



Recibido: 15/01/2026 Aprobado: 14/03/2026

Las influencias educativas del proceso docente desde la gestión de la cultura organizacional (Original)

Educational influences of the teaching process from the management of organizational culture (Original)

Carolina Pujols Pujols. *Licenciada en Contabilidad. Coordinadora Pedagógica. Universidad Tecnológica del Sur, Azua. República Dominicana.* [carolina.pujols@utesur.edu.do]
[<https://orcid.org/0009-0005-7508-4952>]

Carmen Evarista Matías Pérez. *Licenciada en Educación, Mención Física y Matemática. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Viceministra, Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, Santo Domingo, República Dominicana.* [evaristam@gmail.com]
[<https://orcid.org/0000-0002-7104-4663>]

Resumen

La investigación aborda como problemática las insuficiencias en la concepción del proceso de gestión en Centros Educativos de República Dominicana, que debilitan las influencias educativas de la cultura organizacional. Se tiene como objetivo proponer una estrategia para la gestión de esta cultura en el colectivo docente, basada en los procesos de diagnóstico prescriptivo del contexto, el proyectivo de la estructura organizacional y el valorativo de la toma de decisiones, para favorecer las influencias educativas en el proceso docente. Se utiliza un enfoque cualitativo apoyado en el estudio longitudinal y la población está compuesta por los equipos de gestión, el colectivo docente y estudiantes de centros educativos. Con la estrategia se logran movilizar las influencias educativas a partir de la caracterización del contexto organizacional, la toma de decisiones colegiadas y la realización de actividades a tono con los motivos, expectativas, necesidades de realización personal y profesional de los estudiantes.

Palabras clave: cultura organizacional; influencias educativas; gestión; estrategia para la gestión

Abstract

The research addresses the issue of deficiencies in the conception of the management process in Educational Centers of the Dominican Republic, which weaken the educational influences of organizational culture. The objective is to propose a strategy for managing this culture within the teaching staff, based on the processes of prescriptive diagnosis of the context, projection of the organizational structure, and evaluation of decision-making, to enhance educational influences in the teaching process. A qualitative approach is used, supported by a longitudinal study, and the



population consists of management teams, teaching staff, and students from educational centers. The strategy aims to mobilize educational influences by characterizing the organizational context, making collegial decisions, and carrying out activities in line with the motives, expectations, and personal and professional needs of the students.

Keywords: organizational culture; educational influences; management; management strategy.

Introducción

La sociedad actual desde una perspectiva generalizada tiene como meta formar niños y jóvenes con compromiso frente al desarrollo del entorno que los rodea, por lo cual, es imprescindible favorecer las influencias educativas en la gestión del proceso docente desde la cultura organizacional. Esta prioridad se convierte en una base para fortalecer las habilidades y competencias que poseen tanto el colectivo docente como el equipo de gestión de los centros educativos para lograr adaptarse a los desafíos contemporáneos (Triana *et al.* 2021).

Es imprescindible que los organismos responsables de los centros educativos se comprometan en la mejora del comportamiento organizacional de su gestión y dirección. Por lo expresado en Merizalde *et al.* (2021), se entiende que la gestión de la cultura organizacional resulta crucial para guiar a los centros hacia el logro de sus metas, fomentando así un sentido de identificación entre los miembros de la institución, impulsándolos a trabajar de manera coordinada y comprometida.

En este sentido, la organización puede ser comprendida como un sistema integrado, en el cual se ejecutan múltiples procesos que permiten su debido funcionamiento donde el factor humano es importante debido al rol del colectivo docente, según Triana *et al.* (2022), les permite usar el método de gestión como estrategia para optimizar la gestión educativa, usándola como equilibrio para alcanzar mayores metas u objetivos en beneficio de los centros.

Es de suma importancia adoptar modificaciones estructurales que permitan el crecimiento y el avance hacia los objetivos. Para lograr un éxito sostenible, es indispensable emplear técnicas de gestión competentes que optimicen los recursos, produzcan los resultados deseados, delimiten las responsabilidades, cultiven relaciones positivas y fomenten el sentido de la responsabilidad (Ovillo *et al.*, 2023).

Según lo planteado por Ovillo *et al.* (2023), el desarrollo de una cultura organizacional brinda una base sólida que favorece un ambiente de trabajo armonioso y un desempeño eficiente en los centros educativos. Como consecuencia, las instituciones educativas se han visto en la



necesidad de realizar ajustes en su gestión para orientar el desarrollo de procesos académicos, de investigación, vinculación o extensión, así como procesos administrativos y de apoyo.

En ese orden, a partir de la experiencia práctica de los autores, la revisión de documentos oficiales y de la realización de un diagnóstico, donde se utilizaron métodos empíricos y teóricos se identificaron como insuficiencias se constató que existe falta de una cultura organizacional que evite la presencia de aspectos negativos que pueden generar conflictos, afectar la calidad del proceso educativo y el desempeño laboral, tanto del colectivo docente como del equipo de gestión; la carencia de recursos es un factor primordial que emerge como un obstáculo sustancial convirtiéndose en un impedimento clave, dificultando la formulación y ejecución de un plan organizativo efectivo; falta de actitud hacia la innovación, la adaptabilidad al cambio, y el énfasis en el aprendizaje continuo, la poca importancia asignada a la participación del personal en el desarrollo y mantenimiento de la cultura organizacional.

En ese mismo orden, es insuficiente el papel de los docentes en el fortalecimiento de la cultura organizacional, destacando su desempeño laboral y organización en la ejecución de proyectos establecidos y poca familiaridad con los documentos de las instituciones sobre el tema, por lo que, el gran reto de promover y desarrollar nuevas habilidades y conocimientos, en el contexto competitivo actual y en constante transformación, es el cometido de las instituciones educativas; debido a que estas representan el pilar fundamental en el desarrollo de la sociedad base, en la formación integral de los ciudadanos así como en el progreso social y económico de un país.

Las instituciones educativas son las entidades encargadas de garantizar la réplica social y cultural del pueblo donde ofrecen su servicio educativo, este proceso es muy trascendental como condición para la continuidad de la sociedad (Chávez-Ojeda *et al.*, 2023). Por lo que se puede plantear que existen insuficiencias en la concepción del proceso de gestión en Centros Educativos que debilitan las influencias educativas de la cultura organizacional en el proceso docente.

A lo anterior mencionado se le puede agregar que, una cultura organizacional sólida favorece la formación de estudiantes comprometidos con su entorno y alineados con principios de equidad, inclusión e innovación, aspectos esenciales para el desarrollo de una educación de calidad. En este sentido, la investigación se ubica en la gestión académica, ya que esta promueve y consolida una cultura organizacional que facilite la implementación de prácticas pedagógicas



inclusivas, innovadoras y equitativas, garantizando así el logro de los objetivos institucionales y la formación integral de los estudiantes en un contexto social en constante cambio (Mosqueira, 2025).

Según Triana *et al.* (2021) es de vital importancia favorecer las influencias educativas en el proceso docente-educativo como parte de la gestión organizacional de cada institución, en la misma se propone una estrategia como concreción del sistema de relaciones que existen y se brinda una vía eficaz para la mejora de estas influencias. Así mismo, Triana *et al.* (2022) asumen la gestión organizacional como un proceso que se ocupa de generar la unidad e integridad de la organización, su estabilidad relativa, su identidad con ella misma y su sostenibilidad. Es en ello, que radica la importancia de reconocer que la gestión de la cultura es una tarea inherente a la alta dirección, y esta no puede ser delegada.

En la gestión de la cultura organizacional se requiere poder y experticia; lo cual es consecuente con la necesidad de una real comprensión de la cultura organizacional, siendo necesaria la obtención de un diagnóstico que finalmente exija decisiones estratégicas, así como, una red de agentes para el cambio y observar la evolución de la misma en el tiempo. Se reconoce como un proceso, donde la temporalidad y alcance van a estar asociados a las competencias de los gestores del cambio cultural.

Ferrer-Castillo *et al.* (2023) desarrolla una metodología de gestión de la cultura organizacional, sustentada en una concepción teórica de dicho proceso, para favorecer el desarrollo e integración de los procesos sustantivos en la facultad universitaria y los autores concluyen que los estudios sobre la cultura organizacional han tenido un nivel cada vez más creciente y diverso en muchos tipos de organizaciones y en el caso de las universidades han aumentado y diversificado las investigaciones en la práctica de la gestión de estas instituciones.

Por lo cual, expresa que la gestión es un concepto que tiene un contenido similar al de dirección y administración, como procesos generales y no como funciones específicas de estos que suelen denominarse con los mismos términos, también asume, los principios generales de la gestión científica, los cuales se centran en los aspectos de la gestión como concepto que identifica la acción entre múltiples actores que no solamente se centra en el manejo de lo interno, sino también de los elementos determinantes del entorno (Ferrer-Castillo *et al.*, 2023).

En este orden, las influencias educativas, a partir de las consideraciones generales de Quimis-Morales y Macías-Loor (2023), se erigen en el proceso de gestión organizacional del



colectivo de docentes, que operan en el marco de la interactividad y se produce entre los agentes educativos y los estudiantes, actuaciones interconectadas de unos y otros que tienen un determinado significado en el contexto en que se producen a través de los aspectos tanto formales, como no formales de la actividad conjunta.

A partir de lo planteado, se asumen las influencias educativas como los procesos que se dan en la actividad del colectivo docente, para ayudar al estudiante a asumir significados de lo personal-profesional-social-histórico, en un contexto histórico determinado, y a tono con sus motivos, proyectos de vida, necesidades de realización personal y profesional, para lograr la sostenibilidad formativa en el proceso docente educativo, así como que sean competentes para el desempeño profesional y el ejercicio de una ciudadanía ejemplar (Triana *et al.*, 2021).

Es por ello que se propone una estrategia para favorecer las influencias educativas del proceso docente desde la gestión de la cultura organizacional del colectivo de docentes, sobre la base del criterio de que: si se implementa una estrategia para la gestión de la cultura organizacional del colectivo docente en Centros Educativos sustentado en los procesos de diagnóstico prescriptivo del contexto organizacional, el proyectivo de la estructura organizacional y el valorativo de la toma de decisiones, donde la comunicación y evaluación son procesos transversales, se favorecerán las influencias educativas en el proceso docente.

Materiales y métodos

Esta investigación se enmarca en el enfoque mixto, utilizando a su vez un estudio longitudinal, que se encarga de recolectar datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Dentro de los diferentes tipos de diseños longitudinales, se ha seleccionado el diseño longitudinal de evolución de grupo (cohortes) mediante el cual se examinan cambios a través del tiempo en subpoblaciones o grupos específicos centrando su atención en el conjunto de individuos vinculados de alguna manera o identificados por una característica común, en este caso son el colectivo docente y equipo de gestión de centros educativos.

Según Ricardo-Guinzo y Morales-Morales (2024), este diseño se desarrolla a través de variables que es la propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse adquiriendo un valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables. Por lo cual, se plantea como variable independiente: la gestión de la cultura



organizacional del colectivo docente y como variable dependiente las influencias educativas en el proceso docente.

Con el diagnóstico inicial de los centros educativos se buscó caracterizar el estado inicial de la gestión en Centros Educativos y la cultura organizacional del colectivo de docentes, para favorecer las influencias educativas en el proceso docente, para lo cual, se realizó la triangulación de la información desde una perspectiva esencialmente cualitativa. Los instrumentos aplicados para medir el comportamiento de los indicadores de medida definidos en la operacionalización de la variable, se utilizó una escala de 5 niveles, clasificadas de la siguiente manera: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo.

La población está compuesta por los equipos de gestión (Directores, Coordinadores, Orientadores y Psicólogos), Colectivo Docente (docentes miembros de colectivos) y Estudiantes de Centros Educativos, los cuales expresaron estar de acuerdo para participar de forma voluntaria en dicho proceso. Por esta razón se tomó una muestra no probabilística de 27 equipos de gestión (Directores, Coordinadores, Orientadores y Psicólogos), cada equipo conformado por un total de 7 a 10 personas, de igual forma, se seleccionaron 27 Colectivos Docentes (docentes miembros de colectivos), en total la muestra de 204 personas y 50 estudiantes a los cuales se les aplicó el instrumento.

Se determinaron como variable independiente: la gestión de la cultura organizacional del colectivo docente y como variable dependiente las influencias educativas en el proceso docente, de las cuales se muestra su operacionalización en la Tabla 1.

Para la validación del instrumento se utilizó el criterio de expertos, donde participaron docentes con conocimientos válidos en el área de la educación, la metodología y la estadística, que según Ricardo & Morales (2024) se define como el grado en que el instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, contemplado en sus ítems todas las dimensiones e indicadores de la variable, sustentado por las teorías seleccionadas en la investigación, es decir, la correspondencia del instrumento con su contexto teórico. A su vez, se realizaron tres talleres de construcción crítica y participación colectiva para someter a consideración de los especialistas la estrategia propuesta.



Tabla 1. Variables, dimensiones, indicadores e instrumentos.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Gestión de la cultura organizacional del colectivo docente (Variable independiente)	Dimensión cognitiva: Esta dimensión valora los conocimientos y creencias respecto a la cultura organizacional	-Conocimientos y creencias relativas a la cultura organizacional. -Influencias educativas del proceso docente. -Gestión de la cultura organizacional	Observación Encuesta Entrevista
	Dimensión Instrumental: Esta dimensión se proyecta para valorar el desempeño respecto a la planificación de la gestión, las acciones y decisiones a tomar.	-Desempeño planificando la gestión -Desempeño planificando acciones -Desempeño tomando decisiones	Observación Encuesta Entrevista
	Dimensión actitudinal: Esta dimensión se proyecta para valorar los aspectos actitudinales respecto a las tendencias de comportamientos e interés mostrado en la gestión.	-Tendencias a comportarse y enfrentarse con compromiso ante la gestión de la cultura organizacional -Interés mostrado en la búsqueda de información que favorezca el desarrollo de la gestión de la cultura organizacional - Disposición por transformar la gestión de la cultura organizacional en el colectivo docente.	Observación Encuesta Entrevista
Influencias educativas en el proceso docente (Variable dependiente)	Dimensión cognitiva: Valora los conocimientos y creencias respecto a las influencias educativas en el proceso docente	-Conocimientos y creencias relativas a las influencias educativas.	Observación Encuesta Entrevista
	Dimensión Instrumental: Valora el desempeño respecto a la planificación influencias educativas en el proceso docente.	-Desempeño realizando acciones y tomando decisiones en base a las influencias educativas.	Encuesta
	Dimensión actitudinal: Valora los aspectos actitudinales respecto a las tendencias de comportamientos e interés manifiesto en las influencias educativas.	-Interés mostrado en la búsqueda de información que favorezca a las influencias educativas. -Disposición por favorecer las influencias educativas en el colectivo docente.	Encuesta

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta: Se aplicaron encuestas a docentes y estudiantes, lo cual, permitió investigar previamente las características del colectivo de docentes para hacer las interrogantes correctas con relación a la gestión y la cultura organizacional y así valorar la percepción de los estudiantes.

La entrevista: Se aplicaron entrevistas estructuradas de forma individual al equipo de gestión, la cual al poseer un guion predefinido y estandarizado permitieron identificar opiniones en relación con diferentes aspectos de la gestión de la cultura organizacional relacionada al colectivo docente.



La observación científica inducción-deducción: Se utilizó para extraer regularidades, respecto a la gestión de la cultura organizacional y de una metodología que posibilite su implementación en la práctica.

Análisis histórico-lógico: Posibilitó el estudio de la trayectoria de la gestión de la cultura organizacional, tanto en el devenir real del proceso educativo como en su conocimiento y la influencia de las teorías científicas que lo justifican, condicionadas por las estructuras económicas, políticas, ideológicas, ya que, se necesita estar a la vanguardia de las nuevas prácticas gerenciales y organizativas, si bien es cierto, esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para reorientarlas en función de dichas metas.

Análisis y discusión de los resultados

Dimensión Cognitiva

Indicador No. 1 Conocimientos y creencias relativas a la cultura organizacional.

Respondiendo a este indicador, el 65% de los integrantes del equipo de gestión está totalmente de acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a los lineamientos, valores, prácticas y motivación que orientan a la visión y objetivos de la institución y dan sentido al quehacer de las mismas, un 23% indicó estar de acuerdo y un último 12% expresó estar totalmente en desacuerdo. El 70% del colectivo docente está totalmente de acuerdo en que comprende que la cultura organizacional se refiere a los lineamientos, valores, prácticas y motivación que orientan a la visión y objetivos de la institución y dan sentido al quehacer de estas y el 30% restante está de acuerdo.

Indicador No. 2 Influencias educativas del proceso docente.

El 58% del equipo de gestión está de acuerdo en elaborar sus estrategias o acciones para generar un cambio cultural en el centro educativo a su cargo, un 35% expresó estar totalmente de acuerdo y el 8% restante se mostró indeciso. En tanto el 81% del colectivo docente está totalmente de acuerdo que se requieren estrategias o acciones para generar un cambio cultural en un Centro educativo, mientras el 19% está de acuerdo.

Indicador 3: Gestión de la cultura organizacional en el colectivo docente.

El 50% del equipo de gestión está de acuerdo en que sus docentes se integran los principios de una cultura organizacional en su centro, un 31% está totalmente de acuerdo, continuando con un 12% que está indeciso, un 8% está totalmente en desacuerdo, finalmente un 4% está en desacuerdo. Así mismo el 63% del colectivo docente está totalmente de acuerdo que



se integran los principios de una cultura organizacional en su centro, un 33% está totalmente en desacuerdo y un último 4% está de acuerdo.

Dimensión Instrumental

Indicador No. 1 Desempeño para planificar la gestión de la preparación de la cultura organizacional en el colectivo docente.

En respuesta a este indicador, el 58% del equipo docente está de acuerdo en que sus docentes realizan anticipadamente la programación anual de los contenidos por áreas curriculares, seguido de un 23% que dice estar totalmente de acuerdo, no obstante, un 12% que está totalmente en desacuerdo, continuando con un 4% que está en desacuerdo y un último 4% que está indeciso. En ese mismo tenor, el 37% del colectivo docente está totalmente de acuerdo que la programación anual de los contenidos por áreas curriculares, son planificadas con participación de todos los docentes, un 33% está de acuerdo, seguido de un 19% que está totalmente en desacuerdo, un 7% está indeciso y finalmente un 4% está en desacuerdo.

Indicador No. 2 Desempeño para ejecutar las acciones de gestión de la cultura organizacional.

El 50% del equipo de gestión está de acuerdo en los procesos y procedimientos internos de la Institución son adecuados, seguido del 35% que está totalmente de acuerdo, un 8% está totalmente en desacuerdo seguido de otro 8% que está en desacuerdo y finalmente un 4% está indeciso. En cambio, el 37% del colectivo docente está de acuerdo que los procesos y procedimientos internos de la Institución son adecuados, un 30% está totalmente de acuerdo, un 11% está indeciso, otro 11% está en desacuerdo y un último 11% se considera totalmente en desacuerdo.

Indicador No. 3 Desempeño en la toma de decisiones de gestión de la cultura organizacional en el colectivo docente.

El 54% del equipo de gestión está totalmente de acuerdo en que la propuesta pedagógica de su institución se desarrolla sobre la base de principios pedagógicos, seguido de un 35% están de acuerdo, un 8% está totalmente en desacuerdo y finalmente un 4% está indeciso. Mientras tanto, el 63% del colectivo docente está totalmente de acuerdo que la propuesta pedagógica de la institución se desarrolla sobre la base de principios pedagógicos, un 30% está de acuerdo solo un 11% está en desacuerdo.

Dimensión Actitudinal



Indicador No. 1 Tendencias a comportarse y enfrentarse con compromiso determinado ante la gestión de la cultura organizacional en el colectivo docente.

El 50% del equipo de gestión está totalmente de acuerdo en que las acciones que implementa potencian de forma concluyente la calidad de la educación de su centro educativo, un 15% está de acuerdo seguido de un 12% está indeciso y finalmente un 4% está totalmente en desacuerdo. Asimismo, el 67% del colectivo docente está totalmente de acuerdo que comprende que la cultura organizacional potencia de forma concluyente la calidad de la educación, un 22% está de acuerdo y finalmente un 11% está indeciso.

Indicador No. 2 Interés que muestran en la búsqueda de información que favorezca el desarrollo de la gestión de la cultura organizacional en el colectivo docente.

El 42% del equipo de gestión está de acuerdo en que fomenta la lectura de artículos, libros o publicaciones sobre la cultura organizacional en sus docentes, un 35% está totalmente de acuerdo, un 12% está indeciso, un 8% está totalmente en desacuerdo y finalmente un 4% está en desacuerdo. El 56% del colectivo docente está totalmente de acuerdo que siente usted motivado a leer artículos, libros o publicaciones sobre la cultura organizacional, un 33% está de acuerdo y un último 11% está indeciso.

Indicador No. 3 Disposición por transformar la gestión de la cultura organizacional en el colectivo docente.

El 42% del equipo de gestión está de acuerdo en que supervisan las actividades de enseñanza que emplean los docentes y los aprendizajes que se obtienen de dichas actividades, un 38% está totalmente de acuerdo, seguido de un 12% está indeciso, un 4% está en desacuerdo, por último, otro 4% se considera totalmente en desacuerdo. A su vez, el 67% del colectivo docente, está totalmente de acuerdo que entiende que se supervisan adecuadamente las actividades de enseñanza-aprendizaje en el centro educativo, un 26% está de acuerdo y un 4% está indeciso.

En ese orden, la gestión y promoción de la cultura organizacional permite conocer las distintas creencias, normas y valores de una institución educativa. Razón por la cual, se concibe una estrategia con carácter participativo para la gestión organizacional consistente en la creación, diseño, implementación y evaluación de las acciones que permitirán alcanzar los objetivos de la organización, para optimizar las actividades que se desarrollan integrando los diferentes aspectos de la gestión (Rivera *et al.*, 2021).



Los resultados del diagnóstico realizado fueron triangulados desde una perspectiva esencialmente cualitativa; todo lo cual es necesario caracterizar estado inicial de la gestión en Centros Educativos y la cultura organizacional del colectivo de docentes, para favorecer las influencias educativas en el proceso docente.

En respuesta al indicador Conocimientos y creencias relativas a la cultura organizacional, los encuestados concuerdan, en que la cultura organizacional se refiere a los lineamientos, valores, prácticas y motivación que orientan a la visión y objetivos de la institución y dan sentido al quehacer de estas.

De igual forma, concuerdan en que elaborar las estrategias o acciones genera un cambio cultural en el centro educativo lo que contribuye a mejorar la cultura organizacional del centro, reconociendo que es tarea tanto del equipo de gestión como del colectivo docente establecer y mantener una cultura organizacional positiva, como también consideran que la gestión de una cultura organizacional mejora la percepción de los padres de familia sobre el centro.

En ese orden, en el indicador Influencias educativas del proceso docente, los encuestados están de acuerdo en que las influencias motivacionales generan en los docentes la cultura organizacional, lo que incide en el proceso de enseñanza-aprendizaje del centro educativo. A su vez, consideran que una de las influencias que se puede lograr de la gestión de la cultura organizacional en los docentes es el empoderamiento y participación de los alumnos en el proceso educativo. Por lo cual, están totalmente de acuerdo en que la cultura organizacional influye de forma directa en la eficiencia de la labor docente.

Respecto al indicador Gestión de la cultura organizacional, los encuestados expresan que los docentes se integran conforme a los principios de una cultura organizacional en el centro. En este sentido coinciden en que, si se implementan políticas para promover la cultura organizacional, a partir de la integración de valores de la cultura organizacional en las políticas, procesos administrativos y pedagógicos puede mejorar significativamente el funcionamiento del centro educativo. Están totalmente de acuerdo en que la autonomía, la estructura, el apoyo, la identidad y la tolerancia al conflicto son factores que influyen en los docentes.

Dimensión instrumental

En relación con el indicador Desempeño planificando la gestión, expresan que se realiza anticipadamente la programación anual de los contenidos por áreas curriculares. Los encuestados coinciden en que promueven la gestión de alianzas estratégicas con otras instituciones para



mejorar la gestión pedagógica del centro, con evaluaciones periódicas a esta gestión. Por consiguiente, expresan que existe predisposición para colaborar con la gestión pedagógica.

En cuanto al indicador Desempeño planificando acciones, están de acuerdo en que los procesos y procedimientos internos de la Institución son adecuados. A su vez, concuerdan con el comportamiento organizacional en la institución. Tienen confianza en que el diseño de los medios de trabajo les permite desenvolverse. Lo cual garantiza una buena comunicación interpersonal de los docentes con los directivos.

En el indicador Desempeño tomando decisiones, los encuestados están totalmente de acuerdo en que la propuesta pedagógica de la institución se desarrolla sobre la base de principios pedagógicos. Así mismo, concuerdan en que gestionan convenios estratégicos para elevar la calidad educativa. Los docentes asumen positivamente un compromiso colectivo con la visión del centro educativo, al comprender que esta orienta a la planificación de los proyectos educativos a largo plazo.

Dimensión actitudinal

En el indicador Tendencias a comportarse y enfrentarse con compromiso ante la gestión de la cultura organizacional, los encuestados coinciden en que las acciones que implementan potencian levemente la calidad de la educación de su centro educativo. Comprenden que el comportamiento organizacional depende de cómo la cultura organizacional se ejecute en el centro educativo, en correspondencia con el comportamiento y/o conducta de los docentes lo que mejora su desempeño, por lo que logran alcanzar los objetivos trazados para la enseñanza aprendizaje.

En respuesta al indicador Interés mostrado en la búsqueda de información que favorezca el desarrollo de la gestión de la cultura organizacional, en el centro educativo se fomenta la lectura de artículos, libros o publicaciones sobre la cultura organizacional en los docentes. No obstante, son pocas las búsquedas que se realizan en internet sobre cultura organizacional. Una parte de ellos se involucra en capacitaciones en talleres, charlas, encuentros u otros eventos en relación con la gestión de cultura organizacional.

En lo que respecta al indicador Disposición por transformar la gestión de la cultura organizacional en el colectivo docente, los encuestados concuerdan en que en el centro educativo se realizan supervisiones a las actividades de enseñanza que emplean los docentes y los aprendizajes que se obtienen de dichas actividades. No obstante, no se destaca la contribución



del colectivo docente y el equipo de gestión en la realización del diagnóstico en el centro educativo para determinar la situación actual de la cultura organizacional en función de conocer los aportes que han realizado. Coinciden con que la comunidad educativa se haga partícipe en la elaboración y/o revisión de la misión institucional.

Esta estrategia toma como referentes teóricos las aportaciones efectuadas por diversos investigadores, como Triana *et al.* (2021), Ferrer-Castillo *et al.* (2023) y Fernández *et al.* (2024), quienes coinciden en que las estrategias en su mayor parte se diseñan para resolver problemas prácticos y/o teóricos, así como también para proyectar diversos cambios en el sistema educativo.

Para el funcionamiento de la estrategia se necesitan requerimientos metodológicos, por lo que, a partir de la vinculación de la teoría con la práctica la estrategia se enmarca en tres fases esenciales, cada una comprendida por sus *acciones*, consideraciones metodológicas y un sistema de evaluación y comunicación, que se manifiesta transversalmente en todo el proceso de gestión de la cultura organizacional del colectivo docente, de modo que se potencien las transformaciones y el efecto sinérgico, a través de prácticas de autovaloración, heterovaloración y co-valoración. A continuación, se detallan las acciones a realizar por cada fase:

La Fase I, consiste en realizar el diagnóstico prescriptivo del contexto organizacional, el cual tiene como objetivo: diagnosticar el estado inicial de la gestión de la cultura organizacional del colectivo docente en centros educativos. Para desarrollar esta fase se realizan las siguientes acciones:

1. Determinar el nivel de conocimiento del colectivo docente sobre la gestión de la cultura organizacional en centros educativos.
2. Establecer las necesidades y potencialidades de la cultura organizacional en el colectivo docente desde el punto de vista teórico y práctico.
3. Determinar el nivel de conocimiento del equipo de gestión acerca de las influencias de la cultura organizacional en los procesos educativos del colectivo docente.
4. Identificar las habilidades y conocimientos actuales del colectivo docente a través de encuestas, entrevistas y observaciones.

En la Fase II, se lleva a cabo lo proyectivo de la estructura organizacional, la cual tiene como objetivo: la planeación y organización de la estrategia a implementar en el colectivo docente y se materializa a través de las siguientes acciones:



1. Planificar el proceso de gestión de la cultura organizacional en centros educativos.
2. Organizar el proceso de gestión de la cultura organizacional en centros educativos.
3. Desarrollar talleres de capacitación al colectivo docente y al equipo de gestión sobre la gestión de cultura organizacional para lograr la influencia positiva en el proceso educativo.
4. Definir las habilidades sobre la base de los objetivos de la organización y las demandas del contexto educativo.

Para finalizar, se desarrolla la Fase III: que es la fase valorativa de la toma de decisiones, esta es una fase experimental, que tiene como objetivo: ejecutar la estrategia planificada por los individuos seleccionados, con la toma de decisiones acertadas y a su vez controlar la ejecución del proceso, esta fase se divide en tres etapas:

Etapas 1: Diagnóstico del estado inicial: en el cual se realizan las siguientes acciones:

1. Determinar el nivel en el que se involucra el colectivo docente en la gestión de la cultura organizacional.
2. Determinar el nivel de influencia del equipo de gestión en el colectivo docente basado en la gestión de una cultura organizacional positiva.

En la Etapa 2: Diseño y organización de la gestión de la cultura organizacional: entre las acciones a desarrollar en esta etapa está:

1. Identificar el nivel de solución a los problemas de integración del colectivo docente y el equipo de gestión en los procesos de adaptación externa en los centros de educación.

Y finalmente, la Etapa 3: Ejecución de las actividades propuestas para la gestión de la cultura organizacional, en la que se desarrollan las siguientes acciones:

1. Determinar el nivel de desempeño en la dirección de las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional del colectivo docente en los centros educativos.
2. Conocer el nivel de persuasión del equipo de gestión para desarrollar las acciones planificadas para la gestión de la cultura organizacional del colectivo docente en los centros educativos.
3. Conocer el nivel de identificación del colectivo docente y el equipo de gestión con los símbolos representativos en los centros de educación.

La valoración de la estrategia para favorecer las influencias educativas del proceso docente desde la gestión de la cultura organizacional del colectivo de docentes se realizó a través de un estudio longitudinal a colectivos docentes, a equipos de gestión y estudiantes para la



evaluación diagnóstica de la situación actual de los centros, seguido del desarrollo de talleres de opinión crítica de construcción colectiva.

En el diagnóstico relacionado con la caracterización del estado inicial de la gestión en centros educativos y de la cultura organizacional del colectivo de docentes, se determinó que una gran parte de los gestores tiene los conocimientos necesarios, no obstante, existe un grupo que no está de acuerdo y otros están indecisos respecto a los procesos.

Se pudo constatar la necesidad de implementar una cultura organizacional que impida la presencia de aspectos negativos que generen conflictos y afecten la calidad del proceso educativo y el desempeño laboral, tanto del colectivo docente como del equipo de gestión.

Es por ello que la cultura organizacional enfatiza la importancia de promover una cultura de aprendizaje continuo, en la que los docentes se sientan motivados a mejorar y aprender nuevas formas de enseñar y apoyar a sus estudiantes.

Del mismo modo, quedó comprobada la carencia de recursos; este es un factor primordial que se convierte en un obstáculo que dificulta la formulación y ejecución de un plan organizativo efectivo, lo que evidencia la falta de actitud hacia la innovación, la adaptabilidad al cambio, y el énfasis en el aprendizaje continuo, de acuerdo con este resultado, Terán (2021) indica que no generar cambios sustanciales en las dinámicas institucionales, da como resultado niveles de organización deficientes, así como una pobre gestión de aprendizajes en los estudiantes, lo queda establecido como una problemática recurrente dentro de múltiples unidades educativas.

Por consiguiente, el uso efectivo de los recursos es un aspecto que caracteriza la educación de calidad, porque considera que un proceso de enseñanza eficaz no es el que más recursos posee, sino el que mejor los utiliza. Por lo tanto, es un sistema generador de impacto sobre los resultados de la organización.

Como parte del estudio longitudinal, el colectivo docente considera importante la participación del personal en el desarrollo y mantenimiento de la cultura organizacional, no obstante, se involucran poco en el proceso, por lo que, se considera insuficiente el papel de los docentes en el fortalecimiento de la cultura organizacional, de su desempeño laboral y organización en la ejecución de proyectos establecidos. De igual manera, existe poca familiaridad con los documentos institucionales sobre la cultura organizacional del centro.



De acuerdo con Cuesta (2021), una institución enfocada a alcanzar la calidad educativa desarrolla procesos de enseñanza innovadores y participativos, centrando sus esfuerzos en desarrollar experiencias de aprendizaje que sean propicias para la adquisición de conocimientos; además, se preocupa y ocupa de la formación de sus docentes, lo cual promueve su formación continua, así como la adquisición de nuevas competencias que logren optimizar su desenvolvimiento. Por lo que, una cultura organizacional fomenta la confianza, la colaboración, la comunicación efectiva, y la interacción positiva entre el equipo gestor, docentes y estudiantes.

La sociedad actual demanda grandes cambios educativos que supone necesariamente una innovación sustancial en las formas de gestión del proceso de enseñanza aprendizaje como una pieza clave para alcanzar la calidad educativa. Indudablemente para realizar este cambio se requiere del concurso mancomunado de todos los actores educativos, quienes tienen en sus manos la obligación y responsabilidad de ofrecer las soluciones y respuestas pertinentes en materia educativa a los estudiantes, familias y comunidades (Angulo-García, 2022).

Por otra parte, se realizaron talleres de opinión crítica y construcción colectiva con la intención de valorar la pertinencia de la estrategia propuesta, y por consiguiente, perfeccionarla según las recomendaciones recibidas, se realizaron tres talleres con un total de 19 docentes, 9 equipos de gestión, con el objetivo de someter a consideración de los especialistas la estrategia propuesta, en la que los participantes coincidieron en que la estrategia tiene aportes positivos y que los objetivos propuestos y las fases estructuradas son oportunas, así como también, sus acciones y permiten rediseñar las actividades previstas lo que propicia la realización de propuestas de sistematización del control, no obstante, la estrategia atiende a sus expectativas, y contribuye a la gestión de la cultura organizacional del colectivo, así como, influir en el proceso docente educativo lo cual perfecciona su desempeño en el colectivo.

El colectivo docente considera que es una estrategia novedosa y que a partir de los elementos organizativos introducidos con la estrategia se pueden mejorar las influencias educativas desde el proceso docente-educativo al ser viable su aplicación, pues no se requiere gran complejidad, y en sí misma es lo suficientemente precisa como para obtener resultados significativos.

La recomendación consiste en mantener una participación activa y más cohesionada en las reuniones de los miembros del colectivo docente y del equipo de gestión, para lograr un proceso dialógico más coherente en función de las actividades que se analizan y despliegan, que



garantice la implicación de la comunidad y los estudiantes para su proceso formativo, con el logro de mejores resultados en las acciones educativas individuales.

Conclusiones

A partir del objetivo de la investigación, los resultados del diagnóstico y del estudio longitudinal se prestó especial atención a las relaciones interpersonales, la cohesión de grupo y la motivación; así mismo, se atendió a cómo se manifestaba el compañerismo, colaboración, la comunicación, el trabajo en equipo, la productividad y el sentido de pertenencia de todos los actores del escenario formativo, para poder compulsar el compromiso compartido y contextualizado, de implicación en relación a la responsabilidad colectiva y participativa en la gestión organizacional del colectivo docente, en correspondencia con las funciones del colectivo docente y el fortalecimiento de la labor educativa.

Dentro de los hallazgos más relevantes, se promovió la reflexión como acción recíproca, siendo el aspecto más logrado en la investigación, que permitió involucrar a todos en el proceso docente-educativo, se movilizaron las influencias educativas a partir de la caracterización del contexto organizacional, la toma de decisiones colegiadas y la realización de actividades a tono con los motivos, expectativas, necesidades de realización personal y profesional de los estudiantes, lo que contribuyó a la incentivar la preparación de los docentes para el desarrollo de su labor educativa.

Son insuficientes las investigaciones que declaran cómo gestionar la cultura organizacional para favorecer el proceso del colectivo docente, que integre a todos los actores que tributan al desarrollo de los procesos en los centros educativos, por lo cual, se recomienda realizar más investigaciones respecto a esta área de estudio que permitan tener mayores referentes de cómo se pueden favorecerse las influencias educativas en el proceso educativo del colectivo docente.

Por tanto, es importante resaltar que se pueden mejorar las influencias educativas desde el proceso docente-educativo al ser viable su aplicación, pues no se requiere gran complejidad, y en sí misma es lo suficientemente precisa como para obtener resultados significativos.

Referencias Bibliográficas

Angulo-García, K. E. (2022). Management of educational innovation: a key piece to achieving educational quality. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(6), 226–236. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i6.553>



- Cuesta, M. (2021). La calidad educativa: una mirada a la práctica pedagógica desde el programa todos a aprender. *Sinopsis educativa. Revista Venezolana de Investigación*, 20(3), 194–203.
http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/sinopsis_educativa/article/viewFile/8853/5398
- Fernández, Y., Pérez, O., & Caballero, Y. (2024). Transformación digital de las universidades cubanas, una estrategia para el diagnóstico académico con inteligencia artificial para la sostenibilidad formativa. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 14 (4),1662.
<https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1662>
- Ferrer-Castillo, A., Hernández-Heredia, R., & Planes-Cumbá, P. (2023). Concepción teórica para la gestión de la cultura organizacional universitaria en la facultad de la universidad cubana. *Revista Santiago*, 160(1), 1-19.
<https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5917>
- Chávez-Ojeda, M.Z., Pantigoso-Leython, N., Varas Rivera, S.M. , & Valverde-Alva, W.E. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente. Episteme Koinonía. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 6(12), 198-218. <https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2559>
- Mosqueira, E. D. (2025). Cultura organizativa y calidad educacional en estudiantes universitarios. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_2), 46-53.
https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.3090
- Merizalde, J.R., Analuisa, G.P., Vivanco, J.E., & Román, F. (2021). Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad UTE Santo Domingo, Ecuador. *Mundo recursivo*, 4(2), 98–120. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/104>
- Ovillo, L.G., Sánchez, J.A., & Meleán, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos*, 25(2), 324-337. <https://doi.org/10.36390/telos252.07>
- Quimis-Morales, M. M., & Macías-Loor, F. I. (2023). Cultura organizacional y su incidencia en la calidad educativa de la Escuela Francisca Vera Robles. *MQRInvestigar*, 7(3), 1475-1491. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.3.2023.1475-1491>
- Ricardo-Guinzo, N., & Morales-Martínez, M. (2024). Cultura organizacional como factor de calidad: componentes en instituciones educativas. *Revista Transdisciplinaria de*



Estudios Sociales y Tecnológicos, 4(1), 23-30.

<https://revista.excedinter.com/index.php/rtest/article/view/101>

Rivera, C. N., Montes, A. E., Bernardo, C. E., & Mancilla, B. S. (2021). Organizational Culture and Pedagogical Management in a state educational institution of Peru. *Revista Iberoamericana de Educación*, 1(1), e124. <https://doi.org/10.31876/ie.vi.124>

Terán Plasencia, H.S. (2021). Cultura organizacional en la calidad educativa en el contexto de la Covid-19 en las Universidades de Lima Norte, 2021. *Revista Iberoamericana de La Educación*, 1 (Volumen Especial),1-29. <https://doi.org/10.31876/IE.VI.147>

Triana, B.M, García, J., Alarcón, R., & Gibert, R.P (2021). Gestión organizacional para favorecer las influencias educativas en el colectivo de año académico universitario. *Retos de Dirección*, 15(1), 178-201.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000100178

Triana, B.M., García, J., & Alarcón, R. (2022). Implementación de una estrategia para la gestión organizacional del colectivo de año académico universitario. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 12(2), e1139.

<https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1139>

