



## La cultura organizacional en los docentes de la institución educativa adventista El Redentor

Organizational culture in teachers at the Adventist educational institution El Redentor

Yover Eli Fernández Sánchez<sup>a</sup> <sup>\*</sup>, Gimena Ester Cruz Quispe<sup>b</sup>, Maritza Soledad Arana Rodríguez<sup>c</sup> 

<sup>a,b,c</sup> *Universidad Peruana Unión, Lima, Perú*

---

### Resumen

El objetivo de este trabajo es determinar el nivel de percepción de la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa Adventista “El Redentor”. El estudio es de nivel descriptivo de diseño no experimental y de corte transversal. Para medir la percepción de la cultura organizacional en una muestra de 50 docentes se utilizó el instrumento de Denison Organizational Culture Survey (DOCS) que consta de las dimensiones: consistencia, implicancia, adaptabilidad y misión, con una consistencia interna aceptable de  $\alpha = 0.942$ . Para obtener los resultados se aplicó estadística de medida central. Respecto a las características demográficas de los docentes, se encontró que la mayoría es de género femenino entre 36 y 45 años de edad, con una experiencia laboral de 8 años a más y un nivel de formación de grado licenciado. Tanto la cultura organizacional como sus dimensiones fueron percibidas en un nivel moderado, esto implica que los docentes ven la cultura como una ventaja competitiva que transmite un sentido de identidad y compromiso en ellos mismos.

**Palabras clave:** Consistencia; implicancia; adaptabilidad; misión

---

### Abstract

The objective of this study is to determine the level of perception of the organizational culture in the teachers of the Adventist Educational Institution "El Redentor". The study is descriptive with a non-experimental design and it is cross-sectional. To measure the perception of organizational culture in a sample of 50 teachers, the Denison Organizational Culture Survey (DOCS) instrument was used, consisting of the dimensions: consistency, implication, adaptability and mission, with an acceptable internal consistency of  $\alpha = 0.942$ . To obtain the

---

\* Autor de correspondencia:

Tel.: +0-916-357-642

E-mail: yoverfernandez@upeu.edu.pe

DOI: <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1415>

Recibido: 01/09/2020

Aceptado: 29/10/2020

results, central measurement statistics were applied. Regarding the demographic characteristics of the teachers, it was found that the majority are female between 36 and 45 years of age, with a work experience of 8 years or more and a graduate degree level of education. Both the organizational culture and its dimensions were perceived at a moderate level, this implies that teachers see culture as a competitive advantage that transmits a sense of identity and commitment in themselves.

**Keywords:** Consistency; implication; adaptability; mission

## 1. Introducción

Actualmente, la innovación se considera un factor clave para el logro de ventajas competitivas sostenibles (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001), por ello, muchas empresas e investigadores tienen interés en conocer cómo estimular la innovación en las empresas (Damanpour, 1996), y uno de los factores que más puede estimular la innovación es la cultura organizacional (Naranjo, Jiménez, & Sanz, 2012). Esto se debe a que, al influir en el comportamiento de los colaboradores, facilitará el reconocimiento de la innovación como uno de los valores primordiales de la organización (Hartmann, 2006). Es por ello, que la cultura organizacional se ha determinado recientemente como el tema principal de estudio debido a los cambios abruptos del entorno que influyen significativamente en el comportamiento interno de las organizaciones (Carrillo, 2016).

La aplicación de herramientas que facilitan el diagnóstico de la cultura organizacional es de utilidad para mejorar el rendimiento de las organizaciones (Contreras & Gómez, 2018), para la planificación estratégica, diferenciación entre empresas y para obtener una ventaja competitiva (Kramer & Porter, 2006).

Según Carrillo (2016) existen diversos estudios revisados que miden la cultura organizacional asociándola con otras variables como propietarios, trabajo en grupo y estrategia en un 3.57%; estudios previos, orientación a resultados, innovación y estructura en un 10.71%; liderazgo en un 17.86% y orientación a las personas en un 28.57%. Es decir, la mayoría de las investigaciones revisadas de cultura organizacional se desarrollan sobre las variables asociadas con la orientación a las personas y el liderazgo. Sin embargo, son muy pocos los estudios que asocian la cultura con la estrategia, trabajo en grupo y propietarios.

En el presente estudio, la variable cultura organizacional se observará en 50 docentes de la Institución Educativa Adventista "El Redentor" del distrito de Villa María del Triunfo. Los resultados obtenidos serán remitidos a dicha institución para que implemente estrategias de mejora en la percepción de su cultura organizacional, generando en el personal su compromiso con los valores corporativos y la filosofía de gestión, lo cual permitirá que ellos

trabajen por algo en lo que creen. Por otro lado, estos resultados deben ser corroborados en posteriores investigaciones, especialmente en el área educativa.

En este estudio se analizará la percepción de la variable cultura organizacional en los docentes de la institución mediante un estudio descriptivo de diseño no experimental de corte transversal.

Estudios demuestran que la cultura organizacional se relaciona de manera directa y significativa con la socialización (Castro & Escobar, 2018), el liderazgo directivo (Sanchez, 2016), la motivación laboral (Huamán, 2016), e innovación (Gómez & Ricardo, 2012). Asimismo, 3 de las 4 dimensiones de la cultura organizacional (consistencia, implicación y misión) se relacionan significativamente con la innovación de un producto (Hazana, Shamsuddin, Wahab, & Abdul, 2014). Por otro lado, Fey & Denison (2003) afirma que la adaptabilidad demostró ser la dimensión más útil para comprender la efectividad organizacional; mientras que la misión e implicación son dimensiones fuertes en el proceso de la gestión del conocimiento (Arana, 2019). Estudios como el de Yilmaz & Ergun (2008) alude que la misión es el mejor referente para fomentar el desempeño de la empresa, el crecimiento de las ventas y la participación de mercado; mientras que, la capacidad de la organización para ampliar nuevos productos está influenciada por la consistencia y adaptabilidad; y la satisfacción de los trabajadores están determinados por la participación. Por ello, las empresas consideran que las dimensiones de la cultura organizacional son precisas para lograr en la actualidad una mejora sustentable (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017).

La investigación de la variable cultura organizacional se ha desarrollado especialmente en los países altamente industrializados. En el Perú, los estudios empíricos elaborados son escasos, y los que se han realizado han seguido los esquemas conceptuales y metodológicos norteamericanos (Ferrando, 2015). Asimismo, se puede evidenciar que existen diversos estudios en el Perú que miden la percepción de la cultura organizacional utilizando el instrumento OCAI (Organizational Cultura Assessment Instrument) desarrollado por Cameron & Quinn (2006), sin embargo, la presente investigación medirá la variable mediante el instrumento DOCS (Denison Organizational Culture Survey) creado por Denison & Neale (1994, 2000). Además, los estudios realizados en el Perú han sido enfocados a empresas de servicios de laboratorio (Balcazar, 2018), a trabajadores de una municipalidad (Huamán, 2016), a colaboradores de una universidad privada (Arana, 2019), a profesionales de salud de una clínica privada (Angulo, 2017), sin embargo, en el presente estudio es enfocado a docentes de una Institución Educativa Adventista denominada "El Redentor" en el distrito de Villa María del Triunfo.

El objetivo general del presente trabajo es determinar el nivel de percepción de la cultura organizacional en los docentes de la Institución Educativa Adventista “El Redentor”. Así como el nivel de percepción de sus dimensiones: consistencia, adaptabilidad, implicación y misión.

## **2. Revisión de la literatura**

### **2.1. Cultura organizacional**

La cultura organizacional es una ventaja competitiva, un conjunto de paradigmas que incluyen creencias, valores, costumbres, actitudes, y expectativas que transmiten un sentido de identidad y compromiso en los trabajadores de la organización.

Conjunto de creencias, valores y prácticas que identifican a una determinada organización y guían el accionar hacia el alcance de los objetivos y metas (Arana, 2019), una ventaja competitiva que impulsa las actitudes de los trabajadores, su efectividad, y el rendimiento organizacional (Contreras & Gómez, 2018), además, permite una dinámica de doble corriente, en la que los individuos construyen la cultura y la cultura interviene creencias, valores, costumbres, conocimientos y métodos de hacer las cosas (Álvarez, 2017).

La cultura organizacional transmite un sentido de identidad y compromiso en los trabajadores de una organización, aumenta su estabilidad y sirve como referencia para comprender actividades organizacionales y como guía de comportamiento (Wheelen & Hunger, 2007).

### **2.2. Consistencia**

La consistencia es una potente fuente de estabilidad, integración, dirección y visión, que está relacionado con la participación del mercado, crecimiento de las ventas, satisfacción de los empleados, calidad y efectividad, la cual depende del conjunto de valores que el personal posee para lograr acuerdos y actividades de manera coordinada.

Según Bonavia, Prado, & García (2010) la consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna, como resultado de la visión compartida y un alto grado de uniformidad (Contreras & Gómez, 2018); un predictor de rentabilidad, dirección y visión, que está positivamente relacionado con la efectividad (Denison & Mishra, 1995), participación de mercado, crecimiento de ventas, satisfacción de los empleados y calidad (Fey & Denison, 2003).

Además, la consistencia, alude a que el comportamiento de los seres humanos se base en un determinado conjunto de valores (Fey & Denison, 2003); por ello, las empresas que se caracterizan por tener valores organizacionales tienen una cultura propia y dinámica

que influye de manera significativa en la mente de los trabajadores (Martínez, 2010; Zaderey & Bonavia, 2016), permitiendo la coordinación de las actividades de manera adecuada (Contreras & Gómez, 2018; Yilmaz & Ergun, 2008)

### **2.3. Adaptabilidad**

La adaptabilidad es un indicador de flexibilidad, apertura y capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno y a los nuevos requerimientos de los clientes, que está relacionado con la efectividad, rendimiento, mejora de productos, crecimiento en las ventas e incremento en las cuotas de mercado de la organización.

La adaptabilidad es la capacidad que permite a las empresas responder frente a las nuevas preferencias de los clientes y a los cambios del entorno (Fey & Denison, 2003; Martínez, 2010), e incluye los índices de crear cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional (Yilmaz & Ergun, 2008). También, se le considera un indicador de flexibilidad, apertura y capacidad de respuesta, que está relacionado positivamente con la efectividad (Denison & Mishra, 1995), rendimiento y mejora de productos (Fey & Denison, 2003).

Es por ello, que las organizaciones adaptativas constantemente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado (Bonavia, Prado, & García, 2010); consideran sus clientes como guía (Zaderey & Bonavia, 2016), toman riesgos, reconocen sus errores, poseen la experiencia y la capacidad en la creación del cambio (Fey & Denison, 2003).

### **2.4. Implicación**

La implicación se compone de los índices de empoderamiento, orientación de equipo y desarrollo de capacidades, que hace que los miembros estén comprometidos con su labor y se sienten parte relevante de la organización.

La implicación es un predictor fuerte de crecimiento y flexibilidad, que está relacionado positivamente con la efectividad de la organización (Denison & Mishra, 1995). Este permite el empoderamiento de los miembros de la empresa (Yilmaz & Ergun, 2008), la construcción personal alrededor de los equipos de trabajo (Martínez, 2010), el compromiso de los colaboradores y su capacidad de influir en cada una de las áreas de la organización (Fey & Denison, 2003).

Por ello, los miembros de estas organizaciones efectivas se muestran involucrados con su trabajo, sienten que son una parte relevante de la organización (Bonavia, Prado, & García, 2010), y participan en las decisiones que están relacionados con los objetivos de la empresa (Zaderey & Bonavia, 2016).

## **2.5. Misión**

La misión es el sentido claro de propósito, estabilidad, dirección, visión e integración, que define los objetivos estratégicos y metas organizacionales de manera efectiva, lo cual ayuda a constituir las relaciones de las empresas con el entorno externo.

Según Fey & Denison (2003) la misión determina el propósito y sentido claro de dirección a la organización definiendo las metas y los objetivos estratégicos, enfatizando su estabilidad y ayudándole a constituir relaciones con el entorno externo (Yilmaz & Ergun, 2008), ya que, es un indicio de integración y visión, un predictor de rentabilidad que se relaciona de manera positiva con la efectividad (Denison & Mishra, 1995), participación de mercado, y crecimiento de ventas (Fey & Denison, 2003).

Zaderey & Bonavia (2016) afirma que las organizaciones con éxito y un alto desempeño en el rasgo de la misión, tienen una dirección y un propósito definido, así como una clara visión de su futuro; además, de un conjunto determinado de valores que enfatizan dirección e intenciones estratégicas, metas y objetivos (Yilmaz & Ergun, 2008).

## **3. Materiales y Métodos**

El presente estudio es de tipo descriptivo con un diseño no experimental de corte transversal. De acuerdo con Hernandez, Fernandez, & Baptista (2010), este estudio es descriptivo porque se analiza cómo es y cómo se manifiesta la variable y sus dimensiones; de diseño no experimental ya que no se manipulan la variable de estudio, se describe y explica tal cual en el campo de estudio; y transversal porque se recolectaron los datos en un solo momento, es decir, en un tiempo único.

La población elegida para fines de este trabajo de investigación fue de 50 docentes que laboran en la Institución Educativa Adventista “El Redentor” de Villa María del Triunfo. La cantidad de trabajadores que participan en este estudio ha sido establecida por conveniencia. Según Hernandez et al. (2010) la muestra por conveniencia se aplica simplemente a los casos disponibles a los cuales tenemos acceso.

La recolección de datos fue mediante el cuestionario “Denison Organizational Culture Survey” por lo cual se gestionó una carta de autorización de la Universidad Peruana Unión, para la aplicación de los cuestionarios al personal docente de la Institución Educativa “El Redentor”. Después de una entrevista con la directora de colegio, se programó las fechas para encuestar al personal docente, realizándolas los días martes 29 y miércoles 30 de octubre del 2019, logrando obtener un total de 50 encuestados.

Para medir la variable cultura organizacional, se utilizó el cuestionario “Denison Organizational Culture Survey (DOCS)”, creado por Denison & Neale (1994, 2000). La

traducción al español fue realizado por Bonavia et al. (2009). El cuestionario DOCS contiene 4 dimensiones: consistencia (15 ítems), implicancia (15 ítems), adaptabilidad (15 ítems) y misión (15 ítems). Presenta una escala tipo Likert de 5 puntos: 1 (completamente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo), 5 (completamente de acuerdo). Según otros estudios, este instrumento fue aplicado por Arana (2019) en 416 docentes de la sede Lima y las filiales Juliaca y Tarapoto obteniendo un Alpha de Cronbach de 0.984; por Fey & Denison (2003) en 179 empresas de propiedad extranjera que operan en Rusia, con un Alpha de Cronbach  $> 0.76$  y  $< 0.81$ ; por Martínez (2010) en 63 estudiantes que estudian especialidades gerenciales en una importante universidad de Bogotá, con un Alpha de Cronbach  $> 0.74$  y  $< 0.87$ , entre otros. Para el presente trabajo, también se realizó una prueba piloto y se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.942, demostrando consistencia interna para su aplicación en el estudio.

Para el análisis de datos se utilizó tablas descriptivas de frecuencia y tendencias centrales. Además, se aplicará algunos coeficientes para asociación entre cultura organizacional y algunas variables demográficas. También, se utilizará el coeficiente de Alpha de Cronbach para analizar la coherencia interna de la variable y sus dimensiones. Se utilizará el software SPSS para el procesamiento de datos.

#### 4. Resultados

El Redentor es una institución de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, que responde a la filosofía de la Iglesia Adventista del 7mo Día, que se sintetiza en formar hombres y mujeres de altos ideales y valores, que los haga ciudadanos útiles para esta vida y la Eternidad.

**Tabla 1**

*Datos demográficos de los docentes de la institución educativa adventista El Redentor*

Variables	Categoría	Recuento	% de N columnas
Sexo	Femenino	30	60.0%
	Masculino	20	40.0%
	Total	50	100.0%
Edad	20-25 años	11	22.0%
	26-35 años	9	18.0%
	36-45 años	20	40.0%
	46 años a más	10	20.0%
	Total	50	100.0%

Experiencia	1-3 años	13	26.0%
	4-7 años	17	34.0%
	8 años a más	20	40.0%
	Total	50	100.0%
Tiempo de trabajo	Completo	39	78.0%
	Parcial	11	22.0%
	Total	50	100.0%
Nivel de enseñanza	Inicial	10	20.0%
	Primaria	19	38.0%
	Secundaria	21	42.0%
	Total	50	100.0%
Nivel de formación	Bachiller	7	14.0%
	Licenciado	39	78.0%
	Magister	4	8.0%
	Doctor	0	0.0%
	Total	50	100.0%

En la Tabla 1 se muestra las características demográficas de los docentes de la institución educativa adventista El Redentor. La mayoría es de género femenino (60%). El 40% de los docentes oscila entre 36 y 45 años de edad, asimismo, los que se encuentran en una edad de 20 a 25, y 26 a 35 años representan el 22% y 18% respectivamente, sin embargo, el 20% son colaboradores de edad superior a los 46 años. Generalmente, el 40% tiene más de 8 años de experiencia laboral, y representan la fuerza laboral de la institución. El 78% trabajan a tiempo completo y el 22% a tiempo parcial. Por otro lado, el 42 % del personal docente enseña a los estudiantes del nivel secundaria, pero, la mayoría (58%) trabajan con los de nivel primaria e inicial. Asimismo, gran parte del personal son licenciados (78%) y tan solo el 8% son maestros.

**Tabla 2**

*Nivel de percepciones por preguntas de acuerdo a dimensiones*

	Ítems	Media	Desviación estándar
Implicación	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometido con su trabajo	3.22	0.86
	Las decisiones con frecuencia se toman en el	3.48	0.79

---

nivel que dispone de la mejor información		
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que necesita.	3.34	0.87
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	3.60	1.01
La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	3.60	0.99
Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	3.40	0.90
Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	3.56	0.93
Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	3.54	1.05
Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	3.48	0.93
El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	3.60	0.99
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	3.66	0.85
Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	3.66	0.89
Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	3.44	0.95
La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	3.44	1.05
A menudo surgen problemas como no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	3.34	0.89

---

	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	3.54	0.86
	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	3.48	0.89
	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	3.53	1.14
	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	3.32	1.13
	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	3.42	0.88
	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	3.68	0.87
	Este grupo tiene una cultura "fuerte"	3.60	0.81
	Nos resulta fácil el consenso, aun en temas difíciles.	3.38	0.90
	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	3.32	0.87
	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	3.44	0.95
	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	3.44	0.95
Consistencia	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	3.28	0.90
	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	3.44	0.91
	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabaja con alguien de otra organización	3.24	0.96
	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	3.54	0.89
	La forma que tenemos de hacer las cosas es	3.54	0.86

	flexible y fácil de cambiar.		
	Respondemos bien a los cambios del entorno	3.36	0.85
	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	3.34	0.94
	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	3.58	0.86
	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	3.32	0.91
	Los comentarios y recomendaciones de la comunidad educativa conducen a menudo a introducir cambios	3.32	0.84
	La información sobre nuestra comunidad educativa influye en nuestras decisiones.	3.36	1.01
	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	3.46	1.03
	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de la comunidad educativa.	3.24	1.00
	Fomentamos el contacto directo de nuestros trabajadores con la comunidad educativa.	3.34	1.02
	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	3.30	0.99
Adaptabilidad	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	3.32	0.94
ad	Muchas ideas “se pierden por el camino”	3.32	0.77
	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	3.26	1.01
	Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la mano izquierda”	3.48	1.05
	Esta organización tiene un proyecto y una organización a largo plazo.	3.36	0.90
	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	3.14	0.97
	Esta organización tiene una misión clara que	3.30	1.02

	le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.		
	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	3.28	1.11
	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	3.34	1.00
	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	3.06	1.15
	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	3.34	1.02
	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	3.20	1.07
	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivo fijados.	3.38	1.01
Misión	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	3.56	0.86
	Tenemos una visión compartido de cómo será esta organización en el futuro.	3.38	0.92
	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	3.48	0.99
	El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	3.44	0.99
	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	3.38	0.95
	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	3.20	1.09

En la Tabla 2 se observa las percepciones de los participantes por preguntas de acuerdo a las dimensiones. El personal docente aprecia que la autoridad que se delega en ellos permite que puedan actuar por sí mismos (3.66), estén comprometidos con su trabajo (3.22), y tengan la capacidad de mejorar como futuros líderes en las diversas áreas de la institución (3.66). En parte los colaboradores afirman que trabajar con alguien de la institución educativa es como trabajar con alguien de otra organización (3.24), por eso que cuando existen desacuerdos se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen (3.68), lo cual permite que el personal docente perciba una cultura fuerte de la institución

(3.60). Por otro lado, afirman que ignoran con frecuencia los intereses de la comunidad educativa (3.24), y que cuando intentan realizar cambios suelen encontrar resistencias (3.58), En el aspecto de la misión, los colaboradores afirman que existe un amplio acuerdo sobre las metas institucionales a conseguir (3.06), debido a que los líderes y directores poseen una perspectiva a largo plazo (3.48), lo que les permite comprender la importancia de cumplir sus funciones laborales para tener éxito institucional (3.56).

**Tabla 3**

*Nivel de percepción de la variable cultura organizacional y sus dimensiones*

		Recuento	% de N columnas
Implicación	Bajo	8	16.0%
	Moderado	30	60.0%
	Alto	12	24.0%
Consistencia	Bajo	11	22.0%
	Moderado	27	54.0%
	Alto	12	24.0%
Adaptabilidad	Bajo	10	20.0%
	Moderado	28	56.0%
	Alto	12	24.0%
Misión	Bajo	10	20.0%
	Moderado	28	56.0%
	Alto	12	24.0%
Cultura organizacional	Bajo	11	22.0%
	Moderado	27	54.0%
	Alto	12	24.0%

La Tabla 3 evidencia el nivel de la percepción sobre la variable cultura organizacional y sus dimensiones. Los colaboradores de la institución educativa El Redentor perciben en un nivel moderado la cultura organizacional (54%) como una ventaja competitiva que estimula la actitud, efectividad y rendimiento de los docentes. También, perciben la dimensión de implicación y consistencia en un nivel moderado (60% y 54%, respectivamente) como un predictor de rentabilidad, dirección, y visión, así como de crecimiento y flexibilidad, que impulsa la efectividad en la institución educativa. De igual forma, las dimensiones de adaptabilidad y misión son percibidas en un nivel moderado, es decir, la mayoría (56%) consideran que la institución tiene una dirección y un propósito definido, así como la capacidad de responder a los nuevos cambios del entorno y requerimientos de los estudiantes.

## 5. Discusión y conclusiones

La investigación de turno encontró que la cultura organizacional es considerada como una ventaja competitiva por la mayoría de los docentes de la institución educativa El Redentor. Entre las dimensiones, las que fueron mejor valoradas son implicación, adaptabilidad y misión.

Se encontró que la cultura organizacional es percibida como moderada por el 54% del personal docente de la institución educativa El Redentor, de acuerdo a Castro & Escobar (2018), quien obtuvo una percepción media de la variable por el 88.9% de los servidores públicos que laboran en el Gobierno Regional de Huancavelica. Asimismo, Sanchez (2016) también obtuvo una percepción regular de la cultura organizacional por el 52% de los docentes que trabajan en las instituciones educativas de la Red N° 18 de Los Olivos. Sin embargo, Huamán (2016) encuentra que la cultura organizacional es valorada por el 40.3% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Morales, en un nivel alto. Por lo tanto, en todos los casos la mayoría de los involucrados perciben la cultura organizacional como una ventaja competitiva (Contreras & Gómez, 2018), un conjunto de paradigmas que incluyen creencias, valores, costumbres, actitudes, y expectativas (Arana, 2019; Álvarez, 2017), que transmiten un sentido de identidad y compromiso en los trabajadores de la institución (Wheelen & Hunger, 2007).

Respecto a la dimensión implicación se percibió en un nivel moderado por el 60% de los docentes de la institución educativa El Redentor, de acuerdo con Sanchez (2016), quien obtuvo una percepción regular de la dimensión por el 51% de los docentes que trabajan en las instituciones educativas de la Red N° 18 de Los Olivos. Sin embargo, Huamán (2016) encuentra que la implicancia es valorada por el 38.9% de los trabajadores de la Municipalidad distrital de Morales, en un nivel alto. De esta manera, gran parte de los involucrados perciben que la implicación se compone de los índices de empoderamiento (Yilmaz & Ergun, 2008), orientación de equipo y desarrollo de capacidades (Martínez, 2010), que hace que los miembros estén comprometidos con su labor (Fey & Denison, 2003), se sientan parte relevante de la organización (Bonavia, Prado, & García, 2010), y participen en las decisiones que están relacionados con los objetivos de la empresa (Zaderey & Bonavia, 2016).

En la dimensión consistencia se apreció como moderado por el 54% de los colaboradores de la institución educativa El Redentor, de acuerdo con Castro & Escobar (2018), quien obtuvo una percepción media de la dimensión por el 84.1% de los servidores públicos que laboran en el Gobierno Regional de Huancavelica. Pero, Huamán (2016) encontró que la consistencia es apreciada en un nivel alto por el 26.4% del personal que labora en la Municipalidad distrital de Morales. Por lo tanto, la mayoría de las personas valora que la consistencia es una potente fuente de estabilidad, integración, dirección y visión

(Bonavia, Prado, & García, 2010), que está relacionado con la participación del mercado, crecimiento de las ventas, satisfacción de los empleados, calidad y efectividad (Fey & Denison, 2003; Denison & Mishra, 1995), la cual depende del conjunto de valores que el personal posee para lograr acuerdos y actividades de manera coordinada (Contreras & Gómez, 2018; Yilmaz & Ergun, 2008; Martínez, 2010; Zaderey & Bonavia, 2016).

Asimismo, la dimensión adaptabilidad es percibida por el 56% de los docentes de la institución educativa El Redentor en un nivel moderado, de acuerdo con Sanchez (2016), quien obtuvo una percepción regular de la dimensión por el 65% de los docentes que laboran en las instituciones educativas de la Red N° 18 de Los Olivos. Sin embargo, Huamán (2016) encuentra que la adaptabilidad es estimada por el 30.6% de los colaboradores de la Municipalidad distrital de Morales, en un nivel alto. De esta manera, en todos los casos la mayoría de los involucrados valoran la adaptabilidad de la institución como un indicador de flexibilidad, apertura y capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno y a los nuevos requerimientos de los clientes (Fey & Denison, 2003; Martínez, 2010), que está relacionado con la efectividad (Denison & Mishra, 1995), rendimiento, mejora de productos (Fey & Denison, 2003), crecimiento en las ventas e incremento en las cuotas de mercado de la organización (Bonavia, Prado, & García, 2010).

Respecto a la dimensión misión se percibió en un nivel moderado por el 56% de los docentes de la institución educativa El Redentor, de acuerdo con Castro & Escobar (2018), quien obtuvo una percepción media de la dimensión por el 79.4% de los servidores públicos que laboran en el Gobierno Regional de Huancavelica. Pero, Huamán (2016) encontró que la misión es apreciada en un nivel alto por el 26.4% del personal que labora en la Municipalidad distrital de Morales. Por lo tanto, la mayoría de las personas percibe que la misión es el sentido claro de propósito, estabilidad, dirección, visión e integración, que define las metas y objetivos estratégicos de la organización de manera efectiva (Fey & Denison, 2003; Denison & Mishra, 1995; Zaderey & Bonavia, 2016), ayudándole a constituir sus relaciones con el entorno externo (Yilmaz & Ergun, 2008).

A continuación, se mencionan algunas deficiencias del estudio que pueden ser consideradas al realizar un estudio similar. La muestra podría haber sido de mayor cantidad, a pesar de que la confiabilidad del instrumento fue aceptable. En la discusión se puede evidenciar que para comparar los resultados de la cultura organizacional con otras variables no se contó con estudios que coincidían con la variable del presente estudio. No se realizó análisis que asocie la variable.

Sin lugar a duda, la percepción de la cultura organizacional y sus dimensiones han sido favorables para la institución educativa El Redentor. Por ello, se recomienda realizar otros estudios sobre la variable cultura organizacional, especialmente en el ámbito académico.

### Agradecimientos

En primer lugar, a Dios, nuestro Creador, por las innumerables bendiciones y oportunidades que cada día nos ofrece, especialmente por culminar la presente investigación.

A los administradores de la Institución Educativa Adventista El Redentor, quienes facilitaron la realización de esta investigación.

A nuestros padres, por el esfuerzo realizado año tras año para terminar esta etapa académica de nuestra vida profesional.

A nuestra alma máter, la Universidad Peruana Unión, por recibirnos en sus instalaciones y brindarnos la formación académica.

A nuestro asesor, el Dr. Víctor Daniel Álvarez Manrique, quien desde un inicio nos motivó para continuar con este desafío: concluir la investigación.

### Referencias

- Álvarez, L. (2017). Cultura, gestión del cambio y adaptabilidad en la gestión de organizaciones - una propuesta de intervención (tesis de maestría). Instituto superior de educación y ciencias. España. Retrieved from [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21814/1/TFM\\_EUDE\\_LILIANA\\_ALVAREZ\\_vs\\_definitiva2.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21814/1/TFM_EUDE_LILIANA_ALVAREZ_vs_definitiva2.pdf)
- Angulo, G. (2017). Cultura organizacional en el compromiso laboral de los profesionales de salud de una clínica privada, Lima 2017 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Perú. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/225583967.pdf>
- Arana, M. (2019). Cultura organizacional y su influencia en la gestión del conocimiento en los docentes de la Universidad Peruana Unión sede y filiales, período 2017. *Valor Agregado*, 6(1), 67–91. Retrieved from [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_va/article/view/1289](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1289)
- Balcazar, C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison. *Industrial Data*, 21(1), 101–112. <https://doi.org/10.15381/idata.v21i1.14925>
- Bonavía, T., Prado, V., & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15–32. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>

- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture (2da ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8), 61–73. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788007>
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352–365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Castro, E., & Escobar, M. (2018). El impacto de la socialización en la cultura organizacional en el gobierno regional de Huancavelica, periodo 2017 (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Huancavelica.
- Contreras, A., & Gómez, A. (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 5(1), 59–86. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>
- Damanpor, F. (1996). Bureaucracy and innovation revisited: effects of contingency factors, industrial sectors, and innovation characteristics. *The Journal of High Technology Management Research*, 7(2), 149–173. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(96\)90002-4](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(96)90002-4)
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1994). Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. In Denison Consulting, LLC.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1999). Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide. In Denison Consulting, LLC.
- Ferrando, A. (2015). Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana. *Anales Científicos*, 76(1), 168–176. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.778>
- Fey, C., & Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can american theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>
- Gómez, I., & Ricardo, R. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Rev.Fac.Cienc.Econ*, XX(2), 19–41. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4242052>

- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159–172. <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>
- Hazana, N., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Abdul, N. (2014). The relationship between organizational culture and product innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 140–147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.659>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. (2010). Metodología de la investigación (Quinta Edición). México: McGraw-Hill. Retrieved from [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia de la investigación 5ta Edición.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia_de_la_investigacion_5ta_Edicion.pdf)
- Huamán, A. (2016). Cultura organizacional y motivación laboral en los trabajadores de la Municipalidad distrital de Morales, 2016 (tesis de licenciatura). Universidad Peruana Unión. Perú. Retrieved from <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/875/>
- Kramer, M., & Porter, M. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42–56. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2190609>
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administracion*, 23(40), 163–190. Retrieved from <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-40.recd>
- Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 15(2), 63–72. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.07.004>
- Sanchez, G. (2016). Liderazgo directivo y cultura organizacional en las instituciones educativas de la red n°18 Los Olivos UGEL 2 - 2015 (tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Perú. Retrieved from <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8122>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios (Décima edición). México: Pearson Educación. Retrieved from <https://aed1035gestionestrategica20181.files.wordpress.com/2018/02/administratic3b3n-estratic3a9gica-y-polc3adtica-de-negocios-wheelen-hunger-10ed.pdf>
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: an examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019>
- Zaderey, O., & Bonavia, T. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología*, 9(1), 51–60. <https://doi.org/10.5231/psy.writ.2015.2307>