

Aurelio de Jesús Valdiriz-Negrete; Gina Marcela Herrera-Pérez; Ibeth Patricia Ruíz-Olea

[DOI 10.35381/cm.v8i3.793](https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.793)

## **La cultura organizacional en la gestión educativa**

## **Organizational culture in educational management**

Aurelio de Jesús Valdiriz-Negrete

[auval.ner25@gmail.com](mailto:auval.ner25@gmail.com)

Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, Panamá, Panamá  
Panamá

<https://orcid.org/0000-0003-2712-9368>

Gina Marcela Herrera-Pérez

[ginamarcelaherrera@gmail.com](mailto:ginamarcelaherrera@gmail.com)

Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, Panamá, Panamá  
Panamá

<https://orcid.org/0000-0003-2153-8750>

Ibeth Patricia Ruíz-Olea

[ibetpatrica@gmail.com](mailto:ibetpatrica@gmail.com)

Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, Panamá, Panamá  
Panamá

<https://orcid.org/0000-0002-2706-4931>

Recibido: 01 de marzo 2022

Revisado: 10 de abril 2022

Aprobado: 15 de junio 2022

Publicado: 01 de julio 2022

Aurelio de Jesús Valdiriz-Negrete; Gina Marcela Herrera-Pérez; Ibeth Patricia Ruíz-Olea

## **RESUMEN**

El objetivo primordial de este estudio fue describir los beneficios de la cultura organizacional en la gestión educativa. El trabajo se realizó bajo el enfoque cuantitativo, considerando una metodología descriptiva y un diseño documental-bibliográfico. Para ello, se recolectó toda la información a partir de la revisión de los artículos arbitrados, trabajos de grado, libros, entre otros, empleando la técnica de análisis de contenido escrito y sintético. De esta forma, se conformaron las concepciones que convergieron con los temas tratados y se realizó un constructo teórico, el cual dio lugar al entramado argumentativo de los ejes centrales abordados para la investigación. Para concluir, vale resaltar que la cultura organizacional dentro del contexto gerencial en el entorno educativo, permite un buen manejo del proceso educativo desde una perspectiva horizontal donde todos los miembros del mismo se tratan por igual y trabajan cooperativamente para el alcance de un desarrollo óptimo intelectual, institucional, comunitario y global desde la escuela.

**Descriptores:** Cultura organizacional; gerencia educativa; horizontalidad. (Tesoro UNESCO).

## **ABSTRACT**

The primary objective of this study was to describe the benefits of organizational culture in educational management. The research was carried out under the quantitative approach, considering a descriptive methodology and a documentary-bibliographic design. For this, all the information was collected from the review of refereed articles, theses, books, among others, by using the analysis technique of written and synthetic content. In this way, the convergence of the conceptions with the topics discussed was achieved and a theoretical construct was made, which gave rise to the argumentative framework of the central axes addressed for the research. As a conclusion, the organizational culture within the managerial context in the educational environment allows a good management of the educational process from a horizontal perspective, in which all its members are treated equally and work cooperatively to achieve an optimal, intellectual, institutional, communal and global development from school.

**Descriptors:** Organizational culture; educational management; horizontality. (UNESCO Thesaurus).

## **INTRODUCCIÓN**

Antes de presentar el tema de cultura organizacional en el ámbito de la gestión educativa, es menester referir de qué trata, su importancia y cómo puede ser su contribución en el contexto social. Según (Loyo, 2015):

La cultura organizacional es todo aquello que identifica la forma en que los miembros de una organización se sienten comprometidos, obteniendo conocimientos sobre valores, procedimientos, reglas, creencias, rituales que en ella se realizan y de esta manera proceden a adaptarse con mayor facilidad, es decir un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una institución... (p. 60)

A este respecto, la cultura organizacional es un factor clave para el entorno social y educativo, por cuanto considera una serie de aspectos éticos que conducen a los miembros de la institución a establecer relaciones apropiadas en pro del beneficio común. En tal sentido, es propicio que tanto el gerente como los demás miembros del recinto educativo y la comunidad en general, participen activamente y de forma horizontal, en función del alcance del desarrollo integral de la organización a la que pertenecen.

También (Loyo, 2015, p. 61) describe cómo cada organización posee su propia cultura y considera una serie de aspectos que orientan a su personal al alcance de las metas. Por ello afirma que: “De esta manera, se crea un sistema de valores y creencias que permite al personal adoptar una conciencia de grupo que integra los objetivos individuales y colectivos con los de la organización.”

La autora citada, no sólo da respuesta a lo que se concibe como cultura organizacional sino a la importancia de orientar apropiadamente el funcionamiento de una empresa, lo cual se logra por medio del fomento de los valores y de la cooperación mutua para llevar a cabo actividades apropiadas en pro del beneficio particular y colectivo- social. Este aporte se complementa con la opinión de (Reales et al., 2008, p. 320), quienes suponen que: “Esta cultura posee un conjunto de elementos (normas, ritos, símbolos, lenguaje,

Aurelio de Jesús Valdiriz-Negrete; Gina Marcela Herrera-Pérez; Ibeth Patricia Ruíz-Olea

valores entre otros) que constituyen comportamientos, conductas sociales y desarrollo de las generaciones futuras”. Ambos hacen énfasis en la consideración de varios aspectos entre los cuales destacan los valores como bases fundamentales de una organización para el alcance de su buen funcionamiento.

En relación a dichos valores, (Rodríguez, 2009, p. 74) expresa que estos: “determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos”. Asimismo, (Rodríguez, 2009, p. 90) agrega la siguiente afirmación: “La administración es pragmática y utilitarista y busca conocer creencias y valores centrales para intervenir en ellos y si es necesario reorientarlos o transformarlos”. He aquí la importancia de la cultura organizacional, puesto que presenta una perspectiva adaptativa a los cambios por medio de una praxis sustentada en lo ético y moral, a objeto de llevar a cabo una acción gerencial cónsona con las exigencias sociales. Por su parte (Barrientos, et al. 2021) afirma lo siguiente:

La cultura organizacional es aquella que de forma subrepticia entrega los valores, pensamientos, actitudes o comportamientos dentro del lugar de trabajo, los cuales son compartidos por los trabajadores que, de ser favorables a la inclusión, no tendrá mayores dificultades en generar cambios. (p.1072)

En este sentido, es de suma relevancia que los integrantes de una entidad se ayuden mutuamente en pro de ejecutar actividades cooperativas que no sólo contribuyan con el bienestar laboral sino también con las necesidades que se presentan fuera de esta; de esta manera, podrían contribuir con la transformación de la sociedad.

Una vez desarrollado el tema de la cultura organizacional desde su abordaje general y social, es esencial analizarla en la gerencia educativa desde distintos argumentos, considerando además, los beneficios que esta engloba en su acontecer diario.

Aurelio de Jesús Valdiriz-Negrete; Gina Marcela Herrera-Pérez; Ibeth Patricia Ruíz-Olea

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación se llevó a cabo bajo el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo y descriptivo a través de la revisión documental-bibliográfica, la cual según (Suárez, 2007, p. 40), supone la consulta de “referencia (índices especializados, bibliografías, enciclopedias, biografías, etc.)” para el abordaje de un tema específico. Por ende, la población estuvo conformada por artículos científicos de revistas arbitradas, libros, entre otros. Tales bibliografías fueron analizadas y ajustadas al tema para argumentarlo en base a diversas posturas. De esta forma, se generó todo un compendio teórico relacionado con la cultura organizacional en la gestión educativa.

## **RESULTADOS**

### **Cultura organizacional y gestión educativa**

Anteriormente, se hizo mención de los distintos elementos que conforman el funcionamiento de una empresa, resaltando los valores como factores clave. En los siguientes apartados, se describen todos los aspectos a tomar en cuenta en la cultura organizacional de una institución académica, donde se podrá notar que los valores continúan siendo parte de sus acciones cotidianas.

Ahora bien, ¿qué valores pueden injerirse en la cultura organizacional dentro del campo educativo? La respuesta, aunque parezca difícil, es sencilla y por ello, entre los valores a considerar destacan: la cooperación, la honestidad, el respeto mutuo, la cortesía, la horizontalidad, la empatía, la humildad, la solidaridad, la responsabilidad, la puntualidad, entre otros, que suelen ser piezas centrales para lograr un trabajo armónico dentro de una institución educativa.

Gracias a los mencionados valores, se ha podido disolver un poco la imagen de la verticalidad en la socialización, donde el trato del gerente hacia el personal es distante y autoritario, y del personal hacia el gerente es sumiso. Con esta afirmación, no se quiere significar que el trato gerente- empleado debe ser con irrespeto, al contrario, el mismo

Aurelio de Jesús Valdiriz-Negrete; Gina Marcela Herrera-Pérez; Ibeth Patricia Ruíz-Olea

debe ser cordial entre ambas partes para lograr el entendimiento y una comunicación efectiva, cuya meta gire en torno a un mismo interés, es decir, al progreso de la institución y al buen desempeño de sus miembros.

Al este respecto, (Reales et al., 2008, p. 324) manifiestan que: “la comunicación, satisfacción personal, combinación de materiales y medios humanos en la actualidad forman la esencia de la concepción de la organización”. Por lo tanto, el trato horizontal y la comprensión mutua constituyen aspectos esenciales para el efectivo manejo de una empresa, así como también, dentro del campo formativo de una institución educativa. (n et al., 2008) también alega lo siguiente:

Las organizaciones son sistemas abiertos que poseen una existencia física concreta con una dinámica particular con tareas y funciones tendientes a lograr determinados objetivos que presenten una manera de entender al poder, las relaciones interpersonales, las luchas viscerales, los valores, las normas y su acatamiento. Las organizaciones son un componente dominante de la sociedad contemporánea, los grandes cambios sociales en la historia se basan en las organizaciones. (p. 320)

La declaración de estos autores conduce a repensar la cultura organizacional de una empresa, por cuanto confirma que ya no se enfoca en un ambiente cerrado donde sólo el gerente y su personal aportan sus granos de arena para colaborar con la actividad diaria, sino que es de suma importancia considerar a la comunidad que la rodea, puesto que todos son parte de ella y merecen también cooperar en el progreso de la misma. En este sentido, se habla de un trabajo extensivo, en el que la sociedad puede también contribuir al cumplimiento de las metas trazadas.

En este marco y desde la gestión educativa, se puede generar una cultura organizacional más productiva y capaz de generar transformaciones para el bien común. Este argumento es cónsono con lo expuesto por (Reales et al., 2008, p. 320), quienes opinan lo siguiente: “Las sociedades contemporáneas están viviendo procesos de cambio que parecen conducir hacia la regeneración sociocultural de patrones organizativos que

Aurelio de Jesús Valdiriz-Negrete; Gina Marcela Herrera-Pérez; Ibeth Patricia Ruíz-Olea

parecían perennes”. Es decir que, hoy en día, la cultura organizacional gira en torno a un enfoque que trasciende lo tradicional y se ajusta al avance social. Sobre este particular, la gestión educativa juega un papel primordial, debido a que esta está en constante cambio y mediante sus especialistas conocedores del contexto y sus pormenores, pueden evitar la improvisación y contribuir con la administración de acciones que no sólo mejoren la institución, sino que cooperen con el bienestar de la colectividad. Para lograr este fin, cabe citar a (Méndez, 2012), quien expresa lo que sigue:

La gerencia académica entonces, no solo aplica los pasos de la ciencia gerencial, sino que hay que hacerlo con conocimiento de causa y con detalle del campo que abarca realmente la educación y su acción. Podemos llamar a expertos, por ejemplo, para que hagan el plan de una escuela o una universidad, pero si no conocen el curriculum, las funciones universitarias, o las características de la comunidad educativa jamás podrán hacerlo bien. Es necesario que la planificación sea realmente educativa, por lo que exige que sean los directivos, maestros y profesores quienes se formen en la gerencia y la apliquen en sus sitios de trabajo, con sus alumnos, con sus colegas, con su comunidad. (p.205)

Según el autor citado, la idea es contar con un personal capacitado con experiencia para planificar y organizar las actividades respectivas que conduzcan al aporte de soluciones efectivas en atención a los problemas detectados en cada diagnóstico de la realidad educativa, abarcando todos los niveles desde el preescolar hasta el universitario.

En relación al campo universitario, lo primero que se requiere para propiciar una cultura organizacional dentro del recinto, es que los estudiantes valoren su institución y se sientan identificados con ella. En tal sentido, (Navarrete, 2013, p. 14) expone que: “la universidad es un espacio de formación profesional y también constructora de identidades”. Si los estudiantes aprecian su universidad, se sentirán motivados a cooperar con la misma y con su progreso.

De igual forma, los miembros de todas las entidades académicas deben trabajar en función de fomentar la creatividad, concediendo libertad a todos para innovar y dar lugar

Aurelio de Jesús Valdiriz-Negrete; Gina Marcela Herrera-Pérez; Ibeth Patricia Ruíz-Olea

a las transformaciones educativas demandadas en cada época. En correspondencia con esta afirmación, (Ramírez, 2004) declara:

Los directivos deben reconocer los efectos que un nivel de aprendizaje tiene sobre otro y las interrelaciones e interdependencias que deben marcar todo el accionar organizacional. De nada sirve, por ejemplo, estimular el trabajo en equipo si no se les da a los miembros de la organización la libertad para experimentar y ser creativos, o si no se crean las condiciones que lleven al dominio personal. (p. 125)

Por consiguiente, para que la cultura organizacional genere buenos frutos en una institución educativa, es necesario que los gerentes tengan claro el rol que cada uno de sus integrantes debe desempeñar y cuáles son sus potencialidades y debilidades para conformar equipos de trabajos que contribuyan, desde sus talentos, con actividades novedosas dentro y fuera de la entidad. Por su parte, (Ríos, 2004) añade lo siguiente:

La mayor parte de las innovaciones aplicadas por los profesores se originan a partir del intercambio de experiencias entre éstos, en el marco de su formación permanente, y son adaptadas de acuerdo con las características propias de cada institución escolar. Un aspecto interesante del origen de los procesos de cambio positivo está dado por la participación, en algunas de las innovaciones, de los padres y de los estudiantes, actores esenciales para la transformación escolar. (p. 107)

Tal como se puede evidenciar en la aseveración de Ríos, el papel de la familia también constituye un aditivo eficaz para la construcción de una educación de calidad, por consiguiente, ya no se puede hablar de institución educativa como un espacio cerrado sino como un entorno abierto que traspasa las fronteras de su estructura e invita a la sociedad a ser partícipe de sus cambios. Conforme a lo expuesto, (Yopan, et al. 2020) reafirma que:



Aurelio de Jesús Valdiriz-Negrete; Gina Marcela Herrera-Pérez; Ibeth Patricia Ruíz-Olea

La cultura de la organización es una configuración compleja y dinámica, que se ha reconstituido en su vínculo indisoluble con el entorno, expresando la estrecha relación con los contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente, tal como se plantea en la visión estructural sistémica y los enfoques antropológicos latinoamericanos de la cultura. (p. 279)

Es por esta razón que no se puede hablar únicamente de institución educativa, profesores y estudiantes, sino también de la familia, la comunidad y por qué no, de la globalización, por cuanto, actualmente con el uso de las tecnologías se pueden integrar varias instituciones y comunidades de distintas partes del mundo, a objeto de intercambiar ideas en pro de los progresos institucionales. Por ello, cabe citar a (Reales et al., 2008), quienes suponen lo siguiente:

La construcción y desconstrucción de las organizaciones pasan a través del tiempo, con la manifiesta crítica de las diversas épocas históricas en la que la humanidad ha buscado la sustentación de su desarrollo científico, tecnológico, artístico para un progreso económico y sociocultural de la sociedad y con ello las agrupaciones en los diferentes campos como la organización educativa; la cual tiene su propia cultura organizativa y cuya perspectiva es la educación. (p. 320)

En este aspecto, a pesar de que cada institución tiene su propia cultura organizacional, todas pueden compartir sus pros, con el fin de ayudarse mutuamente para superar sus debilidades en el sentido de alcanzar el máximo avance científico y tecnológico que los autores consultados proponen y que, a su vez, podrían conducir al progreso financiero, social y cultural de la humanidad.

Lo anteriormente expuesto tiene lugar según las ‘competencias’ de cada miembro de las instituciones educativas, lo cual de acuerdo con Tornimbeni, et al. (2011), esta denominación se empieza a aplicar en términos de “gestión en recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral”. Por consiguiente, las capacidades de los integrantes de una institución educativa, incluyendo los agentes externos, constituyen un

Aurelio de Jesús Valdiriz-Negrete; Gina Marcela Herrera-Pérez; Ibeth Patricia Ruíz-Olea

elemento base para la construcción de la educación que deseamos; por ello, contar con todo el talento humano significaría generar un proceso sólido de formación integral cónsono con una horizontalidad que daría lugar al desarrollo individual, colectivo y global.

## **CONCLUSIÓN**

La cultura organizacional dentro del contexto gerencial educativo constituye un factor fundamental en todos los niveles de la educación (preescolar, básica, secundaria y universitaria), por cuanto implica un esfuerzo mancomunado de todas sus partes, es decir, de sus miembros (docentes, alumnos, familia) y de la comunidad en general. Además, supone la valoración de las competencias de cada persona, considerando la horizontalidad, el respeto mutuo, la cooperatividad, el talento, entre otros aspectos que al integrarse, podrían promover el avance de la educación.

Vale resaltar que cuando se considera la cultura organizacional dentro de la gerencia educativa, se pueden lograr muchas metas que pueden ser socializadas con otras instituciones a través de la tecnología, lo cual permitiría identificar cuáles serían las debilidades a superar y qué elementos se podrían reforzar.

En síntesis, la cultura organizacional en la gestión educativa hace una invitación formal a trabajar en equipo para la constitución de una sociedad dinámica capaz de ajustarse a los cambios del día a día y de trabajar en pro de un progreso cónsono con la realidad mundial.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A todos los agentes sociales que contribuyeron a la realización de este estudio.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Barrientos, E., Briceño, M., Suárez, W. y Valdés, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. [Inclusive organizational culture in Chilean higher education institutions]. Revista Venezolana De Gerencia, 26(96), 1058-1075. Recuperado de: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5>
- Loyo, R. (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA. [Organizational Culture Perspective of Unefa'S Teachers]. Omnia, vol. 21, núm. 2, mayo-agosto, 2015, pp. 53-70. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <https://n9.cl/u9386>
- Méndez, E. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. [Management to educational organizations]. Negotium, vol. 8, núm. 23, septiembre-diciembre, pp. 202-226. Fundación Miguel Unamuno y Jugo. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <https://n9.cl/s3n1u>
- Navarrete, Z. (2013). La universidad como espacio de Formación profesional y constructora de identidades. [The university as a space for professional training and construction of identities]. Universidades, núm. 57, julio-septiembre, 2013, pp. 5-16 Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. Distrito Federal, Organismo Internacional. Recuperado de: <https://n9.cl/wn9w4>
- Ramírez, L. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. [The new challenges of educational management]. Educación y Educadores, núm. 7, pp. 113-136. Universidad de La Sabana. Cundinamarca, Colombia. Recuperado de: <https://n9.cl/lqszi>
- Reales, L., Arce, J., Heredia, F. (2008). La organización educativa y su cultura: una visión desde la postmodernidad [The educational and cultural organization: a view from the postmodernity]. Laurus, vol. 14, núm. 26, enero-abril, pp. 319-346 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. Recuperado de: <https://n9.cl/6418p>
- Ríos, D. (2004). Rasgos de personalidad de profesores innovadores: autonomía, persistencia y orden. [Personality traits of innovative teachers: autonomy, persistence and order]. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), vol. XXXIV, núm. 2, 2º trimestre, pp. 95-112. Centro de Estudios Educativos, A.C. Distrito Federal, México. Recuperado de: <https://n9.cl/smajh>

- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. [Rethinking Organization Culture: A Strategic Active Potential from Management Perspective]. Invenio, vol. 12, núm. 22, junio, pp. 67-92. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano Rosario, Argentina. Recuperado de: <https://n9.cl/8bf2h>
- Suárez, N. (2007). La investigación documental paso a paso. [Documentary research step by step]. Universidad de los Andes. Consejo de Publicaciones. Recuperado de: <https://n9.cl/9c8kq>
- Tornimbeni, S. González, C., Corigliani, S. y Co. (2011). Concepciones de expertos sobre las competencias para investigar en Psicología. [Experts' conceptions about the competences to research in Psychology]. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 16, núm. 1, enero-junio, pp. 5-13. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México. Recuperado de: <https://n9.cl/ivmrl>
- Yopan, J., Palmero, N. y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. [Organizational culture]. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, vol. 11, núm. 20. Asociación Latinoamericana de Sociología, Uruguay. Recuperado de: <https://n9.cl/np82a>