

Comprendiendo la Cultura Organizacional en las Instituciones Educativas de Barichara: Aportes para la Gestión Educativa.

Rubiela Barón Ballesteros

<https://orcid.org/0000-0003-1773-6519>

Universidad Metropolitana de Educación Ciencia y Tecnología
País Panamá

RESUMEN

El presente artículo se deriva de los resultados de la tesis doctoral titulada, *Lineamientos estratégicos para el desarrollo funcional de la cultura organizacional en instituciones educativas*. Este presenta como objetivo comparar la percepción de los diferentes actores respecto a las características, tipos, factores y funciones de la cultura organizacional en las instituciones educativas del municipio de Barichara, Santander-Colombia. El paradigma utilizado es el empirismo con el método de generalización inductiva bajo el enfoque cuantitativo. Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta con un cuestionario de 63 ítems, el cual fue validado por cinco expertos y confiabilizado a través de una prueba piloto cuyo alfa de Cronbach de 0,927 indicando alta confiabilidad. La muestra fue censal para 48 docentes, 03 rectores, 02 coordinadores-docentes y 09 miembros del personal administrativo. Los resultados mostraron que en su mayoría los docentes, rectores y los coordinadores-docentes presentan coincidencias elevadas con muy poca dispersión en sus respuestas lo que indican su aprobación en la cultura organizacional observada, entre tanto el personal administrativo a pesar de presentar tendencias positivas, mostraron algunas divergencias en cuanto a la presencia de todas las dimensiones de estudio, y a pesar de dichas diferencias estas no son significativas. Como conclusión se puede afirmar que en las instituciones educativas del municipio de Barichara, Santander-Colombia, poseen una cultura organizacional estable, donde todos sus miembros están alineados con las características, tipologías, factores y funciones.

Palabras clave: cultura organizacional, liderazgo, motivación.

ABSTRACT

This article is derived from the results of the doctoral thesis entitled, *Strategic Guidelines for the Functional Development of Organizational Culture in Educational Institutions*. Its objective is to compare the perceptions of different stakeholders regarding the characteristics, types, factors, and functions of organizational culture in educational institutions in the municipality of Barichara, Santander, Colombia. The paradigm used is empiricism with the inductive generalization method under the quantitative approach. The data collection technique used was a survey with a 63-item questionnaire, which was validated by five experts and verified through a pilot test with a Cronbach's alpha of 0.927, indicating high reliability. The sample was census-based for 48 teachers, 3 principals, 2 teaching coordinators, and 9 administrative staff members. The results showed that the majority of teachers, principals, and teaching coordinators presented high levels of agreement with very little dispersion in their responses, indicating their approval of the observed organizational culture. Meanwhile, the administrative staff, despite presenting positive trends, showed some divergences in terms of the presence of all the study dimensions, and despite these differences, they are not significant. In conclusion, it can be stated that the educational institutions of the municipality of Barichara, Santander, Colombia, possess a stable organizational culture, where all members are aligned with its characteristics, typologies, factors, and functions.

Keywords: organizational culture, leadership, motivation.

Date of Submission: 12-07-2025

Date of acceptance: 24-07-2025

I. Introducción

En la postura de Holguín y Salazar (2023), a nivel global, la cultura organizacional en Perú es una parte indispensable y en continua evolución de la gestión. En América Latina, ha surgido como un factor determinante para el rendimiento efectivo tanto de las compañías como de las instituciones educativas. En ese sentido, este proceso de la cultura organizacional buscar brindar a las organizaciones un efecto de seguridad, de manera de

logar establecer estándares de calidad en y para todas las actividades que se llevan a cabo a lo interno y externo de las organizaciones (Yopan et al., 2020).

En ese orden de ideas, el papel que desempeña la cultura organizacional en el ámbito educativo trasciende e incide en la dinámica, calidad y efectividad de múltiples procesos dentro de esta área educativa, es decir, no solo en la gestión administrativa, sino también en la gestión pedagógica relacionada en el cómo se enseña y cómo se aprende (Holguín y Salazar, 2023). Esta postura es coherente con los planteamientos expuestos por Burbano (2020) cuando consideró que la cultura organizacional no solo se enfoca en el cómo funciona la escuela desde lo administrativo, por el contrario posee una incidencia directa sobre las creencias, valores y prácticas de las instituciones educativas para encontrar que estas moldeen sus experiencias educativas desde la postura de docentes, estudiantes, personal administrativo y comunidad en general.

Las autoras concibieron la necesidad de establecer en este estudio la construcción de un FODA, el cual permitió visualizar en dicha matriz que las fortalezas se ubicaron en la diversidad estudiantil, lo cual proporcionaría la comprensión intercultural, por otro lado, el compromiso de los docentes y el respaldo de la comunidad de padres. Dentro de las oportunidades se evidenciaron la actualización del plan de estudios para su adaptación a las necesidades educativas; alianzas de colaboración con otras instituciones educativas y la expansión en el uso de tecnologías y plataformas digitales para la promoción de su expansión.

Con respecto a sus debilidades se presentaron situaciones tales como: deficiencia en la estructura, instalaciones inadecuadas para un aprovechamiento efectivo de las actividades, cierta resistencia al cambio para adoptar nuevos enfoques y uso de tecnologías, proceso de comunicación poco claros y efectivos, que provocan efectos de conflictos, la calidad educativa se ve comprometida por la escases de recursos didácticos y tecnológicos. Y con respecto a las amenazas, los inesperados cambios de políticas gubernamentales afectan la operatividad institucional y el financiamiento; seguido de la competitividad entre las instituciones educativas afectan en la matrícula escolar y en la disponibilidad de recursos; la crisis económica podría influir sobre la acción presupuestaria, y finalmente, la cultura organizacional no encuentra espacios de satisfacción en las necesidades de los estudiantes, excluyéndolos y trayendo como consecuencia que se produzca la deserción.

En el mismo contexto peruano, Merino (2025) en su trabajo de investigación logró mostrar que el personal docente presenta una muy alta valoración a los aspectos de moralidad, la ética, la responsabilidad y la orientación estratégica en las organizaciones educativas. Es decir, existe un compromiso de parte de estos para compartir valores y fortalecer el ambiente laboral en la búsqueda de una excelencia dentro del desempeño laboral de todo el personal. Di igual forma (Merino, 2025), señala que la cultura organizacional presenta de manera muy significativa la forma en la que los docentes logran percibir su desempeño, orientándolos a construir un espacio de colaboración donde desde los valores, pasando por la moral, la ética, la responsabilidad y la orientación estratégica contribuyen a que estos fomenten un mayor compromiso y motivación en sus labores diarias.

Todos estos elementos mencionados en el párrafo anterior permiten inferir que el desarrollo de una excelente cultura organizacional busca establecer un espacio de satisfacción laboral y un mejor y mayor rendimiento, ya que el personal docente considera que estas acciones vienen respaldadas por una cultura que les permite obtener un reforzamiento en sus prácticas como profesionales, contribuyendo de esta manera en una excelente participación en sus entornos laborales dentro de las instituciones educativas.

Por otro lado, (Merino, 2025) no estableció una comparativa de la percepción de otros miembros de las instituciones, sin embargo, si se pudo evidenciar que la cultura organizacional sí influye en todos los que hacen parte de la organización, es decir, a pesar de no ejecutar en su trabajo una comparativa entre los actores, cada grupo de empleados (directivos, docentes, administrativos y obreros) pueden hacer la interpretación correspondiente y al mismo tiempo dar respuestas diferentes al rol que ejecutan, al cumplimiento de sus responsabilidades y la diversidad de experiencias que se desarrollan en cada institución dependiendo de los diferentes contextos. El autor pone de manifiesto que estas diferencias que pudiesen existir afectan la percepción en cuanto al desempeño e incluso del propio ambiente laboral que se viva, es por ello sobre su insistencia para corroborar las percepciones de todos.

En el ámbito colombiano, Saiz y Jácome (2022) consideraron dentro de los elementos más representativos de la cultura organizacional en estas organizaciones universitarias es el personal que en ella labora, pero de forma muy contundente el conocimiento, las costumbres y los valores que comparte y tributa a sus centros de trabajo. Este trabajo enfatiza sobre la necesidad de promover que todos sus miembros participen en la cultura institucional y unir esfuerzo para alcanzar calidad en sus procesos administrativos y académicos, de manera que el nivel de competitividad sea alto dentro del sector universitario. Por otro lado, se hace hincapié a promocionar una cultura donde se valoren las prácticas de trabajo colaborativas, donde prevalezcan los valores éticos y la identidad del personal, ya que estos están intrínsecamente relacionados con las acciones de desempeño laboral y una mejora en los servicios institucionales.

En otro orden de ideas, (Saiz y Jácome, 2022) a pesar de no reflejar de forma directa diferencias entre la percepción de sus miembros sobre la cultura organizacional que se maneja, puede entorse en sus análisis que cada institución universitaria posee su propia cultura y que dentro de estas existen diferencias que apuntan

hacia sus comportamientos, conocimientos y acciones que son de carácter único y que cada población de trabajadores las conserva. Si bien es cierto, que la cultura organizacional se forma o construye desde los valores compartidos, sus creencias y prácticas, también es cierto que desde esta perspectiva pueden existir percepciones que resulten variantes y ello depende del rol, la experticia e incluso de la categoría laboral de los trabajadores. En ese sentido, a pesar de que el trabajo de investigación no hace referencia directa, si se puede inferir que todos los empleados poseen percepciones con respecto a la cultura organizacional.

Las investigaciones en Colombia, continuando, afirmando según Morales y Salazar (2023) que los diferentes actores de las organizaciones educativas presentan percepciones o variantes en cuanto a la cultura organizacional, ya que esta relación se considera subjetiva y que van de acuerdo con los patrones convivenciales que cada uno haya experimentado. Por su parte, las autoras consideraron que los docentes y demás miembros son los propios constructores de sus identidades y comportamientos y que estos nacen desde las tradiciones, principios y valores compartidos dentro del desempeño de sus actividades. Además, se reconoce que la cultura organizacional es más compleja y estable que el clima escolar, que se basa en percepciones individuales.

En términos más concretos (Morales y Salazar, 2023) en su investigación lograron tomar las percepciones de cada uno de los diferentes miembros de la instituciones educativas estudiadas, manifestando que los docentes perciben a la cultura organizacional desde la coherencia y credibilidad de los agentes que ejercen la función directiva y ello permite que exista una influencia en las relaciones humanas compartidas; por otro lado, los directivos perciben una efectividad en los procesos de comunicación y el reconocimiento que logra impactar en la motivación y el compromiso asumido por los administrativos y el personal obrero. Lo que permite inferir que las percepciones estudiadas se orientan hacia una cultura organizacional que permite la integración en la colaboración y el desarrollo óptimo de la calidad educativa.

Finalmente, este trabajo abordado permite observar que a través de la consulta bibliográfica y los resultados obtenidos permiten considerar las dimensiones más relevantes de la cultura organizacional con la gestión directiva y éstas se muestran a continuación:

En primer lugar, la posición de credibilidad de los directivos y como estos gestionan las relaciones humanas entre ellos y sus empleados, como parte fundamental para la construcción efectiva de una cultura organizacional. En segundo lugar, la iniciativa de promover un liderazgo entre todos, donde los docentes formen parte de sus acciones como líderes que manejan escuelas con tendencias democráticas en su acción. Y en tercer lugar, los procesos de comunicación efectivos y con equidad organizacional, ya que estos son esenciales dentro de la formulación de políticas educativas que fomentan el trabajo en colaboración entre todos los actores.

Con respecto, al contexto específico abordado en las instituciones educativas de Barichara en Colombia, la autora de este artículo pudo constatar en los resultados de su tesis doctoral titulada Lineamientos estratégicos para el desarrollo de una cultura organizacional efectiva, que las opiniones comparadas que estas diferencias no pueden considerarse significativas, pero si importante tomar en cuenta dentro del desarrollo de la gestión educativa, ya que esas percepciones de alguna manera influyen en el mantenimiento óptimo de la mencionada cultura de las instituciones del municipio.

Fundamentación Teórica

En este apartado se abordan las diferentes conceptualizaciones de las variables que fueron estudiadas en la investigación doctoral, siendo estas: cultura organizacional, características, tipos, factores y funciones.

Cultura organizacional

Desde la postura de Alles (2018), conceptualmente la define como supuestos, convicciones, valores y normas que son compartidos por los miembros de una organización. De igual manera se presenta la definición expuesta por Chiavenato (2009) quien manifiesta que esta es “la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización” (p. 123). Este autor considera que esta puede definirse también desde estas perspectivas:

Tabla 1. Conceptualizaciones de Cultura Organizacional

Cultura Organizacional
Es aquella que está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participando todos los miembros.
Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.
Es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y

entender esos problemas.

Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla.

Fuente: Chiavenato (2009)

Todas las definiciones anteriores son consistentes con la postura de Hellriegel et al. (2009), quienes la consideran como valores, acciones de creencias, establecimientos de normas, configuración de rituales y una serie de prácticas que se comparten para influenciar la manera en las que sus miembros colaboran e interactúan entre sí y con todos sus entornos internos y externos. AL comparar esta definición con Chiavenato (2009) las similitudes son precisas, ya que involucra todos los elementos referidos y finalmente al compararla con Alles (2018) igualmente se comparten valores, creencias y colaboración en la labor de trabajo. Es decir, no existen diferencias conceptuales en la estructura conceptual de la definición de cultura organizacional.

Características de la Cultura Organizacional

Desde la postura conceptual de Chiavenato (2009), un atributo de la cultura organizacional permite comprender cómo una organización ha aprendido a operar en su entorno. Es una composición de ideas, como suposiciones, convicciones, maneras de actuar, historias y hasta mitos, que juntas delimitan la forma única en que opera esa organización. En este sentido, las características más relevantes se manifiestan en seis, tal como se muestran a continuación:

Tabla 2. Características de la cultura organizacional.

Autor	Características	Consideración conceptual
Chiavenato (2009, p. 126)	Comportamientos Observados.	Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
	Normas	Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
	Valores dominantes	Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo costo y elevada eficiencia.
	Filosofía	Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
	Reglas	Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
	Clima Organizacional	La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Fuente: Chiavenato (2009)

Cada una de estas características mencionadas en la tabla 2, pueden generar controversias desde la visión de otros autores. Sin embargo la comprensión de estas en cada organización puede entenderse en la medida que se logre comprender que todos pueden estar ubicados en algún punto de la escala que se direcciona desde el estilo tradicional y el autocrático, pasando por los estilos participativos y el democrático.

Entre tanto, Robbins y Judgey (2013) dentro de su consideración de definición conceptual de la cultura organizacional, manifiestan que es la comprensión compartida por quienes forman parte de una organización, lo que le otorga una identidad propia y la diferencia de cualquier otra (p.550). Esta situación se corresponde a cómo los miembros de la organización comparten interpretaciones, valores, creencias, lenguaje y símbolos, conceptualizándose como un sistema de significados compartidos. Esto accede a dar sentido a su entorno, regir su comportamiento y diversificar su organización de otras. El sistema de significados influye en su identificación y forma de operar al brindarle cohesión y dirección. Desde esta dirección se presentan a continuación siete características, según la postura de los autores:

Tabla 3. Características de la Cultura Organizacional

Autor	Características	Consideración conceptual
Robbins y Judgey (2013)	Innovación y toma de riesgos	Alienta a los empleados a que alcancen un mayor grado de motivación, sean valientes e innovadores, y estén dispuestos a correr riesgos.
	Atención a los detalles	Se espera que los individuos muestren un cierto grado de compromiso y responsabilidad, exactitud, examen minucioso y cuidado en los detalles.

Orientación a resultados	El enfoque de la gestión se encuentra en los resultados o acontecimientos, en lugar de las técnicas y procedimientos empleados para alcanzarlos.
Orientación a personas	El grado en el que la gerencia considera el impacto de sus decisiones en el personal de la organización.
Orientación a equipos	El grado en el que las actividades laborales se organizan en equipos en lugar de que estas se estructuren en forma individual.
Dinamismo	El grado en que las personas son solícitas y competitivas es notable en lugar de estar pasivas y conformistas, fáciles de satisfacer.
Estabilidad	Consiste en el establecimiento de las actividades en la organización que promuevan mantener un estatus en lugar de buscar crecimiento.

Fuente:Robbins y Judgey (2013)

Tal como se precisa en la tabla 3, Robbins y Judge (2013) los autores presentan siete características a diferencia de Chiavenato (2009), sin embargo estos coinciden en que la cultura organizacional independientemente de sus características busca orientar el comportamiento de los integrantes de una empresa, organización o institución educativa. Los autores reconocen dentro de sus características la existencia de identidad, cohesión interna y direccionamiento en la acción colectiva de sus empleados. Ello permite afirmar, que a pesar de encontrarse diferencias en uno de sus enfoques, ya que Chiavenato hace una descripción más amplia y formativa, profundizando en su función que genera un mecanismo que logra la integración social y una adaptación de los empleados.

Entre tanto, Robbins y Judge hacen más detalles sobre las dimensiones específicas que consienten caracterizar diferentes tipos de culturas organizacionales, acogiendo un enfoque más analítico y funcional. En su lugar Chiavenato destaca el aprendizaje social y la estabilidad cultural, Robbins y Judge se concentran en variables que influyen en el desempeño organizacional, entre los que se destacan la innovación, la orientación al logro o la estabilidad.

Tipos de Cultura Organizacional

A continuación se establecen las diferentes tipologías de la cultura organizacional desde diversos referentes teóricos. Estas tipologías buscan describir la comprensión de las diversas formas en cómo se manifiesta la cultura organizacional a lo interno de las empresas. En ese sentido, a continuación se realiza la descripción de las mencionadas tipologías, donde para Cameron y Quinn (2006, como se citó en Ojeda et al., 2016) los tipos se concentran en clan, adhocracia, mercado y jerarquía, esta tipología contiene unos subindicadores tales como lo son flexibilidad y discreción, foco externo y diferenciación, estabilidad y control y finalmente el foco interno e integración, sin embargo, estos se presentan como parte diferencial a otros modelos, tal como se muestran en la siguiente figura:

Figura 1. Tipología de la cultura organizacional según Cameron y Quinn



Fuente: Ojeda et al. (2016)

Desde esta configuración expuesta en la figura 1, el autor define cada tipo como: En primer lugar, la de Clan es considerada por sus miembros como una familia, participan todos sus integrantes e incluso a través del ejercicio de trabajo colaborativo como parte esencial del proceso. En segundo lugar, la de Adhocracia conocida también como (Emprendedor) la cual se vincula con la innovación, el desarrollo creativo y los procesos de flexibilización, estas se encuentran centradas y orientadas hacia la adaptabilidad y al surgimiento de cambios generados en el entorno. En tercer lugar, De Mercado la cual se enfoca en el desarrollo de competencias, el

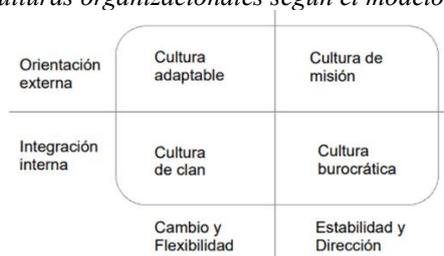
alcance del cumplimiento de metas. Esta tipología se basa en la eficiencia para la adquisición de resultados necesarios y relevantes para la organización. Finalmente, la Jerárquica, también conocida como la (Burocrática) la cual se enfoca en un proceso de valoración de la estabilidad, la eficiencia y el control como ejes fundamentales en el desarrollo de una cultura organizacional.

Sin embargo, es importante considerar que cada una de estas tipologías representan según el modelo de Cameron y Quinn, sus características, fortalezas y desafíos. En ese sentido, la de tipo Clan presenta como características una estructura de ambiente familiar, colaboración entre los pares y participación lo que le otorga una fuerte acción de cohesión y trabajo en equipo; dentro de sus fortalezas se mencionan amistad, lealtad y desarrollo profesional. Todo lo anterior permite inferir sobre sus desafíos tales como superación de la resistencia al cambio y el enfoque de sus resultados. Con relación a la de tipo Adhocracia (Emprendedora), sus características se centran en la innovación, la creatividad y la flexibilidad, lo que le otorga la fortaleza para la capacidad de cambio e innovación constante y dentro de sus desafíos se encuentra la superación a los desafíos.

Con respecto a la de tipo de Mercado, sus características se centran en el enfoque por competencias, el logro de las metas establecidas y la eficiencia en la prioridad de los resultados, de igual manera enfrenta desafíos articulados hacia la superación de la atención a las necesidades de los empleados y falta de innovación. Finalmente, en la denominada Jerárquica (Burocrática), esta presenta características donde se valoran la estabilidad, la eficiencia y el control, lo que genera como fortalezas el control, la estructura y la eficiencia, para lograr superar los desafíos sobre la resistencia al cambio y la adaptabilidad en la organización.

Por otro lado, Fuchs y Torres (2012) presentan la siguiente estructura de tipología según el modelo de Denison y Mishara, el cual se considera desde la siguiente figura:

Figura 2. *Tipos de culturas organizacionales según el modelo de Denison y Mishara*



Fuente: Fuchs y Torres (2012)

En la figura 2, se presenta la tipología del modelo expuesto por Denison y Mishara y en este se detalla el tipo cultura adaptable la cual consiste que la organización establece normas y creencias que apoyan la habilidad de identificar e interpretar las señales del entorno y convertirlas en cambios en la estructura, el pensamiento y el comportamiento. Seguido del tipo cultura de misión, la cual consiste en proporcionar el propósito, significado y motivos no monetarios para trabajar en la organización. Se pone énfasis en alcanzar las metas para cumplir con el propósito, al igual que en la alta competitividad. Con respecto a la cultura de clan la cual también los autores del modelo la llamaron de participación, esta consiste en una constante preocupación por la satisfacción y desarrollo de los empleados dentro de la organización. Y la denominada, burocrática también conocida como cultura consistente, la cual busca acuerdos colectivos sobre los comportamientos, sistemas y significados dentro de la organización.

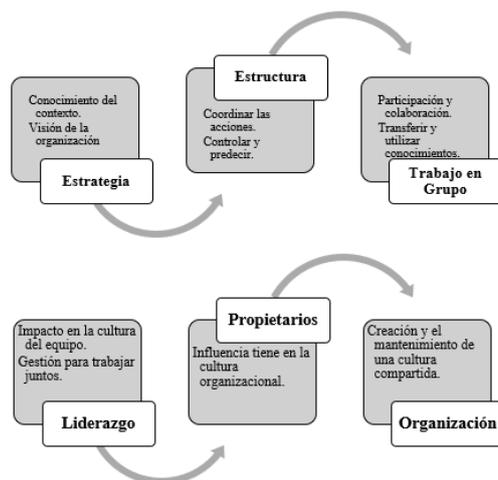
En este orden de ideas se puede concluir que ambos modelos de cultura presentado por sus características muestran marcos de comprensión importantes para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional, pero desde la ejecución de enfoques diferentes. Mientras el modelo de Cameron y Quinn destaca la tensión entre flexibilidad vs. control y orientación interna vs. externa. El modelo de Denison y Mishra se orienta en cómo la cultura impacta el desempeño organizacional, mediante cuatro las siguientes dimensiones: misión, consistencia, involucramiento y adaptabilidad.

Es decir, el modelo de Cameron y Quinn facilitan el análisis del tipo cultural predominante y su forma de alineación estratégica, el modelo de Denison y Mishra pone énfasis en la relación entre los rasgos culturales y la efectividad organizacional. Estas consideraciones permiten inferir que ambos modelos son complementarios y, utilizados conjuntamente, permiten una visión más integral del papel que juega la cultura en la dinámica interna y en los resultados de una organización.

Factores de la Cultura Organizacional

Según Morelos y Fontalvo (2014), los factores predominantes en la cultura organizacional se muestran como: estrategia, estructura, trabajo en grupo, liderazgo, propietarios y organización. Cada uno de ellos representan una acción dentro del desarrollo de la mencionada cultura:

Figura 3. Los siete factores de la Cultura Organizacional



Fuente: elaboración propia a partir de Morelos y Fontalvo (2014)

La figura 3 hace un recorrido por los seis factores propuestos por el autor y en estos se describe como la estrategia; es necesario ir más allá de lo esperado y utilizar su conocimiento del contexto en el que la empresa está mejor posicionada para lograr sus objetivos. Con respecto a la estructura, es decir, se puede controlar y predecir su comportamiento. Ahora bien, para el trabajo en grupo responde a los cambios implementados por la organización de manera que promueva una cultura colaborativa para transferir y utilizar conocimientos.

Para el liderazgo, se reconoce como un fenómeno universal, y se considera que los valores, creencias, prácticas e ideas de una cultura influyen en el comportamiento y las prácticas de liderazgo, los objetivos organizacionales, las estrategias y la perspectiva de gestión para trabajar juntos, para el factor propietarios estos pueden verse influenciados desde diferentes perspectivas, dependiendo del tipo de persona física o jurídica y del número de propietarios. Y para la organización se refiere a cómo la estructura, los procedimientos, las políticas, el liderazgo y otros elementos formales de una empresa afectan la creación y el mantenimiento de una cultura compartida.

Para Rodrigo (2020) estos factores influyentes en la cultura organizacional son aquellos elementos, tanto internos como externos, que contribuyen a la formación y desarrollo de la cultura en una organización. Estos factores influyen en las normas, valores, creencias y comportamientos que caracterizan a la organización y se representan de dos tipos: internos y externos. Cada uno de estos factores brindan una atribución sobre la cultura organizacional y desde esta perspectiva cada factor puede establecer una interacción a favor o en contra de dicha cultura. Para el autor estos pueden clasificarse de la siguiente manera:

Tabla 4. Factores de la Cultura organizacional

Factores Internos	
Valores y creencias de los precursores	
Influencia directa: Guía las decisiones y los comportamientos dentro de una organización.	
Liderazgo y estilo de gestión	
Representan un modelo: dentro de las organizaciones los líderes son el modelo que los empleados tienden a seguir.	Comunicación y Transparencia: se basa en procesos de comunicación que logran la confianza y actitud colaborativa.
Estructura organizacional	
Jerarquía y relación de poder: se establece la influencia que pueda darse en la toma de decisiones, en la comunicación.	División del trabajo: implica en que cada empleado realiza sus actividades dentro de las áreas departamentales que le corresponde.
Políticas y procedimientos	
Normas y regulaciones: son establecidas para promover perspectivas claras en el personal.	Flexibilidad vs Rigidez: lo estricto de una política instaurada podrían enrumbar el desarrollo de una cultura conformista y controlada, entre tanto la flexibilización puede establecer la presencia de una cultura hacia la innovación y la adaptabilidad.
Factores externos	
Entorno económico	

Condiciones de mercado: este factor considera los elementos de incertidumbre económica que deben considerarse para hacer visible una cultura orientada hacia la cautela.	Competencia: es un elemento que promueve la cultura organizacional, ya que desde esta orientación donde la acción es fuerte se logra el impulso de una cultura basada en el rendimiento y la eficiencia.
Entorno Sociocultural	
Valores y normas sociales: la influencia se puede generar espacios colaborativos cuando se valora el trabajo de la empresa.	Diversidad y Globalización: las diferencias individuales en la fuerza laboral de la organización hacen más inclusiva y la influencia del contexto global.
Entorno Legal y Político	
Regulaciones: promueven una cultura de cumplimiento y responsabilidad.	Estabilidad política: dentro de espacios de estabilidad se desarrolla la cultura de planificación a largo plazo.
Avances tecnológicos	
Innovación/Adaptabilidad: promueve la cultura para realizar procesos de innovación adaptables.	Transformación digital: este proceso influye en las formas de comunicación y colaboración.

Fuente: elaboración propia, basada en Rodrigo (2020)

Morelos y Fontalvo (2014) establecen que a la cultura organizacional desde una representación estructural, subrayando factores como los valores institucionales, las normas compartidas, el estilo de liderazgo, la comunicación interna y el compromiso del personal como síntesis esenciales que conforman la conducta organizacional. Sin embargo, Rodrigo (2020) destaca una visión más emprendedora y contextual, al reflexionar que la cultura organizacional está extremadamente influenciada por el entorno social, las experiencias previas de los empleados y los procesos de aprendizaje organizacional. Mientras Morelos y Fontalvo recalcan los componentes internos como ejes estabilizadores de la cultura, Rodrigo por su parte, resalta su carácter progresivo y adaptativo. Esta diferencia refleja dos enfoques complementarios: uno más centrado en la cohesión interna de la organización y otro orientado a la transformación cultural como respuesta al cambio externo.

Funciones de la Cultura Organizacional

Para la autora del presente artículo las funciones de la cultura organizacional son los roles que maneja la cultura intrínsecamente en una organización para orientar el comportamiento, fortalecer la identidad colectiva y facilitar la adaptación al entorno. Estas funciones permiten percibir cómo influye la cultura en la dinámica interna y en el logro de los objetivos institucionales. En ese sentido, estas funciones se describen como ocho y las cuales se presentan y conceptualizan a continuación según la postura de Mena (2019):

- a) Función epistemológica; la cual buscar establecer la interpretación de todos aquellos procesos que sobrevienen, sus causas, formas de expresión y perspectivas.
- b) Función adaptación: establece la relación de viabilidad alineada con la misión de la organización.
- c) Función legitimadora: es la que conduce a la capacidad de demostrar y justificar el compromiso de la organización en la mejora de su desempeño.
- d) Función Instrumental: apoya la gestión empresarial y operaciones operativas.
- e) Función de Control: responde al comportamiento de los miembros del equipo y promueve la creación de un ambiente estable, positivo y cohesionado.
- f) Función motivadora: se logra desarrollando políticas y estrategias dinámicas, movilizándolo y motivando a los miembros del equipo para que participen y generen ideas de mejora a medida que se involucran, identifican y gestionan.
- g) Función simbólica: corresponde a una representación social de personas y organizaciones como sistemas estructurales complejos e integrados.

Sin embargo, desde la visión expuesta por Shein (2017, como se citó en Peña et al., 2023, p. 1074), estas funciones se concentran en cuatro, tal como se muestra en la figura:

Figura 4. Funciones de la cultura organizacional



Fuente: Shein (2017, como se citó en Peña et al., 2023)

Los autores consideraron cuatro funciones principales, las cuales se describen en primer lugar en la identidad, esta busca en los empleados interiorizar el compromiso organizacional con los valores y principios de la organización, generando satisfacción en el personal. En la interpretación de significados, se hace uso de símbolos (logos) que identifican y permiten interpretar la naturaleza de la organización. La función reforzar valores, implica que dentro de la organización los altos mandos fomentan el desarrollo de los valores que identifican la empresa, y finalmente; en la función control se genera un espacio para establecer un modelo de comportamiento. Es decir, establecer reglas, vigilar el cumplimiento, corregir errores y fomentar una cultura de transparencia y confianza. Esta función puede tener un impacto significativo en la forma en que los valores y principios de la organización se ven y se llevan a cabo.

Por su parte, Robbins y Judge (2009), configuraron estas funciones en cuatro vertientes, siendo la primera de ellas la cohesión, la cual busca un procedimiento que conlleva hacia el control social, de manera que orienta la forma en la que los miembros de una organización se comportan, organizando sus valores y metas personales que comparte con la organización. La segunda pertenece a la función de identificación busca compartir valores y normas habituales, los trabajadores se sienten parte importante del sistema de la organización. En tercer lugar la función diferenciación la cual permite distinguir a las organizaciones una de la otra, considerando ellas desarrollan sus actividades, sus prácticas, valores y creencias de forma particular con apreciaciones propias como organización. Y finalmente, la función motivación que se centra en la transmisión de expectativas y normas compartidas.

En términos conclusivos, las funciones de la cultura organizacional son abordadas desde distintas perspectivas por diversos autores. Para Mena (2019) se destaca que las funciones de la cultura organizacional actúan como un componente integrador que guía el comportamiento colectivo, refuerza la identidad institucional y contribuye a la estabilidad interna, al establecer patrones comunes de acción y pensamiento. En sintonía con esta visión estructural, Peña et al. (2023) afirman que las funciones de la cultura cumplen con la generación de sentido de pertenencia, la facilitación del trabajo colaborativo y la adaptación al cambio, prevaleciendo el dinamismo en entornos organizacionales complejos.

Por su parte, Robbins y Judge (2009) señalan que las funciones de la cultura organizacional organizan la percepción de los miembros sobre lo que es aceptable o no, trabajando como un sistema de control informal que origina el compromiso y orienta las decisiones cotidianas. En conjunto, estas posturas coinciden en que la cultura organizacional no solo configura la identidad de la institución, sino que también influye activamente en su funcionamiento, adaptabilidad y sostenibilidad, aunque varían en el énfasis que otorgan al componente normativo, simbólico o adaptativo.

II. Metodología

El paradigma seleccionado para esta investigación fue el empirismo según lo expuesto por Hernández et al. (2014) que este es uno de los más comunes en la investigación científica, especialmente en las ciencias sociales. Este paradigma, también conocido como positivista, se centra en la observación, medición y análisis de fenómenos de manera objetiva y sistemática con el objetivo de establecer leyes generales y relaciones causales entre variables. Dentro de las características que priman a este paradigma se pueden mencionar:

1. La objetividad, ya que busca reducir la influencia de los sesgos personales del investigador mediante el uso de técnicas y métodos neutrales.
2. La cuantificación, ya que los datos se recopilan mediante mediciones precisas y estructuradas, generalmente numéricas.
3. La verificación empírica, dentro de este proceso la experimentación y la observación directa verifican las hipótesis, y los datos pueden ser replicados y verificados por otros investigadores.
4. La generalización como la que permite desarrollar teorías que puedan predecir fenómenos similares en diferentes contextos, los resultados obtenidos son aplicables a poblaciones más amplias.
5. El rigor metodológico que busca llevar a cabo el uso de instrumentos de medición validados y procedimientos estadísticos para el análisis de los datos.

En ese orden de ideas, se decidió trabajar bajo el método denominado Inductivo o Generalización Inductiva, en este se busca establecer la presencia del denominado razonamiento inductivo que parte de una relación lógica que al final del proceso deriva en la extracción de una conclusión. Es decir, este corresponde a un método científico que parte desde las conclusiones generales procedentes de las premisas individuales y donde la recolección de los datos procede de la observación y la experimentación. a las fases del método inductivo y a la filosofía que envuelve el modelo empirista, se tiene entonces que dicho método base las afirmaciones dadas por los autores mencionados en cinco (05) etapas:

1. Observación de los hechos: se requiere la observación directa de fenómenos naturales o sociales para recopilar datos de manera sistemática..

2. Descripción de lo observado: consiste en proporcionar una descripción precisa y detallada de lo que se ha observado después de recopilar los datos.

3. Clasificación de las características: dentro de esta etapa, los investigadores organizan los datos observados en categorías o clases con base a las similitudes observadas en sus características

4. Identificación de Regularidades: dentro de esta etapa ya los datos se han clasificado, se ha realizado la búsqueda de regularidades o patrones sólidos que se hacen repetitivos en las observaciones, por tanto, estas regularidades pueden ser consideradas como una relación causal con tendencias, correlaciones u otras estructuras presentes en los datos.

5. Generalización: esta última etapa, plantea varios elementos a considerar y dentro de los cuales se describen:

- a) Las regularidades identificadas en las observaciones específicas afectan los principios generales o las leyes.
- b) Las conclusiones van más allá de los casos específicos observados, llegando a afirmaciones que se aplican a una variedad más amplia de situaciones similares.
- c) El objetivo principal del método inductivo es la generalización porque busca establecer conocimiento general a partir de evidencia empírica específica.

El tipo de investigación establecido para el trabajo doctoral de donde se derivan estos resultados se basan en la postura de Hurtado (2012) quien considera en función a la profundidad del objetivo general a que la misma se sitúa en una investigación de tipo proyectiva, bajo un diseño No experimental, Transeccional y De campo. La población utiliza fue de 112 docentes, 06 rectores, 02 coordinadores-docentes y 16 del personal administrativo. Dado a que la población es de fácil acceso se decidió trabajar intencionalmente con solo los docentes, rectores, coordinadores-docentes y personal administrativo de tres instituciones educativas con las mismas características de estudio y se muestran en la siguiente tabla 5.

Tabla 5. Muestra definitiva

Instituciones	Docentes	Rectores	Coord. Doc.	Admón.
Instituto Técnico Aquileo Parra	33	1	2	9
Institución Educativa Rural Paramito	10	1	*	*
Centro Educativo Rural Guane	5	1	*	*
Totales	48	03	02	09

Fuente: elaboración propia.

Para la recolección de los datos se trabajó bajo la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario autoadministrado con cinco opciones de respuesta cerrada. Dicho instrumento fue validado por el juicio de cinco (05) expertos quienes emitieron sus observaciones en la construcción y redacción de los ítems según los indicadores que se deseaban medir. Fue aplicado a una prueba piloto de 20 sujetos que presentaron las mismas características de la muestra seleccionada y se calculó la confiabilidad a través del alfa de Cronbach resultando un valor de 0,979 que lo colocó en un instrumento altamente confiable.

III. Resultados

En este apartado se presentan los resultados correspondientes al objetivo de este artículo y el cuál se trabajó en la tesis doctoral titulado: Lineamientos estratégicos para el desarrollo funcional de la cultura organizacional en instituciones educativas. El correspondiente objetivo permitió comparar las percepciones de todos los encuestados en relación con las dimensiones: características, tipos, factores y funciones de la cultura organizacional en las instituciones educativas del municipio de Barichara, Colombia.

Prueba piloto Alfa de Cronbach

Tal como se mencionó en la metodología aplicada, dicha prueba se realizó con 20 sujetos con las mismas características, entre los cuales se encuentran personal docente-rectores, directivos docentes y administrativo que sumar la cantidad utilizada para dicha prueba. A continuación se muestra la tabla que indica desde el programa SPSS el cálculo de confiabilidad.

Tabla 6. Resultados de confiabilidad en la aplicación de la prueba piloto

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido^a	0	0,0
	Total	20	100,0
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos	
	,979	,979	63

Fuente: SPSS v.25

Tal como se presenta en la tabla 6, los resultados provenientes de la prueba piloto permitieron afirmar que el instrumento disponible para ser aplicado al resto de la muestra se encuentra dentro de los parámetros de confiabilidad alta, donde no fue necesario eliminar ninguno de los ítems desarrollados. Desde esa perspectiva se procedió la aplicación de este.

Dimensiones de estudio: (Características, Tipos, Factores y Funciones de la cultura organizacional)

Instrumento aplicado: Cuestionario de 63 ítems

A continuación, para los efectos de responder a lo establecido en el objetivo específico: comparar la percepción de los diferentes actores respecto a las características, tipos, factores y funciones de la cultura organizacional en las instituciones educativas del municipio de Barichara, Santander-Colombiase procedió a configurar una tabla que muestra las tendencias de respuestas de cada grupo de sujeto que participó.

Tabla 7. Respuestas sobre la dimensión Características

Dimensiones /Sujetos	Docentes	Rectores	Coord. Doc	Administrativo	
Características de la Cultura Organizacional	Media	4,23	4,30	4,58	3,69
	Mediana	4,00	4,00	4,83	4,33
	Moda	5	4	5	5
	Desviación	0,052	1,622	0,495	1,589
	Percentil (25)	4,00	4,00	4	3
	Percentil (50)	4,33	4,00	5	4,33
	Percentil (75)	5,00	5,00	5	5
	Datos Válidos	48	03	02	09

Fuente: elaboración propia desde el programa SPSS V.25

Iniciando con las características de la cultura organizacional los docentes arrojaron como media 4,23 lo que sugiere una valoración alta, en cuánto a la moda el valor de 5 representa la opción de respuesta que más se repite. Con respecto a la desviación estándar en 0,052 y según el baremo estas respuestas son de muy baja dispersión haciéndolas homogéneas. En cuanto a los percentiles tal como se observa el percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 4,33 que representa la posición de la mediana y el (P75) alcanzó un valor de 5, estos resultados permiten explicar que alrededor del 50% de las respuestas emitida por los docentes se encuentran entre 4,33 y 5,00. Es decir, los valores altos mostrando en los percentiles están indicando que los docentes presentan una percepción consistente en sus respuestas.

Continuando en la misma dimensión, los rectores consultados mostraron una media de 4,30 que se interpreta según el baremo en una muy alta presencia, considerando el valor de la moda este se ubicó en 4 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. Con respecto a la desviación estándar en 1,622 indicando respuestas de alta dispersión donde estas no son homogéneas. En cuanto a los percentiles tal como se observa el percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) y el (P75) saltó a un valor de 5. Estos resultados permiten concluir que la mediana en 4 puntos sugiere que al menos la mitad valora la dimensión estudiada en un nivel superior en la opción de respuesta (de acuerdo) y que el valor del percentil (P75) en 5 muestra que algunos de los rectores lo valoran muy alto.

Ahora bien, en la consulta realizada a los coordinadores docentes la media obtenida fue de 4,58 que se interpreta según el baremo en una muy alta presencia, considerando el valor de la moda este se ubicó en 5 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. Con respecto a la desviación estándar en 0,495 indicando respuestas de muy baja dispersión, es decir, muy homogéneas. En cuanto a los percentiles tal como se observa el percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 5 y el (P75) en 5, indicando que los percentiles (50 y 75) poseen una clara tendencia hacia la valoración máxima.

Finalmente, en esta dimensión, el personal administrativo consultado la media obtenida fue de 3,69 que se interpreta según el baremo en una alta presencia, considerando el valor de la moda este se ubicó en 5 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. Con respecto a la desviación estándar en 1,589 indicando respuestas de alta dispersión, es decir, no existe homogeneidad. En cuanto al percentil (P25) se ubicó en 3, el (P50) en 4,33 y el (P75) en 5. Se concluye que estando el (P25) en un valor de 3 indica que una cuarta parte de este grupo respondió dentro de las opciones más baja, y aunque la mediana es alta ello implica que existe mayor dispersión, es decir, hay más polarización.

A continuación se presenta el análisis de los resultados comparativos entre la dimensión tipos de cultura organizacional y las respuestas emitidas por los cuatro grupos de sujetos encuestados. Para ello se muestra la tabla que contiene los resultados de las respuestas emitidas por la muestra participantes en el cuestionario:

Tabla 8. Respuestas sobre la dimensión tipos

Dimensiones /Sujetos	Docentes	Rectores	Coord. Doc	Administrativo	
Tipos de Cultura Organizacional	Media	4,21	4,19	4,59	3,83
	Mediana	4,00	4,00	4,83	4,67
	Moda	4	4	5	5
	Desviación	0,791	0,881	0,461	1,583
	Percentil (25)	4,00	4,00	4,00	4,00
	Percentil (50)	4,00	4,00	4,83	4,67
	Percentil (75)	5,00	5,00	5,00	5,00
	Datos Válidos	48	03	02	09

Fuente: elaboración propia desde el programa SPSS V.25

Iniciando con los **docentes** la media fue de 4,21 lo que sugiere una valoración alta, en cuánto a la moda esta fue de 4 representa la opción de respuesta que más se repite. Con respecto a la desviación estándar en 0,791 y según el baremo estas respuestas son de baja dispersión haciéndolas homogéneas. En cuanto a los percentiles tal como se observa el percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 4 que representa la posición de la mediana y el (P75) alcanzó un valor de 5. Estos resultados permiten explicar que alrededor del 50% de las respuestas emitida por los docentes se encuentran entre 4 y 5.

Continuando en la misma dimensión, los **rectores** consultados mostraron una media de 4,19 que se interpreta según el baremo en una alta presencia, considerando el valor de la moda este se ubicó en 4 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. Con respecto a la desviación estándar en 0,881 indicando respuestas de baja dispersión donde estas son homogéneas. En cuanto a los percentiles tal como se observa el percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 4 y el (P75) en 5. Estos resultados permiten concluir que se identificó un patrón con las respuestas de los docentes pero más moderada.

Ahora bien, en la consulta realizada a los **coordinadores docentes** la media obtenida fue de 4,59 que se interpreta según el baremo en una muy alta presencia, considerando el valor de la moda este se ubicó en 5 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. Con respecto a la desviación estándar en 0,461 indicando respuestas de muy baja dispersión, es decir, muy homogéneas. En cuanto a los percentiles tal como se observa el percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 4,83 y el (P75) en 5, indicando que los percentiles (50 y 75) poseen una clara tendencia hacia la valoración máxima. En conclusión, estando el percentil (50) muy cercano al valor 5 se puede considerar que más de la mitad respondió dentro de las opciones más altas de respuesta.

Finalmente, en esta dimensión, el personal **administrativo** consultado la media obtenida fue de 3,83 que se interpreta en una alta presencia, el valor de la moda se ubicó en 5 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. La desviación estándar fue de 1,583 indicando respuestas de alta dispersión, es decir, no existe homogeneidad. Los percentiles tal como se observa que el (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 4,67 y el (P75) en 5. Se concluye que aun estando la media en un valor más bajo con respecto al resto de los sujetos, los percentiles evidencian que al menos un 75% se encuentra con respuestas orientadas a las opciones más altas (4 y 5), es decir al comparar con la media la percepción de estas son más positivas.

En el mismo orden de ideas, a continuación se presenta el análisis de los resultados comparativos entre la dimensión **factores de la cultura organizacional** y las respuestas emitidas por los cuatro grupos de sujetos encuestados:

Tabla 9. Respuestas sobre la dimensión Factores

Dimensiones /Sujetos	Docentes	Rectores	Coord. Doc	Administrativo	
Factores de la Cultura Organizacional	Media	4,31	4,49	4,75	3,88
	Mediana	4,33	5,00	5,00	5,00
	Moda	5	5	5	5
	Desviación	0,775	0,630	0,605	1,613
	Percentil (25)	4,00	4,00	5,00	4,00
	Percentil (50)	4,33	5,00	5,00	5,00
	Percentil (75)	5,00	5,00	5,00	5,00
	Datos Válidos	48	03	02	09

Fuente: elaboración propia desde el programa SPSS V.25

En los **docentes** la media fue de 4,31 lo que sugiere una valoración muy alta, en cuánto a la moda esta fue de 5 representa la opción de respuesta que más se repite. Con respecto a la desviación estándar en 0,775 y según el baremo estas respuestas son de baja dispersión haciéndolas homogéneas. El percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 4,33 que representa la posición de la mediana y el (P75) alcanzó un valor de 5. Estos resultados permiten explicar que exista una concentración de respuestas en las opciones (4 y 5), entendiendo que este grupo se encuentra a favor de los planteamientos dados en las preguntas..

Continuando en la misma dimensión, los **rectores** consultados mostraron una media de 4,49 que se interpreta según el baremo en una muy alta presencia, considerando el valor de la moda este se ubicó en 5 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. Con respecto a la desviación estándar en 0,630 indicando respuestas de baja dispersión donde estas son homogéneas. En cuanto a los percentiles tal como se observa el percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 5 y el (P75) en 5. Se concluye que al estar los percentiles (50 y 75) en la misma valoración es porque existe una percepción favorable.

Ahora bien, en la consulta realizada a los **coordinadores docentes** la media obtenida fue de 4,75 que se interpreta según el baremo en una muy alta presencia, considerando el valor de la moda este se ubicó en 5 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. La desviación estándar en 0,605 indicando respuestas de baja dispersión, es decir, homogéneas. Se observa el percentil (P25) se ubicó en 5, el (P50) en 5 y el (P75) en 5. En conclusión, estando todos los percentiles en el valor de 5, indica que de forma completa los encuestados respondieron en un 100% en la opción más alta de respuesta.

En esta dimensión, el personal **administrativo** consultado la media fue de 3,88 que se interpreta en una alta presencia, el valor de la moda se ubicó en 5 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. La desviación estándar en 1,613 indicando respuestas de alta dispersión, es decir, no existe homogeneidad. El percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 5 y el (P75) en 5. Se concluye que a pesar de tener la media más baja, la mayoría de los encuestados respondieron dentro de las opciones más altas. Al observar el percentil (25) en valor 4 se entiende que existe alguna ruptura en las respuestas emitidas.

Concretando ya sobre el análisis de la dimensión funciones de la cultura organizacional, se presentan a continuación los resultados que permiten comparar las respuestas dadas por los cuatro grupos de sujetos encuestados:

Tabla 10. Respuestas sobre la dimensión Funciones

Dimensiones /Sujetos	Docentes	Rectores	Coord. Doc	Administrativo	
Funciones de la Cultura Organizacional	Media	4,49	4,59	4,82	4,02
	Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00
	Moda	5	5	5	5
	Desviación	0,714	0,477	0,453	1,554
	Percentil (25)	4,00	4,00	5,00	4,00
	Percentil (50)	5,00	5,00	5,00	5,00
	Percentil (75)	5,00	5,00	5,00	5,00
	Datos Válidos	48	03	02	09

Fuente: elaboración propia desde el programa SPSS V.25

En relación con los docentes la media fue de 4,49 lo que sugiere una valoración muy alta, en cuánto a la moda esta fue de 5 representa la opción de respuesta que más se repite. La desviación estándar en 0,714 y según el baremo estas respuestas son de baja dispersión haciéndolas homogéneas. El percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 5 que representa la posición de la mediana y el (P75) alcanzó un valor de 5. Estos resultados permiten explicar que exista una concentración de respuestas en las opciones (4 y 5).

Los **rectores** consultados mostraron una media de 4,59 que se interpreta en una muy alta presencia, la moda este se ubicó en 5 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. La desviación estándar en 0,477 indicando respuestas de muy baja dispersión donde estas son homogéneas. Se observa que el percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 5 y el (P75) en 5. Se concluye que al estar los percentiles (50 y 75) en la misma valoración es porque existe una percepción favorable y se evidencia un patrón de respuestas con el grupo de docentes..

Ahora bien, en la consulta realizada a los **coordinadores docentes** la media obtenida fue de 4,82 que se interpreta según el baremo en una muy alta presencia, considerando el valor de la moda este se ubicó en 5 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. Con respecto a la desviación estándar en 0,453 indicando respuestas de muy baja dispersión, es decir, homogéneas. En cuanto a los percentiles tal como se observa el percentil (P25) se ubicó en 5, el (P50) en 5 y el (P75) en 5. En conclusión, estando todos los

percentiles en el valor de 5, indica que de forma completa los encuestados respondieron en un 100% en la opción más alta de respuesta, es decir, se visualiza un consenso de respuestas hacia la máxima puntuación.

Finalmente, en esta dimensión, el personal **administrativo** consultado la media obtenida fue de 4,02 que se interpreta según el baremo en una alta presencia, considerando el valor de la moda este se ubicó en 5 lo cual indica que la respuesta que más se repite se encuentra en esta opción. Con respecto a la desviación estándar en 1,554 indicando respuestas de alta dispersión, es decir, no existe homogeneidad. En cuanto a los percentiles tal como se observa el percentil (P25) se ubicó en 4, el (P50) en 5 y el (P75) en 5. Estos resultados permiten concluir que a pesar de tener la media más baja, el resultado en los percentiles refleja que el 75% de los encuestados de este grupo ubicaron sus respuestas en las opciones altas y solo una pequeña parte puntuó en respuestas bajas.

IV. Discusión de los resultados

Al comparar los resultados de las medidas de tendencia central, la desviación estándar y los percentiles (25- y 75) con base a las respuestas emitidas de los (rectores, coordinadores docentes, docentes y personal administrativo) en cada dimensión, con estos resultados descrito en párrafos anteriores se puede afirmar que por cada dimensión las coincidencias acentúan que dentro de las organizaciones educativas estudiadas existe para todos amplia presencia de las características de la cultura organizacional expuestas por Robbins y Judgey (2013) y Chiavenato (2009) quienes afirman la comprensión de los empleados sobre el sistema de significados y cómo estos tienen influencia sobre la identidad. Por otro lado, mostraron una coincidencia fuerte en la que los empleados encuestados manifestaron considerar dentro de la organización las características planteadas por los autores, donde estos prestan la correspondiente atención hacia el ambiente de la organización referido hacia el comportamiento de sus miembros.

En relación con el tipo de cultura organizacional, las respuestas de todos los sujetos apuntaron hacia la coincidencia con autores como Cameron y Quinn (2006), Chiavenato (2009), Denison y Mishra (1995, citado en Fuchs y Torres, 2012), Ojeda et al. (2016). Ya que estos manifiestan que las organizaciones presentan múltiples tipologías y al mismo tiempo estas se enmarcan en un proceso de valoración de la estabilidad, la eficiencia y el control como ejes fundamentales en el desarrollo de una cultura organizacional. Por otro lado, se busca lograr la presencia de eficiencia y competitividad que coadyuven a encontrar superar necesidades en el entorno laboral y finalmente mantener control y eficiencia para minimizar la resistencia al cambio para encontrar adaptabilidad.

Con respecto a los factores de la cultura organizacional, los resultados son coincidentes con los postulados de autores como Rodrigo (2020) y Morelos y Fontalvo (2014). Estos autores manifiestan que estos factores modelan la visión de la organización y en cuanto a la estructura puede predecirse y controlar el comportamiento de los empleados, de tal manera que se dirigen los esfuerzos para que todos participen siendo guiados por la acción del líder. De igual manera en relación con que todas las organizaciones pasan por un proceso de transformación ante las dificultades y donde la coherencia, la prioridad y el manejo de conflictos les permitan tener el control de la organización. De igual forma los factores influyen en la cultura organizacional, es decir, desde lo interno los valores y creencias, el liderazgo ejercido y la forma de gestionar permiten el logro del rendimiento y la eficiencia.

Finalmente, con respecto a las funciones de la cultura organizacional los resultados encontrados son coincidentes con las posturas de autores como Peña et al. (2023), Mena (2019), Osorio et al. (2016) y Robbins y Judge (2009). En primer lugar, estas funciones buscan interiorizar el compromiso, interpretar los resultados, reforzar valores y tener el control organizacional; en segundo lugar, la disposición de trabajo permite compartir laborales y funciones fortaleciendo la actividad en la organización; en tercer lugar, las organizaciones son cambiantes en función a cómo se desarrollan en el tiempo; en cuarto lugar se precisa que a pesar de las diferencias dentro de la organización estas fomentan la diversidad de las ideas para dar solución a una situación problemática. Por otro lado, la motivación se encuentra presente y es un proceso que involucra la energía, el enfoque y la persistencia de la capacidad de una persona para lograr una meta; lo que permite afirmar que la motivación está relacionada con acciones para lograr determinadas metas en el grupo de encuestados. Con respecto a la cohesión se observa como una acción que orienta la capacidad del ser humano de sentir atracción por el trabajo mancomunada, en equipo, donde todos aporten soluciones.

V. Conclusiones

Los resultados de la dimensión **características de la cultura organizacional** reflejan una percepción mayoritariamente positiva por parte de los distintos actores institucionales, aunque con matices en la homogeneidad y dispersión de las respuestas. Los docentes y coordinadores docentes presentaron valoraciones consistentemente altas, así como desviaciones estándar muy bajas, lo que evidencia una fuerte homogeneidad y consenso en sus apreciaciones. En particular, los coordinadores docentes mostraron la mayor tendencia hacia la valoración máxima, como lo evidencian los percentiles 50 y 75 ubicados en 5. Por su parte, los rectores también evidenciaron una valoración muy alta, aunque con una desviación estándar elevada, lo que sugiere una mayor diversidad en sus percepciones. Finalmente, el personal administrativo, alcanzó una media de alta presencia,

reflejó una clara polarización en sus respuestas, con alta dispersión y un percentil 25 ubicado en 3, lo que indica que una parte significativa de este grupo percibe la cultura organizacional con menor intensidad.

Con respecto a la dimensión **tipos de cultura organizacional** se concluye que los docentes, mostraron una valoración alta, con respuestas que tienden a la homogeneidad y concentración en las opciones superiores de la escala. La opción más frecuente refleja una percepción positiva constante, y la baja dispersión observada indica un consenso generalizado en las respuestas. Asimismo, la mayoría de las respuestas se agruparon en los rangos superiores, lo que confirma una tendencia favorable hacia esta dimensión. En el caso de los rectores, también se identificó una alta valoración, con coincidencias en la opción de respuesta más común respecto a los docentes. Aunque las respuestas se mostraron homogéneas, el análisis de los percentiles sugiere una percepción positiva un poco más moderada, pero aún alineada con una visión institucional favorable de la dimensión evaluada.

Por su parte, los coordinadores docentes presentaron una percepción especialmente positiva, con una clara inclinación hacia las opciones más altas de respuesta. La frecuencia de estas opciones y la baja dispersión observada indican gran uniformidad en las valoraciones. El análisis de los rangos de respuesta refuerza esta tendencia, revelando que la mayoría de los coordinadores valoran esta dimensión de manera sobresaliente. En cuanto al personal administrativo, aunque la valoración global fue ligeramente inferior en comparación con los otros grupos, las respuestas más frecuentes también se ubicaron en las categorías superiores. Sin embargo, se observó una mayor dispersión, lo que sugiere una percepción menos homogénea.

Para la dimensión **factores de la cultura organizacional**, en general, la dimensión evaluada presenta una percepción muy favorable por parte de docentes, rectores y coordinadores, quienes manifestaron respuestas mayoritariamente concentradas en los niveles más altos de la escala, con baja dispersión y alto grado de homogeneidad. Los coordinadores destacan por su unanimidad en la valoración máxima, mientras que los rectores y docentes también muestran una fuerte tendencia positiva y consistente. En contraste, aunque el personal administrativo presenta una media más baja y mayor variabilidad en sus respuestas, la mayoría también se ubica dentro de las opciones superiores, lo que refleja una valoración globalmente positiva. Estos resultados sugieren una apropiación compartida de los principios de la cultura organizacional, aunque con ligeras diferencias según el rol dentro de la institución.

Finalmente, con respecto a la dimensión **funciones de la cultura organizacional**, los resultados permiten concluir que se percibe una valoración muy alta de la dimensión analizada por parte de docentes, rectores y coordinadores docentes, con respuestas concentradas en las opciones superiores de la escala y una baja dispersión, lo que indica homogeneidad y consenso. En particular, los coordinadores alcanzaron el mayor nivel de uniformidad, con el 100% de las respuestas ubicadas en la opción más alta. Los rectores y docentes también mostraron patrones similares, reflejando percepciones altamente favorables. En contraste, el personal administrativo, aunque con mayor dispersión y una media más baja, presentó percentiles elevados que confirman una tendencia mayoritaria hacia las valoraciones positivas. En conjunto, se evidencia una fuerte aceptación de la dimensión evaluada, aunque con ligeras variaciones según el rol institucional.

Referencias Bibliográficas

- [1]. Alles, M. A. (2018). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.
- [2]. Burbano Pérez, E. Y. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas*, 22(1), 54–67. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas>
- [3]. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. Editorial Mac Graw Hill. México.
- [4]. Fuchs, R.M. y Torres, C. (2012). Los Tipos de Cultura y su Relación con la Rotación Organizacional. *Journal of Business*, 4(1), 41-60.
- [5]. Hellriegel, D., Jackson, Susan E. y Slocum, Jr., John W. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. (11º ed.). Cengage Learning Editores, S.A.
- [6]. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. 6ta Edición. México.
- [7]. Holguín Gómez, N. S., y Salazar Pin, G. E. (2024). Cultura organizacional en el proceso de enseñanza-aprendizaje: Escuela “Enrique Grau Ruiz”, Guayaquil. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 121–132. <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2508>
- [8]. Hurtado de Barrera, J. (2012). *Metodología de la Investigación: Guía Para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Bogotá-Caracas. 4ta Edición. Quirón Ediciones.
- [9]. MenaMéndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46), 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- [10]. Merino Gonzales, D. N. (2025). Explorando la cultura organizacional entre docentes en instituciones educativas públicas. *Estudios Transdisciplinarios en Comunicación y Sociedad*, 5(3). <https://www.revistainvecom.org>
- [11]. Morales Hernández, S. L., y Salazar Sánchez, M. C. (2023). *Cultura organizacional en el ámbito escolar público* (Tesis doctoral, Universidad de San Buenaventura de Cali). Universidad de San Buenaventura.
- [12]. Morelos Gómez, J., y FontalvoHerrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- [13]. Ojeda, H., J.F., Méndez, V., S. y Hernández, S., R. (2016). El liderazgo y su relación con el Modelo de Valores en Competencia. *Telos*, 18(1), 17-38.

- [14]. PeñaPonce, D.K., QuijijeHolguín, K.R., QuijijeSornoza, V.S. y LeytherMariuxi, S.S. (2023). Cultura organizacional: un componente importante en la gestión administrativa. Caso gobierno autónomo descentralizado, parroquial rural de Membrillal, cantón Jipijapa. *Pol. Con.* 79(8), pp. 1070-1092.
- [15]. Robbins, S.P y Judge, T.A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson. México.
- [16]. Rodrigo, R. (10 de noviembre de 2020). Factores que determinan la cultura organizacional. *Estudyando*. <https://estudyando.com/factores-que-determinan-la-cultura-organizacional/>
- [17]. Saiz Sáenz, M. L., y Jácome, R. T. (2022). La cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 15(43). <https://doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>
- [18]. Yopan, J., Palmero, N., y Santos, J. (2020). Cultura organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263–289. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>