

Bravo et al. (2021) en el ámbito educativo la cultura organizacional se efectúa al tener un pensamiento racional logrando alcanza las metas planificadas, convirtiendo así en una ventaja importante en la competitividad de este sector. Este está directamente relacionado con el desempeño organizacional y la conducta que tienes los integrantes dentro de la institución educativa (Pedraja et al. 2020)

Es importante tener en cuenta que el aspecto intrínseco, siempre jugará un rol trascendental; determina el accionar de cada integrante. De igual forma, el aspecto extrínseco, con factores que implican cambios en el desarrollo de las conductas del equipo (Pariona et al. 2021)

### **Funciones organizacionales**

Para Schein (1988) es importante que en toda institución exista claridad sobre las funciones a cumplir, más aun del orden lógico que estas deben seguir en la práctica. También es importante el estilo de dirección que se establece pues denota un estilo de liderazgo que

orienta los esfuerzos de grupo social hacia el éxito o fracaso de la institución. Los estilos fuertes de liderazgo, los valores, los símbolos, el lenguaje, las rutinas y procedimientos son términos importantes para el éxito de una institución.

Con respecto a las estructuras visibles, la organización (como institución) es una pieza clave para el desarrollo de lo planificado, desde el punto de vista de las docentes, la organización que presenta la institución es muy buena y adecuada tanto en el aspecto pedagógico como administrativo. En cuanto a la atención a padres, esta fue ajustada, ya que la institución atiende a hijos de personal naval, por ello los tiempos tuvieron que ser flexibles para lograr los objetivos y metas durante los períodos de pandemia.

Los docentes alegaron:

...” *Hubo muchos cambios, lo cual nos costó. Al principio, estábamos con dudas, pero la organización que brindó la institución hizo que tengamos una mirada hacia dónde dirigirnos y ayudó a tener claro nuestros objetivos*” (M. Camacho, comunicación personal, 14 de diciembre del 2021).

...” *Definitivamente sin una buena organización no se puede poner en marcha la planificación*” (M. Vilca, comunicación personal, 13 de diciembre del 2021).

Con respecto a las políticas educativas como elementos visibles, y los lineamientos establecidos, estos brindaron una dirección del camino a seguir respecto a la educación. En las entrevistas realizadas, se pudo determinar que las maestras consideraron importante conocer políticas y lineamientos, pues eran necesarias en sus labores docentes, sobre todo en épocas de cambios marcados en el contexto. La directora de la institución, quien es la lideresa pedagógica, está constantemente informando respecto a estos documentos y se debate en reunión para adaptar o reorganizar según corresponda. Al respecto,

...” *Bajo esta situación de pandemia, han cambiado muchas cosas, como por ejemplo la planificación de competencias, y debemos conocer estos nuevos lineamientos o políticas educativas para poder fundamentar, la institución sí nos capacita respecto a ello*” (M. Camacho, comunicación personal, 14 de diciembre del 2021).

...” *La directora nos comunica oportunamente cada vez que se presentan normas o lineamientos del sector educativo*” (E. Ramos, comunicación personal, 13 de diciembre del 2021).

Los expertos dan soporte a este rubro, manifestando la importancia para una institución que el personal conozca las políticas educativas vigentes, y ponerlas en prácticas conlleva a la mejora del quehacer educativo.

...” *Considero que es importante involucrar al personal docente en políticas educativas actuales para prepararlas y estar a la vanguardia de las necesidades educativas actuales logrando los objetivos institucionales*” (P. Bustamante, entrevista personal, 07 de noviembre del 2021).

Con relación a los recursos y materiales como herramientas tangibles y necesarias para llevar a cabo la práctica pedagógica, las docentes indican que la institución brindó apoyo con materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades con los niños. También resaltaron los recursos tecnológicos, con una estrategia catalogada como buena para capacitar, se conocieron nuevos programas, y se precisó la utilidad e importancia de los mismos para desempeñarse de manera óptima en el trabajo remoto.

... *“Ha sido todo un reto la educación remota y la institución nos brindó un buen soporte de plataformas virtuales y materiales, los cuales nos ayudaron a desempeñar de manera adecuada la atención a los niños”* (R. Saldaña, comunicación personal, 15 de diciembre del 2021).

Otro elemento visible, es el uso de un uniforme para las docentes, este símbolo tiene un significado especial, ya que las maestras sienten que las identifica, que las representan ante actividades realizadas tanto con los niños, como con los padres de familia y otras actividades externas. Consideran necesario el uso del uniforme, para entre otras cosas poder demostrar la identidad con su institución, lo visten con mucho agrado.

... *“Es muy importante, pues es nuestra presentación, nos identifica como parte de la institución”* (H. Ortega, comunicación personal, 14 de diciembre del 2021).

La comunicación es un aspecto trascendental en la coordinación que se tenga para el logro de los objetivos. Desde la percepción que tuvieron las docentes respecto a este rubro, consideraron que el proceso mismo de comunicar era adecuado, y se desarrollaba de manera asertiva entre docentes, y entre estos y otros actores importantes en el proceso educativo. Quedó en evidencia que existe en la institución estudiada una coordinación eficaz y asertiva a nivel del proceso comunicacional desarrollado, permitiendo realizar su trabajo de forma efectiva, involucrando tanto a padres de familia como a los niños. De manera literal, uno de los docentes entrevistados, alegó:

... *“La comunicación ha sido oportuna y permanente, utilizando diversos recursos, lo cual afianzó nuestro trabajo con los niños y padres”* (M. Vilca, comunicación personal, 13 de diciembre del 2021).

El contexto pandémico, logró que los procesos comunicacionales entre docentes mejorara, se definieron estrategias para afianzar este aspecto tan importante para el desarrollo de las actividades en la institución. Según palabras de docentes:

... *“En pandemia pareciera contradictorio, pero la verdad ayudó a mejorar la comunicación, pues buscábamos un momento indicado y todas estábamos reunidas”* (R. Saldaña, comunicación personal, 15 de diciembre del 2021).

... *“En tiempo de pandemia siento que se afianzó mucho la comunicación, porque en las reuniones a través de la plataforma Meet todas estuvimos conectadas, intercambiamos ideas y nutrimos nuestra labor educativa”* (L. Cuentas, comunicación personal, 13 de diciembre del 2021).

Los expertos refuerzan estos hallazgos, al plantear que el diálogo desarrollado en una institución define una comunicación adecuada. La pandemia logró diferentes formas de comunicación verbal y no verbal, y permitió el desarrollo óptimo del proceso comunicacional en la institución.

... *“a través del diálogo directo con las autoridades se fortalecen los canales de comunicación”* (M. Ríos, comunicación personal, 07 de noviembre del 2021).

## **Valores institucionales**

Según Schein (1985), en un centro de trabajo es importante aplicar los valores aprendido durante la etapa escolar; es ahí cuando se afianzan conductas y se encuentra el soporte necesario para establecer relaciones de forma adecuada con los demás. Algunos de los valores más resaltantes son el respeto, la disciplina, la honestidad y la responsabilidad. Estos no eximen

el disponer de otros valores también importantes que influirán en la interacción que el colaborador tenga al momento de desarrollar sus labores con sus pares y el ambiente en el que se desempeñen.

Al respecto Montero (2019) indica que los valores denotan la línea de trabajo de una organización, a la vez que precisa que las normas representan un documento legal necesario para guiar el trabajo en una organización.

Respecto a la práctica del reglamento y normas establecidas en la institución estudiada, las docentes las cumplen con mucho respeto y empatía, es decir a cabalidad. Cabe resaltar que cuentan con la orientación del jefe de recursos humanos, quien se encarga de monitorear y actualizar a través de charlas sobre las funciones u otros aspectos de interés para las docentes.

Sobre este particular, mencionan que el monitoreo que brinda el equipo directivo es una fortaleza.

... *“Tenemos al jefe de recursos humanos, quien nos brinda charlas para conocer estas normas y reglamentos, las docentes sí lo cumplen a cabalidad porque tenemos mucho compromiso con el bienestar de la institución”* (A. Rebaza, comunicación personal, 14 de diciembre del 2021).

Los valores institucionales son organizados por la comunidad educativa para su práctica adecuada por todos los agentes educativos. Según las entrevistas realizadas a las docentes, se afirma que todas ponen en práctica los valores institucionales, consideran que es importante trabajarlos de manera transversal a través del ejemplo, son adecuados para una convivencia escolar y un desarrollo integral de los estudiantes.

... *“Los valores los desarrollamos ahora aún más por la pandemia, siento que se fortalecen, a través de ello es que aprenden nuestros niños que son pequeños: con el ejemplo, así la comunidad educativa pone en práctica los valores que imparte la institución”* (E. Figueroa, comunicación personal, 13 de diciembre del 2021).

El aspecto emocional en los integrantes de un equipo debe ser saludable y estable, por ello de la importancia que la entidad brinde este soporte necesario para el buen funcionamiento de la institución. Respecto a este punto, las docentes manifiestan que el aspecto emocional fue bien trabajado en la institución, brindando soporte no solo a las docentes, sino también a toda la comunidad educativa, ello se plasmó en el trabajo realizado con los niños, ya que se ejecutaba en la práctica lo trabajado con la psicóloga. Además, trabajaron el aspecto espiritual con el apoyo de un sacerdote, manifestando que se afianzaron elementos espirituales desde lo más interno del ser, apoyo tan necesario en estos tiempos de pandemia.

... *“El proyecto de educación emocional ayudó a poder enfrentar esta situación de pandemia, una vez por semana la psicóloga brindó información y realizó relajación, así también el soporte espiritual a cargo de un sacerdote que semanalmente nos brindó ello. Este proyecto es para toda la comunidad educativa”* (X. Sáez, comunicación personal, 13 de diciembre del 2021)

El desarrollo de una educación emocional adecuada brinda soporte sólido a una entidad, los integrantes deben poner en prácticas estrategias necesarias para una aplicación pertinente de actitudes y comportamientos adecuados en la comunidad educativa.

... *“Es importante brindar apoyo emocional con diversas acciones para crear en los docentes competencias emocionales”* (M. Mateo, comunicación personal, 07 de noviembre del 2021).

## Identidad institucional

Este nivel se relaciona con la actitud que manifiestan los trabajadores frente a diversas circunstancias, el compromiso y las costumbres que quedan instauradas a lo largo del tiempo. Se bordaron elementos centrales que forman parte de la filosofía institucional y dan respuesta al sentido de identidad y pertenencia que a partir de ellos se puede generar en los actores internos de la organización.

Con respecto a la misión y la visión, dos aspectos primordiales en las organizaciones. Las docentes indican que estas son definidas y hacen sinergia para el cumplimiento de las mismas. La mayoría del personal posee cierta antigüedad en la institución y los ha internalizado muy arraigadamente. Ello sirve de ejemplo para docentes nuevas que se suman al trabajo que se viene realizando, logrando así un trabajo en conjunto.

... *“Tenemos claro que debemos velar por el desarrollo integral de nuestros niños, así ponemos en práctica la misión, apuntando al logro de la visión, teniendo toda la misma perspectiva, todas las maestras colaboran en el cumplimiento de ello”* (E. Torres, comunicación personal, 13 de diciembre del 2021).

Los expertos sostienen que el personal docente de la institución debe conocer cuál es propósito, objetivos, misión, visión, valores que tiene planteados, en función de ello realizar el trabajo en equipo.

... *“Para sentirse identificado con la Institución es necesario saber lo que somos y queremos ser”* (K. Bayetto, comunicación personal, 07 de noviembre del 2021).

... *“Si los colaboradores conocen la misión y visión van a tener claro cuál es la dirección que tienen que seguir, y habrá un trabajo en equipo, lo que permitirá el bien común. Es importante incentivar en la institución una cultura en el que todos podamos difundir la misión y visión para lograr una concientización”* (M. Mateo, comunicación personal, 07 de noviembre del 2021).

El trabajo en equipo es la pieza clave para el éxito de una organización, es de vital importancia afianzarlo para encaminar el desarrollo de las actividades de manera eficiente y eficaz. La percepción que tuvieron las maestras respecto a este punto fue que el trabajo en equipo en tiempos de pandemia se afianzó aún más, consideran que mejoró, pues hubo mayor coordinación, lo cual queda como precedente para continuar trabajando de la misma manera años posteriores, la educación remota ocasionó que puedan tener más espacios de comunicación y organización, realizando así un excelente trabajo en equipo.

... *“El trabajo en equipo es constante, es muy bueno a pesar que todo era de manera virtual, fue un trabajo integrado, la pandemia ayudó a que el trabajo mejore porque nos comunicábamos más”* (X. Sáez, comunicación personal, 13 de diciembre del 2021).

En síntesis, a partir del análisis de los niveles esenciales de la cultura organizacional planteados por Schein (1985), se evidencia según los resultados derivados de las entrevistas realizadas, que las instituciones educativas muestran perspectivas positivas en función de las subcategorías planteadas, asimismo los expertos afianzan estas perspectivas de análisis representadas por las funciones organizacionales, los valores y la identidad institucional.

Para Elías (2015), es importante conocer qué tipo de cultura organizacional se proyecta en una institución, para así poder identificar cuáles son los aspectos que deben mejorar para una educación de calidad. Es importante analizar a cada uno de los agentes educativos para

identificar las posibles debilidades, plantear planes de mejora necesarios para brindar la solución inmediata; de esta manera, marchará sin dificultad.

Se ha podido apreciar en función del *primer nivel* la importancia de la comunicación y organización en cuanto al desarrollo de las actividades, las docentes presentan una excelente comunicación y coordinación entre ellas, buscan sus estrategias para el logro de las mismas, manifiestan que el estar tantos años en la institución ocasiona que ya tengan un modelo de gestión anterior, lo cual permanece en el tiempo. Para Schein (1988), la forma de organización influye en el resultado de los proyectos planificados, al tener una buena organización, la cual es flexible, provoca un resultado satisfactorio, evitando el caos y la intranquilidad en los actores educativos. Esto se llevará a cabo con el soporte de recursos y materiales que serán estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos. El conocer las políticas educativas o lineamientos que imparte la entidad donde labora, implica adquirir nuevos conocimientos, los cuales podemos notar que fortalecen su labor educativa. Además, la importancia de lucir un uniforme para la identificación con la institución lo relacionan con el nivel artefactos de la cultura organizacional, lo importante que es cómo expresar de manera adecuada y tener en cuenta lo externo, lo que se presenta en este caso a los estudiantes: cuidar la percepción que ellos pueden tener en función de lo que se muestra. Vemos que debido a la pandemia no se vio afectado, al contrario, indican que muchos aspectos mejoraron.

En cuanto al *segundo nivel* que se refiere al cumplimiento de las normas y reglamentos va relacionado con la práctica de valores que imparte la institución, lo cual según las entrevistas realizadas podemos afirmar que se desarrollan adecuadamente de manera asertiva, de manera transversal en todos los momentos durante la jornada laboral, haciendo hincapié de la importancia de contar con un jefe de recursos humanos, quien orienta constantemente a las docentes, como los directivos quienes se encuentran monitoreando las actividades que realizan, consideran ello una fortaleza. Es importante tener en cuenta las necesidades que presenta el personal y fortalecer cada una de ellas sobre todo en el soporte emocional, siendo la base para toda actividad que desarrollan, las maestras manifiestan que se ejecutó de forma adecuada y pertinente, esto trajo en ellas la seguridad y estabilidad sobre todo en tiempos de pandemia que fue muy necesario.

En el *tercer nivel* se encuentra relacionada con la misión y visión que desarrolla la institución, las cuales está bien definidas. Las maestras tienen claro la importancia de conocerlas y aplicarlas, son la columna vertebral de la institución, por ello manifiestan que el éxito de su práctica es trabajar la misión para poder alcanzar la visión planteada.

## Conclusiones

De acuerdo con la percepción de los docentes, resulta positiva en todos los aspectos, pues se ve afianzado cada uno de los componentes necesarios para un excelente funcionamiento de la institución educativa.

Al indagar sobre las funciones organizacionales, fundamentalmente la estructura y la comunicación, fue evidente que se da de manera asertiva entre docentes y los otros integrantes de la comunidad educativa, siendo el trabajo en equipo pieza clave para el desarrollo de las actividades. La pandemia no fue impedimento para lograr los objetivos planteados, por el contrario abrió nuevas posibilidades de cambio, sirvió como herramienta para mejorar algunos aspectos que se encontraban débiles. Las docentes tienen bien arraigadas sus

funciones y saben cómo desempeñarse en la institución, al ser docentes antiguas dan soporte a las docentes que recién se integran, resaltando su compromiso y vocación de maestras. El líder pedagógico cumple un rol importante en el desarrollo de estas actividades.

La percepción que tienen en cuanto a las funciones organizacionales, representa el soporte necesario para el logro de lo que planifican, apoyados en la comunicación como proceso trascendental en la institución.

En cuanto a los valores institucionales, existe un líder que orienta y capacita en el cumplimiento de normas y reglamentos establecidos, por ello en la institución manifiestan tener un clima laboral positivo. El soporte emocional, aportan para una cultura organizacional positiva y fuerte.

Respecto a la identidad institucional la perciben todas las docentes a través del compromiso que practican durante su labor diaria, este nivel dentro de la cultura organizacional es de vital importancia para el éxito de una institución, pues logra cimentar la base de toda cultura que se desarrolla en una entidad.

Finalmente la investigación de la cultura organizacional en entidades educativas son poco analizadas, al ser un termino utilizado con frecuencia en empresas de otros rubros, sin embargo este estudio demuestra la gran importancia que tiene la cultura organizacional y lo trascendental que es para el logro de las metas planteadas , siendo necesario realizar un análisis exhaustivo de como se encuentra la institución y aplicar aquellos planes de mejora pertinentes para lograr una cultura organizacional adecuada y por ende el éxito de la institución educativa.

### Declaración de Conflictos de Interés

No declaran conflictos de interés.

### Contribución de autores

Autor	Concepto	Curación de datos	Análisis/ Software	Investigación/ Metodología	Proyecto/ recursos/ Fondos	Supervision/ Validacion	Escritura inicial	Redacción: revisión y edición final
1	X			X	X		X	
2			X			X	X	
3		X		X			X	X

### Financiamiento

No aplica.

### Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2017) *Comportamiento organizacional*. Granica.
- Ancajima, M; Placencia, L; Suxe, R; More, R; Castro, C. (2022) Cultura organizacional de las tecnologías de la información y comunicaciones en las municipalidades de la región Piura. *Revista Universidad y sociedad*. 14 (S3) 386-394 .  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2968>
- Anzola, O.; Marín, D. y Cuartas, J. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización*. U. Externado de Colombia.

- Barquero, C; Cancelo, S; Rodriguez, S. (2021) Las competencias digitales como vehículo de la cultura organizacional universitaria. *Revista Latina de comunicación social*. 79, 17-33. <https://www.doi.org/10.4185/RLCS-2021-1495>
- Barrientos, B; B; Briceño, T; Suarez, A; Valdez, M. (2021) Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior Chilenas. *Revista Venezolana de gerencia*. 26(96) 1058-1075 <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5>
- Bravo, O; Cabanillas, M; Franco, M; Aroca, R. (2021) Cultura organizacional, situación de aula y desarrollo de la universidad tecnológica empresarial de Guayaquil – Ecuador. *Revista de ciencias sociales*. XXVII (Especial 4), 441-445 <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.37018>
- Bustamante, A; Cerda, R; Lapo, C; Piña, E. (2022) Modelamiento estructural e ítems y factores de la cultura organizacional en universidades de Guayas (Ecuador), *Revista formación universitaria*. 15(2) 117-128. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000200117>
- Cancino, V; y Vial, L. (2022) Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: Revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de gerencia*. 27 (97), 107-126. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.8>
- Elías, M. (2015) La cultura escolar : Aproximación a un concepto complejo *Revista educare*. 19 (2) 1409-4258 <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.16>
- Hernández - Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education
- Malgorzata, C; Piotr, P; Maciej, D; Krzysztof, K y Wiktor, B.(2021) Differences in the perception of organizational culture in non – public universities in poland by academic and administrative staff a study base don cameron and quinn's model. *Differences in Fundamentos de Gestión*. 13(2021) 131-144 <http://dx.doi.org/10.2478/fman-2021-0010>
- Mead, M. (2019). *Cultura y compromiso: estudios sobre la ruptura generacional*. Editorial Gedisa.
- Mendoza, V; Cejas, M.; Navarro, M.; Flores, E. y Castillo, K. (31 de julio del 2021). La eficacia pedagógica en la cultura organizativa escolar y la comunidad profesional de aprendizaje. *Uniciencia*. 35(2) 1-15. <http://dx.doi.org/10.15359/ru.35-2.11>
- Montero, E. C. (2019). Desarrollo de valores organizacionales para la innovación social. Una mirada desde el emprendimiento en el contexto cubano actual. *Revista Economía y desarrollo*. Vol.161 (1) [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0252-85842019000100003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842019000100003)
- Ñaupas, H.; Valdivia, M.; Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis*. Ediciones de la U. Bogotá.
- Oседа, G; Flores, A; Lujan, M; Oседа, G. (2020) Cultura organizacional y control interno del personal administrativo de la universidad de gestión educativa local de Yauli – La Oroya. *Revista Universidad y sociedad*. 12(5), 75-82. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1681>
- Pariona, L; Rivero, P; Gonzales; R y Hinojosa, B (2021) Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista venezolana de gerencia*. 23(93) 308-317. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvg93.21>
- Pedraja, L; Marchioni, I; Espinoza, C; Muñoz, C. (2020) Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación universitaria* Vol. 13 (5), 3-14(2020) <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>

- Pedraja, L. y Rodríguez, P. Muñoz, F. (octubre – diciembre 2021) Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional *Revista Venezolana de Gerencia*. 26(96) 1004-1018. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.2>
- Pujol, C y Foutel M.(2018) Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en una universidad. *RIES*. Vol. 26 ,64-86. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.26.297>
- Ramón, D.; Sarmiento, Ch; Parra, B. y Arce, J. (2017). *Diseño de la cultura organizacional para la estrategia de negocios* (1.ª ed.). Ecuador: Compas
- Reyes, V. (2018). *La cultura organizacional: mirada desde un enfoque antropológico*. México: UNAM.
- Rincón, O. y Aldana, L. (15 de marzo del 2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión.Vol.13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Rodríguez, L; Herrera, C.(2021) El aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior: Caso de estudio de un grupo de investigación. *Revista electrónica educare*. 25(3) 1-13. <http://doi.org/10.15359/ree.25-3.3>
- Rodríguez, P; Pedraja, R; Muñoz, F; Araneda, G.(Mayo 2022) Gestión del conocimiento y cultura organizacional en instituciones de educación superior chilena *Ingeniare .Revista chilena de ingeniería*.30(2) 266-278. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052022000200266>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janes editores.
- Sheen, R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Fondo editorial Universidad de Lima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10711>
- Steiner, G. (2020). *En el castillo de Barba Azul: aproximación a un nuevo concepto de cultura*. Editorial Gedisa.
- Triguero, S; Peña, B; Matos, F. (2022) The effect of collectivism – based organizational culture on employee commitment in public organisations the effect of collectivism – based. *Socio – economic planning sciences*. 83, 101335 <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- Vesga, R; García, R; Forero, A; Aguilar, B; Angel, J; Quiroz, G; Castaño, G; Andrade, J; Gómez, V. (Junio 2020) Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición a cambio organizacional. *Revista suma psicológica*. 27(1) 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>