



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
EDUCACIÓN**

**Estudio fenomenológico de la cultura organizacional desde la
perspectiva de docentes de una institución privada, Lima 2020**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Educación

AUTOR:

Nieves Diaz, Jose Ignacio (ORCID: 0000-0001-7916-710X)

ASESOR:

Mg. Pérez Pérez, Miguel Ángel (ORCID: 0000-0002-7333-9879)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

LIMA - PERÚ

2021

Dedicatoria

El trabajo de investigación se lo dedico a mis padres Isidro José Nieves y Belki Yolanda Diaz de Nieves por hacer todo lo necesario para poder cumplir mis sueños, formarme, apoyarme en cada paso de mi vida y ser un ejemplo a seguir.

A mi esposa Alexandra Contreras de Nieves y a mi hija Isabella Nieves por motivarme, apoyarme y ser la luz que alumbra mis días.

Agradecimiento:

A Dios todo poderoso por darme la vida, guiarme, y acompañarme en todo momento.

Dios nos envía ángeles para hacer de nuestra vida más feliz y reconfortante entre ellos están:

A mi hermana Luz Irene y mi cuñado Rafael Flores por siempre estar allí, apoyándome en cualquier circunstancia.

A todos mis primos en especial a Eyra Gonzalez y Joyne Contreras, estaré eternamente agradecido, por tus sabios consejos y apoyo incondicional.

A mi abuela Luz, mis tíos Lilian, Danny, Eladio, Luz Mariana, Carmen, a mi madrina Nelly a mi padrino José Contreras (†), por ser ejemplo de perseverancia y ser parte activa en mi proceso de formación.

A la familia que uno escoge: Cordelia Khouri, Patricia Reynoso, Fanny Tairo (†), Rossy Tairo Verónica Giménez, Elías García, Naudy López, Rubén Ortiz, Oscar D’Lacoste, Carlos Ortigano, han sido parte importante en el logro de esta meta, gracias por siempre estar presentes.

A Jimena Torres, Luis Hurtado y Edgar Portocarrero les agradezco la amistad que me han brindado, el apoyo y la confianza.

A mis compañeros en esta travesía Elena Romero, Alfredo Lozano, Pedro Ronquillo y Álvaro Mateo gracias por su amistad, invaluable apoyo y colaboración.

A la familia Paredes Sra. Agustina, Sr. Paulino (†), Marisol, Sandra, Norma, Alejandro, gracias por abrirme las puertas de su hogar, convertirme en parte de su familia y acompañarme en el logro de este objetivo.

A los profesores, Rocío Morales, Demetrio Ayvar y Fidel Revelo, no lo hubiese logrado sin ustedes, gracias por haberme abierto las puertas de la institución que ustedes representan I.E.P. “Aurelio Baldor”, gracias por la amistad brindada y por convertirme en parte de su familia.

A los docentes de la Universidad Cesar Vallejo, por compartir sus conocimientos, ser comprensivos y dedicados en esta importante labor que desempeñan.

¡A todos gracias!

Índice

Carátula	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Categorías, subcategorías y matriz	18
3.3. Escenario de estudio	18
3.4. Participantes	19
3.5. Técnicas de Recolección de datos	20
3.6. Procedimiento	20
3.7. Rigor científico	20
3.8. Método de análisis de datos	22
3.9. Aspectos éticos	23
IV. RESULTADOS y DISCUSIÓN	24
V. CONCLUSIONES	50
VI. RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS	54
ANEXOS	59
Anexo 1: Matriz de Categorización	59
Anexo 2: Guía de entrevistas	60
Anexo 3: Red semántica de la categoría general	63
Anexo 4: Carta de presentación	64

Índice de Tablas

		Pág.
Tabla 1	Categorización	18
Tabla 2	Proceso de interpretación con base en la categoría principal: Cultura organizacional. Subcategoría funcionamiento organizacional	26
Tabla 3	Proceso de interpretación con base en la categoría principal: Cultura organizacional. Subcategoría comunicación.	30
Tabla 4	Proceso de interpretación con base en la categoría principal: Cultura organizacional. Subcategoría liderazgo	33
Tabla 5	Proceso de interpretación con base en la categoría principal: Cultura organizacional. Subcategoría valores	37
Tabla 6	Proceso de interpretación con base en la categoría principal: Cultura organizacional. Subcategoría desafíos	41
Tabla 7	Proceso de interpretación con base en la categoría principal: Cultura organizacional. Subcategoría emergente adaptación	45

Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Red Semántica. Subcategoría Funcionamiento Organizacional	29
Figura 2	Red Semántica. Subcategoría Comunicación	32
Figura 3	Red Semántica. Subcategoría Liderazgo	36
Figura 4	Red Semántica. Subcategoría Valores	40
Figura 5	Red Semántica. Subcategoría Desafíos	44
Figura 6	Red Semántica. Subcategoría Adaptación.	48
Figura 7	Red Semántica. Categoría Cultura Organizacional	49

Resumen

El presente trabajo investigativo tuvo por nombre Estudio Fenomenológico de la Cultura Organizacional desde la Perspectiva de Docentes de una Institución Privada Lima 2020. Su propósito general fue analizar las experiencias de los docentes respecto a la cultura organizacional educativa en tiempos de emergencia sanitaria. A su vez, que se relatarán las características de la cultura organizacional educativa en tiempos de emergencia sanitaria para interpretar los significados que estos docentes asignan a la cultura organizacional en tiempos de Pandemia. Está enfocado en un tipo de investigación cualitativa bajo el paradigma interpretativo y enmarcado bajo en método fenomenológico. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 6 docentes de una institución educativa privada. Los datos fueron codificados en Atlas.ti para luego llevarlos a un proceso de comparación y finalmente de interpretación del investigador. Como hallazgo principal se obtuvo que las vivencias de los docentes, indican cambios profundos ante situaciones inesperadas, en este caso cambios en la cultura organizacional, ante la presencia de una emergencia sanitaria, que generó también cambios de comportamiento, de tareas asumidas, de formas de interacción con los compañeros de trabajo y de incorporación de un elemento que desde ahora se convertirá en una herramienta elemental en el proceso educativo: las tecnologías.

Palabras clave: *Cultura organizacional, Valores, Educación.*

Abstract

The name of this research work is Educational Organizational Culture: Phenomenological study of organizational culture from the perspective of teachers of a private institution Lima 2020. Its general purpose was to analyze the experiences of teachers regarding the educational organizational culture in times of health emergency. The characteristics of the educational organizational culture in times of health emergency will also be reported to interpret the meanings that these teachers assign to the organizational culture in times of pandemic. This work is focused on a qualitative research under the interpretive paradigm and framed under a phenomenological method. Semi-structured interviews were applied to 6 teachers from a private educational institution. The data were coded in ATLAS.TI and then taken to a process of comparison and finally of interpretation of the researcher. As the main finding, it was obtained that the experiences of the teachers indicate profound changes in unexpected situations; in this case changes in the organizational culture, in the presence of a health emergency, that also generated changes in behavior, in the assumed tasks, in the forms of interaction with co-workers and the incorporation of an element that, from now, on will become an elementary tool in the educational process: technologies.

Keywords: Organizational culture, Values, education.

I. INTRODUCCIÓN

Durante estos últimos años, una temática que está siendo considerada relevante para su estudio corresponde a la cultura organizacional, por lo que se ha tornado interesante para desarrollar diversas investigaciones que giren alrededor de ella, ya que esta genera cambios constantes en el entorno y esto a su vez influye de una u otra forma en el comportamiento de una organización.

Al respecto, se puede afirmar que la cultura se compara con tener un horizonte para orientar ciertas conductas y prácticas, creencias y valores presentes en trabajadores de una organización, a las que estos tienen que adaptarse, (García, 2006). Asimismo, investigadores como León (2001) comentan que los grupos presentes en una organización siempre tendrán que compartir e intercambiar experiencias, ideologías, mitos y formas de expresión de la cultura que se van transmitiendo entre ellos, lo que va generando el sentido de identidad. En este sentido, muchos autores manifiestan que la cultura organizacional, suele modelar un determinado comportamiento de los trabajadores que puede traducirse en conductas positivas como el ser más productivo, lo que conlleva a fortalecer el compromiso con una determinada empresa. (Adeyoyin, 2006 y Vargas, 2007)

En esta misma perspectiva, Linares (2013) menciona que la cultura organizacional es considerada como valores, creencias y entendimientos que los miembros de una organización usan como habituales; que pueden llegar a moldear un estilo muy particular y propio para desarrollar sus ideas. Por ello, se considera relevante que cada organización estudie y conozca su propia cultura, ya que esta le permitirá definir, analizar y resolver aspectos que tienen que ver con la identidad de los miembros de una determinada organización. A su vez sirve, como un mecanismo que guía y moldea las actitudes, así como los comportamientos de los trabajadores.

Como podemos ver, estas afirmaciones parten de un enfoque donde existe una correlación entre el hombre y su ambiente, resaltando su adaptación al medio

en que vive así como a la naturaleza de sus posibilidades y necesidades. Es de resaltar que el hombre por sí mismo, posee determinadas aptitudes físicas, inteligencia y personalidad. Por ello, se establece una relación directa entre sus características y los componentes del ambiente, es esta interacción la que genera la cultura, traducida en ideas, creencias, valores, desarrollo de ideas, entre otros.

La cultura organizacional no está enfocada a una empresa comercial u administrativa, sino que está presente en distintos ámbitos y entre ellos, se encuentra el ámbito educativo, donde a diario se suscitan cambios que han transitado para determinar una cultura educativa presente, donde se consideren características como el logro de competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales, relación con el nivel de participación social; los procesos pedagógicos concebidos de manera compleja, incorporación de elementos en busca de la integración de los actores educativos al entorno social, entre otros.

Tal como lo comenta Guns (1998), cuando expone que toda organización en este caso, orientada hacia un proceso aprendizaje, posee la capacidad de crear y expandir su futuro, debido a que esta capacidad de aprendizaje, conlleva consigo capacitar y preparar al personal como pensadores sistémicos a través del manejo y reestructura de sus propios modelos mentales, como una forma más idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento, todo esto con el apoyo de métodos sencillos y eficientes de aprendizaje, prestando más atención a las ventajas.

Entonces se tiene una visión de cultura educativa con tendencia participativa, donde juega un rol importante la capacidad para fusionar lo pedagógico, social y natural, como un todo interrelacionado entre sí y vincular los procesos educativos con una acción integral, sustentada en incitar la emancipación participativa que facilite la comprensión de la esencia de los procesos, desenmascare las limitaciones y propicie un acercamiento exhaustivo a la realidad. Esta concepción educativa invita a restablecer las condiciones de interacción del hombre y la escuela.

Con todo lo anteriormente expuesto, se resalta la situación de los docentes quienes al estar en su dinámica cultural en el ambiente laboral, poseen por una parte los patrones de comportamiento, valores, políticas, mitos objetivos, condiciones de trabajo, estructura organizativa, es decir todo lo relativo a la visión histórica de su institución; y por el otro lado tienen las percepciones, expectativas necesidades, motivaciones y actitudes de carácter personal, que muchas de ellas determinan en el fortalecimiento de la cultura organizacional a la cual pertenecen.

Ante lo expuesto se tiene que el docente en el ejercicio de su rol profesional y vinculado con la cultura organizacional educativa, se reserva sus presunciones básicas y creencias, que le permiten expresar y experimentar sus acontecimientos para dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. Estas apreciaciones tal como lo expone Schein (1988) son en inicio, la definición de la cultura organizacional, bajo la óptica de un modelo desarrollado y construido por un grupo, para enfrentarse a los problemas de adaptación, sin dejar de manifestar la esencia de su cultura donde están presentes la manifestación de sus valores y conductas.

En relación al contexto y sujetos de estudio, se ha podido observar que existe una situación diferente en el medio laboral, los profesores que forman parte de esta institución educativa, se están enfrentando a un cambio inesperado por la presencia de una emergencia sanitaria, como lo es el Covid-19. Esto ha traído grandes modificaciones sociales en cuanto a la relación personal y laboral, sobre todo en los centros educativos, donde se han suspendido las clases presenciales.

Todo este cambio tan inesperado, ha transformado el enfoque dentro de la organización relacionada con su cultura organizacional, la cual está representada por un esquema gerencial vertical, donde la mayor representación a nivel jerárquico es el director, promotor, seguido del coordinador académico y luego el personal administrativo y docentes. Es de hacer notar, la existencia de una organización basada en elementos gerenciales como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la cuales han dado giros vertiginosos donde no existe un manual como trabajar en estas circunstancias, sino que se

llevará un proceso de adaptación basado en la experiencia diaria. Un punto a favor dentro de la organización, es el personal con experiencia tanto a nivel gerencial como académico, lo que pudiera traducirse en una fortaleza para afrontar esta adaptación social.

Con este trabajo de investigación se pretende interpretar desde la visión de los actores educativos, en este caso los docentes de una institución privada, el significado que estos le dan a esas presunciones básicas y creencias presentes en su entorno educativo, por ello surge la interrogante ¿Cuál es la experiencia vivida de los docentes respecto a la cultura organizacional educativa en tiempos de emergencia sanitaria?, ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional educativa en tiempos de emergencia sanitaria según la vivencia de los docentes?, ¿Cuál es la experiencia vivida de los docentes respecto al funcionamiento organizacional en tiempos de emergencia sanitaria?, ¿Cuál es la vivencia de los docentes respecto al proceso de comunicación en tiempos de emergencia sanitaria?, ¿Cuál es la percepción de los docentes respecto al liderazgo en tiempos de emergencia sanitaria?, ¿Cuál es la experiencia de los docentes respecto a los valores en tiempos de emergencia sanitaria?, ¿Cuál es la experiencia vivida de los docentes respecto a los desafíos en tiempos de emergencia sanitaria?

Esta investigación se justifica, por su relevancia, ya que avanza a la comprensión profunda de la experiencia humana en cuanto a la cultura organizacional del docente. Desde el ámbito social, se hace prioritario, la participación de los diferentes actores educativos no se limita a la relación entre personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes elementos que conforman una comunidad, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los actores educativos, con hincapié de docentes.

Como propósito (objetivo) general se dispone, analizar las experiencias de los docentes respecto a la cultura organizacional educativa en tiempos de emergencia sanitaria, a su vez, que se relatarán las características de la cultura

organizacional educativa en tiempos de emergencia sanitaria para interpretar los significados que estos docentes asignan a la cultura organizacional en tiempos de Pandemia.

Como objetivos específicos, basados en las subcategorías a priori, se exponen:

- Describir la experiencia vivida de los docentes respecto al funcionamiento organizacional en tiempos de emergencia sanitaria.

- Describir la vivencia de los docentes respecto al proceso de comunicación en tiempos de emergencia sanitaria.

- Describir la percepción de los docentes respecto al liderazgo en tiempos de emergencia sanitaria.

- Describir la experiencia de los docentes respecto a los valores en tiempos de emergencia sanitaria.

- Describir la experiencia vivida de los docentes respecto a los desafíos en tiempos de emergencia sanitaria.

II. MARCO TEÓRICO

Como antecedentes investigativos tenemos a nivel nacional a Pezo, Vargas y Gallardo (2020) con su trabajo titulado Comunicación Interna, Cultura Organizacional y Promoción de la Salud: La Visión de los Promotores Peruanos de Salud. Esta investigación analiza cómo la gestión de la comunicación interna en un centro de salud privado en el Perú es empleada para promover una cultura organizacional basada en la promoción de la salud entre su personal médico y su administrativo.

Estos autores buscaron identificar el manejo de la comunicación interna y abordar una cultura de promoción de la salud, basado en el modelo de las «seis íes» de Bustamante. Es importante señalar que lo realizaron bajo una metodología enmarcada en un diseño fenomenológico-hermenéutico, y utilizaron como técnica de recolección de información la entrevista semiestructurada. Analizaron las entrevistas a través del análisis temático, donde generaron temas importantes para la descripción del fenómeno.

Entre los hallazgos se encontró como la gestión de la comunicación interna en un Centro Médico es empleada para promover una cultura organizacional basada en la promoción de la salud entre sus colaboradores, donde se incluye al personal médico y administrativo. Por lo que no existe una cultura organizacional basada en la promoción de la salud. Ha basado su cultura organizacional en el aspecto de salud que brinda su negocio, dejando de lado otros ámbitos que pueden contribuir aún más en la integración e identificación de sus colaboradores para el logro de sus objetivos. La comunicación interna no es utilizada de manera estratégica. En cuanto al estilo de liderazgo, no se fomenta en los líderes la difusión de prácticas que promuevan la salud, donde ellos sean los primeros en preocuparse por la salud integral de sus equipos.

Este trabajo tiene como principal aporte su vinculación con la cultura organizacional, desde las ideas, procesos comunicacionales, liderazgo y compromisos que asuman los integrantes de una comunidad para alcanzar la

mejora de los procesos y una continua relación con su identidad y desempeño profesional, elementos estos que serán tomados en consideración en la elaboración de esta investigación.

Suarez (2020) presentó un trabajo investigativo denominado Administración educativa y relaciones interpersonales de una Unidad Educativa de Daule - Guayas, 2020, su objetivo fue determinar la relación que existe entre la administración educativa y las relaciones interpersonales de los docentes, fue un trabajo de tipo no experimental. Se tomaron como sujetos de estudio a 61 docentes.

Este autor llegó a la conclusión que la administración educativa se relaciona significativamente con las relaciones interpersonales, y que es deber del personal directivo, definir los objetivos institucionales, así como el cronograma anual de actividad su plan educativo institucional y finalmente establecer recursos, medios y acciones requeridas para alcanzarlo.

Éste trabajo genera varios aportes a la investigación, entre los cuales resalta el hecho de tomar en consideración la importancia de las relaciones interpersonales en los procesos gerenciales y administrativos de las instituciones educativas, elementos que forman parte de la cultura organizacional.

En esta perspectiva, se tiene a Mujica (2018) con su investigación Aproximación Teórica Fenomenológica a la Gerencia en la UpeL- Impm, Núcleo Académico Yaracuy. Este investigador hace referencia a los cambios gerenciales en el contexto internacional y en el venezolano, donde se evidencia el requerimiento de modificar la forma de enfrentar, organizar y plantearse objetivos en las instituciones de educación.

Basado en esta premisa el autor plantea la necesidad de generar una Aproximación Teórica fenomenológica a la gerencia en la UPEL- IMPM, Núcleo Académico Yaracuy, tomando en cuenta los discursos y haceres de los coordinadores locales como actores sociales.

El estudio estuvo enmarcado en una investigación cualitativa con un paradigma interpretativo y un abordaje fenomenológico-hermenéutico, tomó como sujetos de investigación cinco Coordinadores de la institución, a los cuales se les aplicó la entrevista en profundidad. Posteriormente con la información obtenida se sistematizó mediante la codificación, categorización y interpretación para llegar a la interpretación de las Unidades de donde emergieron las categorías y atributos la Gerencia de Cambio y Transformación.

Este autor concluye bajo su interpretación, que la aproximación teórica fenomenológica a la gerencia de cambio y transformación se prevé como una gerencia que suscite una visión estratégica del futuro de la institución donde se implemente, puede influir en el progreso continuo de los procesos de acción gerencial, haciendo uso de la tecnología en el marco de las nuevas realidades. La gerencia de cambio y transformación está dirigida a mejorar sus propios elementos, que poniendo en práctica la cultura organizacional, la cual se comprende como un conjunto de significados compartidos, puede evolucionar con el tiempo, desarrolla los valores organizacionales y mantiene unidos a los miembros de la organización.

Se puede inferir que las organizaciones son sistemas activos y como cualquier otro sistema, funcionan mejor cuando variables como la cultura y valores organizacionales obran en una misma dirección.

En relación a estos resultados, los mismos hacen referencia a elementos de la cultura en una organización que no pueden estar al margen del presente estudio como lo son el cambio en la gerencia y su transformación. Estos pueden identificar la cultura de un grupo social e influir en ellos para un posible cambio o adaptación.

A nivel internacional se tiene el trabajo de Villasmil, Prieto, Zabaleta y Salazar (2017) bajo el nombre de Pensamiento estratégico en la educación: Un estudio fenomenológico hacia una interpretación compleja y posmoderna. Estos autores

describen como propósito examinar la presencia del pensamiento estratégico y su inserción en el sistema educativo actual, siendo necesario considerar los aspectos que permiten el análisis de las variables en forma independiente, hasta lograr determinar los elementos que actúan vinculando una con la otra.

En cuanto a su componente metodológico se enmarcó en el paradigma positivista; con énfasis fenomenológico de corte cualitativo documental, y diseño bibliográfico. Dentro de los hallazgos encontrados se evidencia que el pensamiento estratégico está relacionado con el proceso educativo, y que el análisis utilizado por el hombre como alternativa busca solucionar problemas hasta lograr los objetivos trazados para alcanzar una educación hacia el futuro trazado. Se enfoca desde la perspectiva de fenomenología, partiendo del supuesto que el pensamiento estratégico, se pudiera medir cualitativamente de acuerdo al comportamiento racional del individuo que desempeña cargos donde se requiere de su participación activa, lo que se traduce en el éxito o fracaso de las organizaciones educativas.

El análisis demuestra que el sistema educativo actual lo que más necesita para lograr el éxito; es desarrollar la costumbre de pensar estratégicamente como una respuesta ante las actuales exigencias de la sociedad.

El principal aporte de este estudio es que existen principios establecidos dentro de lo que conforma la participación activa a través de la aplicación el pensamiento estratégico dentro de una organización educativa, y que este tipo de variables vinculadas a la organización y a su vez a la cultura que estos poseen dentro de su esquema organizativo, pueden ser medidas desde una perspectiva cualitativa, por ello este aspecto fue considerado para esta investigación.

Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). Presentaron un trabajo titulado Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. Esta investigación se inclinó hacia el estudio de un fenómeno de la vida corporativa sobre el área de la cultura organizacional, para lo cual describieron este aspecto basados en tres instituciones educativas

ubicadas en la ciudad de Santa Marta-Colombia. Presentaron como propósito describir la cultura organizacional, desde donde es posible evidenciar distintas dinámicas como parte del funcionamiento y las relaciones en términos del contexto en el que se desarrollan las instituciones.

Su enfoque metodológico se enmarcó en un estudio cualitativo, bajo la perspectiva de la fenomenología, donde se tomó como sujetos de estudio a 30 personas, (docentes y personal del cuerpo administrativo). Para recolectar la información se utilizó la técnica de los grupos focales, mientras que como instrumento de recolección de información, la entrevista semiestructurada.

Estos autores evidenciaron que en las instituciones estudiadas en cuanto a su cultura organizacional, se presentó que en el manejo administrativo, la existencia de fallas en el control administrativo así como en la formación docente. Ahora bien otro aspecto considerado fue las relaciones y el ambiente, en los cuales se encuentran distintas dinámicas en las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, problemas de comunicación, por lo cual estas instituciones, se ubican en un nivel de cultura elemental marcado por la falta de unificación y obtención de soluciones frente a varias alternativas básicas, aspectos que se logran cuando más personas coexisten para cooperar entre sí. Estos aspectos serán considerados como aporte en el análisis de la presente investigación

Ahora bien, en cuanto al contexto teórico de la investigación se tiene que mencionar que cada ser humano tiene su propia cultura, sus creencias, que ha ido formando dependiendo de los factores y patrones con los que interactúa, pero así como cada individuo posee su cultura, también la tienen las organizaciones y se pudiera decir que esta cultura, es la raíz de la organización, ya que de ella dependen otros factores o elementos a desarrollarse.

Entendiendo la importancia de la cultura organizacional en cualquier tipo de empresa u organización, es necesario tener en claro su conceptualización, como teorías que sustentan la investigación se tiene que la cultura organizacional es una concepción relativamente nueva, (Hofstede), tiene sus cimientos en los

estudios de clima organizacional en los años 60, es aquí cuando se le consideró como sinónimo de la misma, sin embargo en los años 70, Edgar Schein la define como una cultura corporativa. En 1988 este autor, introdujo el concepto de presunciones y creencias, para explicar de forma más amplia el significado que para la organización tienen el concepto de cultura, quien la definió como "... respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna" (Schein, 1988, p. 24), este nivel de presunciones y creencias que comparten los grupos en la organización corresponde a la esencia misma de la cultura.

Schein expone que la cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas, que los individuos en una empresa, han experimentado e implementado como estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto, se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización, tal como lo sugiere Schein cuando menciona, que la cultura organizacional, es un producto aprendido de la experiencia del día a día, por lo que se hace localizable, es decir se limita a un contexto y a un grupo poseedor de una historia donde existen significados específicos para ellos.

Para Schein una aproximación a la cultura, es concebirla como un modelo de presunciones básicas, que pueden ser descubiertas o desarrolladas por un grupo específico, que a través del tiempo y la experiencia, concreta una adaptación externa e integración interna. Esto genera, una nueva manera de enseñar a nuevos integrantes tomando en consideración como perciben, piensan y sienten ante los problemas presentes en su organización.

En esta perspectiva Allaire y Firsirotu (1992), afirman que la cultura es un sistema de símbolos, un producto de la mente y el conjunto de significados en virtud del cual los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones. Estos desarrollaron un esquema conceptual de cultura organizacional basado en el concepto simbólico de cultura. Por ello, presentan tres componentes relacionados que puede poseer una organización.

- Un sistema socioestructural compuesto de interacciones de la estructura formal, de la estrategia, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional.
- Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos: mitos, ideologías y valores. Este sistema cultural tiene la influencia de la sociedad que lo rodea, del pasado de la organización y de los diversos factores de contingencia.
- Por último, los empleados particulares, dotados de su personalidad, de experiencias y talentos propios, quienes pueden contribuir a la elaboración y modificación de una realidad organizacional.(Duran y Pujol 2014)

Otra de las teorías que se adaptan al entorno educativo y que nos puede conllevar a una mejor interpretación de la realidad vinculada con la cultura organizacional es la teoría Axiológica de Scheler (1961), quien involucra los aspectos informales de la cultura organizacional, como los valores que según Lotzse (2011), encierra su comprensión afirmando que no son, sino que valen porque así lo siente la persona, por ello, son considerados el resultado de reacciones individuales y colectivas en un contexto determinado.

Ahora bien, otros autores plantean que uno de los elementos más resaltantes, pero al mismo tiempo es invisible por ser imperceptible, son los valores del ser humano, ya que se considerados difícil para comprenderlos, por ser una reacción propia y única que posee cada ser humano.(Chiavenato, 2009)

En esta perspectiva, la Teoría Axiológica de Scheler, citado por Morín (2010), manifiesta que “los valores son creaciones de la mente, que existen para la persona lo que hace una cosa valiosa es el deseo o el interés individual”. Ante esta premisa, se entiende que la teoría percibe los valores, comprendidos en los espacios donde se manifiestan como la familia, el trabajo, la escuela, la comunidad donde hace vida activa, y por ello dan sentido y finalidad a la vida, tanto individual como social, por lo que el hombre no pudiera imaginar su vida sin ideales y sin una escala normativa-valorativa que lo apoye.

Esta teoría, concibe al ser humano como el ente canalizador de las expresiones culturales, las cuales manifiesta a través de los valores, creencias y tradiciones, y puede proyectar sus vivencias y transmitir conocimientos, a través del desarrollo de la conciencia histórica y también se su experiencia.

El estudio propuesto tiene orientaciones de la teoría axiológica porque está basada en la proyección cultural del docente objeto de estudio, y está estrechamente relacionado con la exploración cultural, para conocer e interpretar la percepción y significado que le dan los docentes a la cultura propia de su organización institucional.

Para poder interpretar las aristas presentes en lo que se refiere a cultura organizacional, hay que identificar alguna de ellas, como lo son el funcionamiento organizacional, la comunicación, el liderazgo, el desafío, la adaptación, las relaciones interpersonales y por supuesto los valores.

El funcionamiento organizacional se define como una estructura que adopta una organización para cumplir con su misión u objetivos, para que la empresa logre sus fines (Galluci, 2011).

Comunicación

El individuo en el medio laboral, siempre ha tenido presente el interés por auto conocerse, por lo cual intenta construir una perspectiva para poder comprender y justificar el porqué de su comportamiento en este contexto. Ante esto surge en él una constante búsqueda sobre el desarrollo de la comunicación dentro de la organización, ya que solo comprendiendo esto, puede identificarse como miembro y esto a su vez le permitirá la evolución en el entorno de su trabajo.

Es así como la comunicación se destaca entonces, como una de las estrategias más relevantes y con mucho valor holístico, debido a que puede facilitar la unificación de distintos enfoques paradigmáticos presentes en la construcción del conocimiento y puede ubicar al ser humano como un eje central en las organizaciones (Scheinder, 2008).

La comunicación es entonces un elemento importante en el interior de una organización y por supuesto es pieza clave como parte de la cultura organizacional, ya que consiste en el compartir significados mediante mensajes simbólicos. (Stoner y Wankel, 1989, citado por Holmes, 2000) por lo que es considerada un valor agregado dentro del recurso humano.

Valores

Los valores en una organización forman parte de sus prioridades, debido a que de ellos podemos determinar o interpretar un comportamiento individual y hasta de grupo (Chiavenato ob. Cit.). Estos valores no son un elemento estándar de una determinada organización, ya que cada una de ellas posee sus propios valores, que han desarrollado con base a sus vivencias, experiencias y contexto.

Los valores son entonces aquellos elementos que permiten adquirir integridad y responsabilidad, y a su vez definen no solo a la persona sino a la organización para la cual trabaja, como en este caso los valores presentes en los docentes y personal general, definen los valores institucionales de esta organización.

Las organizaciones en cualquier contexto, incluyendo las instituciones educativas, forman parte de un sistema activo, el cual funcionan mejor cuando su cultura y sus valores organizacionales van en una misma dirección, ya que estas pretende que sus trabajadores estén cohesionados, motivados, compartan objetivos y sean eficientes.

Los valores son definidos entonces como una forma de actuar que responde a una estructura de creencias previas, donde valora, se transforma en una actuación mejor que otra, también se puede agregar que es una realidad humanizada con significación positiva para el hombre, fuerzas impulsoras del modo de hacer el trabajo.(Domínguez, 2009)

Bajo la perspectiva que se viene describiendo, otro elemento es el liderazgo, por ello, es bueno considerar una de las definiciones de líder que más se ajuste al

contexto que se vive actualmente. Se define entonces al liderazgo como un modelo que indica que es lo que se debe hacer a la hora de tener que enfrentarse a la toma de decisiones, donde se puede actuar como un líder autocrático, quien resuelve el problema o toma decisiones por sí mismo, consultivo; quien consulta a sus subordinados y solicita sugerencias, sin reunirlos para explicar el problema, o grupo el líder que consulta el problema en grupo y junto a ellos evalúan alternativas de solución para lograr el éxito de la organización. (Vroom y Yetton, 1973) Es así como un buen gerente demuestra conductas de liderazgo y a su vez como director dependiendo de las situaciones y necesidades organizacionales.

Dentro de la cultura organizacional, como se ha mencionado antes, existen elementos que hay que investigar bajo otro tipo de perspectiva, parecieran estar bajo el iceberg, son poco medibles y a veces hasta imperceptibles, sin embargo son necesarios para que una organización alcance el éxito, y por supuesto logre un proceso de integración interna. Uno de ellos es la adaptación, que se muestra como un indicador para funcionar, en este caso al personal, como un sistema social, así lo menciona Schein (1988), cuando habla de la existencia de algunas situaciones internas que en toda organización deben estar, por ello menciona *el manejo de un lenguaje común y aspectos conceptuales*, para que un grupo pueda comunicarse. Al mismo tiempo que se requiere de *la existencia de límites grupales y ciertos criterios* para generar un consenso para la inclusión y exclusión, de quienes forman el grupo, *el poder y jerarquía*, vital para controlar a los miembros, y entre otros *la ideología y religión* (Schein, 1988, p. 79).

En los actuales momentos y asumiendo el contexto de la investigación, se suman otros aspectos a considerar dentro de lo que es la adaptación en la organización. Ahora se vive una situación de emergencia sanitaria, que ha generado cambios drásticos en todos los aspectos, entre ellos el desenvolvimiento de los miembros de las organizaciones educativas. Esta adaptación se ha realizado de manera brusca, tener que vivenciar el cambio de una educación presencial a una educación virtual, lo que implica no solo modificaciones y adaptaciones académicas, sino administrativas y gerenciales.

Ante estos cambios, han surgido otras maneras de pensar y actuar, y que provienen del mismo centro de trabajo y otras provienen del contexto social. Ahora bien, en el marco de esta pandemia la cultura presente también ha sufrido cambios y modificaciones inesperadas y junto a ello, la aparición de desafíos para afrontar esta situación de manera inmediata y poder conservar una buena gestión. Estos desafíos están marcados por ciertas demandas que en tiempo pasado no se había ni siquiera pensado, y todo ello es para poder adecuarse a este nuevo contexto inesperado, en el cual las instituciones educativas deben actualizarse ante la exigencia de la utilización de herramientas virtuales que no se habían requerido antes, pero que ahora se han convertido en parte de las estrategias de acción, esto ha sido un gran desafío.

Aunado a ello, los procesos gerenciales y administrativos de las instituciones educativas, también tienen grandes desafíos, ante una nueva manera de vida. Planificar, controlar, administrar y evaluar procesos gerenciales, desde diferentes perspectivas, donde ya no se cuenta por ejemplo, con una reunión de miembros de forma presencial, sino con reuniones a través de plataformas que limitan hasta el tiempo de encuentro.

Esta situación entonces hay que verla como el verdadero desafío que deben afrontar las instituciones educativas como una organización, para mantenerse operativa y competente. (Berthoud, L. y López, A. 2013)

Basado en el sustento teórico descrito, el estudio tiene como categoría principal la cultura organizacional y como posibles subcategorías están presentes las políticas gerenciales, el funcionamiento organizacional (acciones), la comunicación, el liderazgo, los valores y por último los desafíos.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo a lo expuesto por Martínez (2009), epistemológicamente la presente investigación se fundamenta en el enfoque interpretativo, donde el conocimiento es el resultado de una interacción dialéctica entre el sujeto conocedor y el objeto conocido, visto desde diferentes perspectivas, estudiando cada uno de los elementos que forman parte del escenario investigado, tomando en cuenta el todo para hacer un análisis integral que presente los nexos, conexiones y relaciones con la naturaleza de la realidad Martínez (2009).

En este enfoque interpretativo se intenta conocer la realidad social desde la perspectiva propia de los actores, y se origina en el proceso de comunicación entre los distintos sujetos presentes en el fenómeno social, es decir, que la realidad será interpretada partiendo tal como la entienden los actores sociales en su contexto, que para esta investigación está dada por la interpretación desde la visión de los docentes, del significado que estos otorgan a la cultura organizacional.

Ahora bien, la Epistemología que subyace en este proceso indagador es fenomenológico, desde la óptica de Sandoval (2002), el investigador admite su subjetividad pues su hacer se encuentra caracterizado por el pensamiento intuitivo, ya que se estima la conciencia subjetiva como legitimación del conocimiento, cuyo producto está referido a interpretación de símbolos creencias, normas, valores y actitudes socioculturales desde la realidad humana-social, debido a nosotros como seres humanos somos constructores de nuestra realidad social.

En relación a la utilización del método, que más se adecua a este carácter interpretativo se tiene el fenomenológico, considerado una corriente de pensamiento propia de la investigación interpretativa que aporta como base del conocimiento la experiencia subjetiva inmediata de los hechos tal como se perciben (Forner y Latorre, 1996:73).

Llevando esta definición al marco educativo las acciones de éste ámbito no deben ser generalizadas, ni controladas en base a su significado, ya que se debe tomar en cuenta la experiencia de los docentes que desarrollan su labor. Es por

ello, que en este trabajo el método bajo el enfoque fenomenológico permitió explorar el pensamiento de los actores en este caso de los docentes del colegio, para poder comprender los significados que ellos le dan a la cultura organizacional presente en el centro educativo.

3.2. Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

La categoría y Subcategorías se enunciaron según la teoría descrita en párrafos anteriores, estas se relacionaron con los componentes de la cultura organizacional evidenciadas en los comentarios de los actores.

Tabla 1.

CATEGORIZACIÓN

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
Cultura Organizacional	<p>A priori:</p> <p>Políticas gerenciales</p> <p>Funcionamiento organizacional (acciones)</p> <p>Comunicación</p> <p>Liderazgo</p> <p>Valores</p> <p>Desafíos</p>
	<p>Emergente:</p> <p>Esta subcategoría “Adaptación”, surgió posterior a la recolección y análisis de la información</p>

3.3. Escenario de estudio

El escenario de estudio, es una institución educativa de carácter privado con atención para niños desde preescolar hasta secundaria. Esta institución posee muchos años de funcionamiento, lo que ha generado en la población estudiantil y padres, respeto por la misma, ya que es considerada una institución de excelente carácter educativo. Es de hacer notar que en ella labora personal calificado académicamente. En el aspecto organizacional, hasta el momento de la emergencia sanitaria poseían una buena relación interpersonal en el plano

laboral. El liderazgo a nivel administrativo es llevado por el personal directivo, sin embargo hay situaciones de liderazgo en los docentes a la hora de tomar decisiones para la realización de alguna actividad escolar. Se respetan las jerarquías verticales que existen en la institución como organización.

En este centro educativo existen metas, objetivos y principios que lo han regido por muchos años, estos han sido los pilares para la construcción de su cultura organizacional.

3.4. Participantes

Los participantes, fueron seis (6) profesores de un centro educativo privado, denominados informantes claves, que según Martínez (1991) son “personas con conocimientos especiales, status y buena capacidad de información” (p.56). El investigador hizo la selección de estos informantes, en base a aquellos que representen lo mejor posible la comunidad docente estudiada, estos informantes se encuentran involucrados directamente con la investigación. Por ello se define como un muestreo teórico.

Para la presente investigación se tomó el muestreo teórico, definido como un proceso de la recolección de información, para generar una teoría por la cual el investigador debe seleccionar, codificar y analizar su información y decide qué información escoger luego, y dónde encontrarla para desarrollar su teoría tal como surge. Las decisiones iniciales para la recolección teórica de información, están basadas solamente en una perspectiva sociológica general y sobre un tema general o el área del problema. El muestreo teórico se hace para descubrir las categorías y sus propiedades y para sugerir las interrelaciones dentro de una teoría. (Glasser y Strauss, 1969).

Ahora al referirnos a la muestra teórica, es decir los grupos o individuos que formaron parte de los sujetos de estudio, es importante mencionar que esta fue juzgada según lo decidido por el investigador. Él elige sus grupos para saturar categorías de acuerdo con el tipo de teoría que deseaba desarrollar.

Para garantizar la confidencialidad de los actores se identificaron como D1, D2, D3, D4, D5 y D6.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Como técnicas e instrumentos de recolección de datos: se utilizó la entrevista semiestructurada, caracterizada por tener un guión en el cual se recogen aquellos puntos relevantes del tema a tratar (Aguirre,1995). Dicha entrevista fue aplicada en dos (2) oportunidades a los docentes por un período aproximado de 30 minutos en cada encuentro. Como instrumentos de recolección de datos se contó con una guía de entrevista y grabaciones realizadas con una aplicación en línea llamada Zoom, es decir a través de una plataforma de comunicación en línea, debido a que no se pudo llevar a cabo de manera presencial por el cumplimiento de normas de distanciamiento social a causa del Covid – 19.

3.6. Procedimiento

Como procedimientos posteriores a la aplicación de la entrevista se transcribieron estas, para codificarlas en el programa Atlas. Ti y obtener los códigos que se vincularan con cada subcategoría establecida apriorísticamente, luego se llevó a un proceso de análisis para su interpretación y de esta manera obtener los hallazgos del estudio.

Es importante recalcar la utilización del software Atlas. Ti, ya que el proceso de codificación y elaboración de las redes semánticas, se realizaron de manera adecuada bajo la aplicación de herramientas de ayuda, presentes en este software específico para el apoyo en el análisis de datos cualitativos.

3.7. Rigor científico

En este rigor científico haremos referencia a algunos de los criterios de credibilidad llevados a cabo en un estudio de carácter interpretativo, como lo es el enfoque de la presente investigación. Es por ello, que se describen como criterio utilizados en éste estudio, primero la *verdad*, concebida como aquella confianza que llegan a ofrecer los resultados y segundo la *neutralidad* se refiere a que los resultados no estén sesgados por factores que puedan incidir en la

interpretación del investigador como lo son factores motivacionales, intereses personales posiciones teóricas. (Guba y Lincoln, 1985, citado por Rodríguez, Lorenzo y Herrera, 2005).

Con base en lo expuesto, la investigación obtendrá un nivel de *credibilidad*, en la medida en que la presencia de los resultados puedan reflejar una proyección de la imagen, saberes e información, lo más completa posible, así como representativa de la realidad que estudiamos, en este caso de la realidad vivida por los docentes en el centro educativo privado, en esta época de emergencia sanitaria, como un conocimiento reflexivo y crítico; donde ciertamente todo está entramado en la interpretación de significados humanos y sociales desde un punto de vista de la comprensión del investigador bajo la mirada de los actores investigados.

Aunado a ello, y como parte de esta adecuación metodológica bajo un rigor científico, se encuentra la fiabilidad de la información, en este caso, en el estudio se recogió y cotejó la información en diferentes momentos del proceso investigativo, por si se presentaba alguna modificación en los datos. De esta manera, la calidad de la investigación se generó por la calidad de la interpretación de la información en un marco de realidad existente.

En los estudios realizados por medio de investigaciones cualitativas, que, en general, están guiados por una orientación sistémica, como en este caso fenomenológica, la confiabilidad está orientada hacia el nivel de concordancia interpretativa, ya que las situaciones y datos que se obtienen son únicos e irrepetible, por lo que no se puede aplicar un resultado dado en determinada comunidad en otra aunque tenga características similares, ya que la realidad de cada sujeto es diferente.

Es importante en este proceso de confiabilidad, utilizar *los medios técnicos* disponibles en la actualidad para conservar en vivo la realidad. Adaptados entonces, a esta realidad se acudió a grabaciones de audio y de vídeo, a través de zoom. Esta estrategia tecnológica presenta como aporte el que nos permiten

volver a los llamados “datos brutos” y poder categorizarlos y conceptualizarlos nuevamente.

Se procedió finalmente al proceso de interpretación entre la información dada por los actores, cuya idea central es utilizar todo lo que se considere pertinente, tenga relación y se considere útil (Martinez, 2004). A través de datos detallados de las situaciones y expresiones directas de los sujetos de investigación, es decir de sus experiencias expresadas por ellos mismos.

3.8. Método de análisis de datos

Como se mencionó, se realizó un proceso de análisis considerando los objetivos planteados, partiendo desde el momento mismo en que se transcriben los datos de las entrevistas. El proceso de análisis se realizó apegado a la dinámica de la investigación cualitativa y siguiendo un proceso en forma de espiral o cíclico.

Ahora bien, tomando en cuenta lo recomendado por Mejías (2011), se trabajó con una reducción de datos, su análisis y finalmente la interpretación, es decir, que se incluyeron dentro de estos momentos, la categorización, codificación, clasificación y la presentación de la información para luego realizar el análisis descriptivo y poder establecer conclusiones que finalmente conllevaran a la interpretación de la información bajo la visión de los actores del estudio.

Es así como posterior a la aplicación de las entrevistas, estas se transcribieron y se importaron como unidad hermenéutica al programa Atlas.ti, lo que facilitó la codificación para una mejor visualización e interpretación de la información. Luego en cuadro o matriz de análisis, se describieron las coincidencias de esos códigos vinculados a la categoría general y por supuesto a cada una de las subcategorías, para realizar así la interpretación del investigador con un referencial teórico llegando a la interpretación fenomenológica desde la percepción de los sujetos de investigación, tratando en la medida de lo posible de no establecer juicios como investigador.

3.9. Aspectos éticos

Esta investigación contempló varios procedimientos como el consentimiento informado a la organización educativa y la posterior entrega de carta para la solicitud de la autorización, la cual fue aprobada; y los siguientes principios éticos: En primer lugar, se mantendrán en completa reserva los nombres de los docentes del colegio privado. Seguidamente, esta investigación es original de la autoría y todo el proceso teórico se enmarcó en el respeto irrestricto del estilo APA, realizando citas de los autores mencionados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La entrevista grabada con el consentimiento de los participantes se transcribió de acuerdo a un esquema que permitiera identificar las opiniones y experiencias de los actores para luego elaborar y obtener unidades de significado, esto se realizó a través de la relectura intencional como investigador para ir agrupando las intervenciones que formaron la unidad de significado relacionada directamente con la cultura organizacional y las subcategorías establecidas a priori.

De allí surgió una subcategoría vinculada con la temática que se consideró para el análisis cualitativo, y de esta manera obtener parte de la esencia de los significados del fenómeno que se estudia como lo es la cultura organizacional en docentes de una institución privada en tiempos de emergencia sanitaria.

Luego establecí agrupar los códigos, según la categoría base y el resto de las subcategorías relevantes para el estudio, para realizar el proceso de análisis comprensivo y de esta manera, transformar la vivencia, experiencia y percepción de los docentes, en este caso los actores, en conocimiento que fuese significativo lo que es muy relevante en el análisis fenomenológico.

Adicional a las subcategorías definidas a priori como lo son políticas gerenciales, comunicación, liderazgo, funcionamiento organizacional (acciones), valores y desafíos, las cuales fueron acertadas para la investigación y tomadas desde un orden temático, emergió como subcategoría la adaptación, entendida como el proceso desarrollado por los actores de tener que vincularse con la nueva realidad laboral, donde marca la pauta la utilización de un nuevo sistema organizacional y educativo, representado en primer orden por la utilización, casi en su totalidad, de la tecnología (e-learning). Los actores revelaron sus experiencias sobre todo lo que han vivido en cuanto a su cultura organizacional en este proceso de emergencia sanitaria.

Luego de la transcripción de la entrevistas, y a su lectura en reiteradas oportunidades, se procedió a realizar el análisis comprensivo del contenido de donde emergió la subcategoría señalada como lo fue la adaptación, pero también desapareció una de las establecidas a priori, en este caso políticas gerenciales, ya que los actores participantes no daban importancia al término a la hora de realizar la entrevista y asumían su respuesta asociadas a la categoría general

(cultura organizacional). Es de resaltar que al realizar este proceso se respetó la creencia, lenguaje y opinión de los docentes. Se procedió entonces a un análisis fenomenológico de la información obtenida en la entrevista donde se agruparon las coincidencias de los comentarios vinculados con las subcategorías, es decir convergencias y divergencias entre ellas. Para ello se extrajo de manera parcial parte de los comentarios realizados por los actores y se establecieron en el siguiente cuadro como proceso de interpretación, donde se comparó con la teoría.

Tabla 2.

PROCESO DE INTERPRETACIÓN. SUBCATEGORÍA FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

SUBCATEGORÍA	INFORMANTES	TEORÍA E INTERPRETACIÓN DEL INVESTIGADOR
Funcionamiento organizacional	<p>D1: en la parte administrativa pues este juego también ha habido cambios. a administración... Cómo comunicarnos con los padres para hacer, para mandar, Llévalos los acuerdos que hemos pedido... hacer pues este horario corridos...yo tengo este horario, tu horario me trabajo 3 horarios de diferentes colegios y todos estaban pues de tipo virtual no de 8:00 a 8:45, a hora y media y así corrido o máximo daban 5 minutos de cambio.</p>	<p>El funcionamiento organizacional se define como una estructura que adopta una organización para cumplir con su misión u objetivos, para que la empresa logre sus fines (Galluci, 2011)</p>
	<p>D2: a medida que se ha dado la pandemia, vienen cambiándose, si tiene que haber unos cambios, si tiene que haber nuevos profesores, reuniones virtuales, cambiar lineamientos.</p>	<p>Dentro de la institución educativa se registra un tipo de funcionamiento organizacional marcado por una serie de cambios que se han suscitado por la adaptación contextual referida a la pandemia como emergencia sanitaria, caracterizada por la experiencia de los actores como: ajustes administrativos donde marcan un cambio de</p>
	<p>D3: se buscó una estrategia rápida en cuestión de una un mes que fue el SIGEDU y se hizo eso como periodo de contingencia El colegio sigue manteniendo todos sus cursos... Nosotros hemos mantenido eso como institución a un bajo costo y además de ello se le está ofreciendo una gran cantidad de material. el proceso es gerencial ha girado en torno a todo lo que ha emanado el ministerio...él haya exigido el horario normal, luego exigido un horario de reforzamiento, cuando ve que la pandemia va a continuar, entonces se tumba el horario de reforzamiento y se plantea otro nuevo horario en base a las horas académicas normales pero virtual.</p>	<p>la adaptación contextual referida a la pandemia como emergencia sanitaria, caracterizada por la experiencia de los actores como: ajustes administrativos donde marcan un cambio de</p>

<p>D4: se ha tenido que hacer un reajuste en los pagos de las pensiones y eso nos ha llevado a dar un giro y a repensar todo lo que sería. Negociar con los padres, hacer entender a los padres cuál es el cambio que se estaba operando en la elección del mejor medio para llegar a los chicos, se convirtió en la principal preocupación</p>	<p>horario de trabajo, ajuste del sueldo a un 50%, así como cambios en reuniones presenciales por virtuales, modificación de lineamientos tantos administrativos como académicos ajustados a mandatos enviados por el ministerio de educación. Adecuación de documentos solicitados por autoridades para el funcionamiento del centro educativo, así como del reglamento interno. Todo ello para alcanzar el fin de la organización que es mantenerse en pie para continuar con su labor educativa.</p>
<p>D5: ha cambiado nuestro quehacer tanto administrativo, pedagógico e incluso de servicio. no estábamos preparados para esta situación, por lo tanto dentro del equipo siempre hay profesores o colaboradores que dominan el tema y por lo tanto buscamos uno, dos, tres asesores y con ellos empezamos a trabajar rápidamente y capacitamos a nuestros maestros. Rescatar al material humano fundamental, el maestro. tenemos que adecuar diferentes documentos. Que estaban solicitando las autoridades superiores dentro de esto, la UGEL, el ministro de Educación, pero tuvimos un gran problema profesor dentro de esto sobre el costo... Tenemos que adecuar nuestro reglamento interno a este COVID 19. Tenemos que adecuar nuestras comunicaciones, como se dice con evidencias, esas evidencias hay que mandarlo a la autoridad superior, lo que es verdad que estamos comunicando al padre familia, que el padre está de acuerdo. Y por otro lado, cambia el contrato con el padre de familia o sea dejar el contrato anterior y hacer de nuevo este contrato con la nueva modalidad.</p>	
<p>D6: ...los promotores, ¿no? para los de arriba. Ellos se han visto incluso en la situación y en la necesidad de poder cerrar el colegio. Todo lo que el Ministerio de Educación pues nos va cambiando cada, cada mes nuevos decretos, nuevas, nuevas resoluciones ministeriales. Y sinceramente, para nosotros eso es ir avanzando y progresando, ir aprendiendo, ir acondicionando... uno de los cambios, El sueldo se partió casi a la mitad. No hay una orientación, no hay una guía, no hay un orden primero de que todos deban registrar su asistencia, porque igual no hay que poner una</p>	

	asistencia en un grupo	
--	------------------------	--

Figura 1.

RED SEMÁNTICA. SUBCATEGORÍA: FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

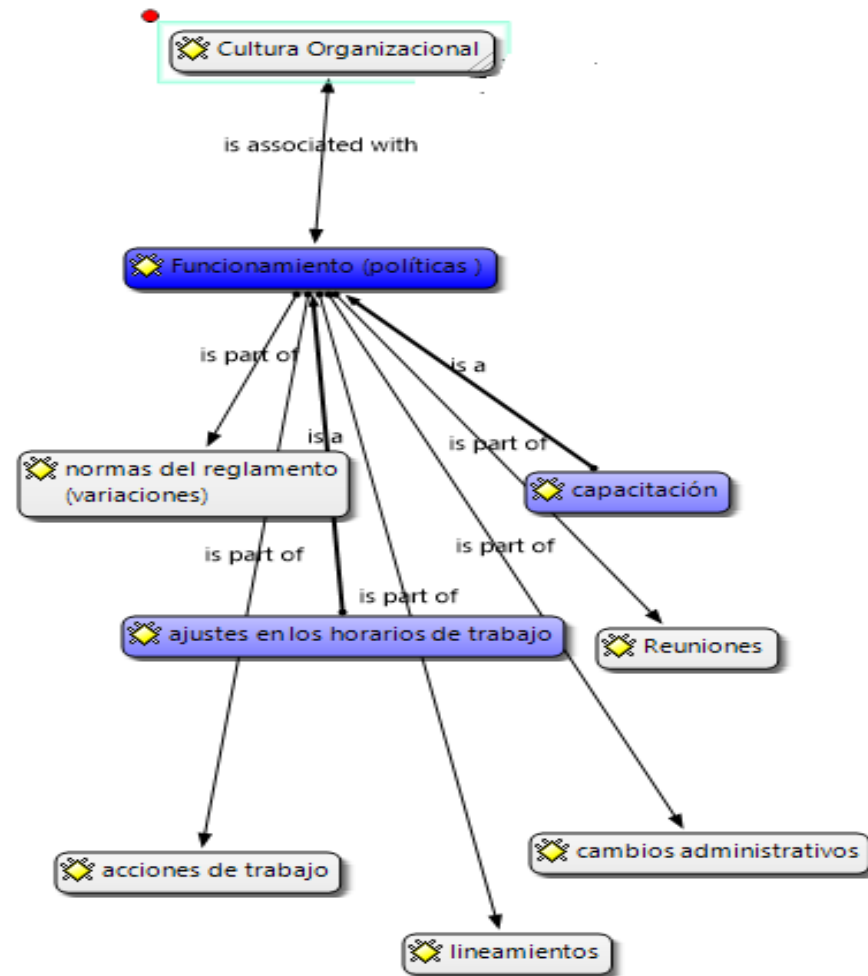


Tabla 3.

PROCESO DE INTERPRETACIÓN CON BASE EN LA SUBCATEGORÍA COMUNICACIÓN

SUBCATEGORÍA	INFORMANTES	TEORÍA E INTERPRETACIÓN DEL INVESTIGADOR
<p>Comunicación</p>	<p>D1: los maestros han aceptado porque sí, he conversado como siempre con ellos, que, profesores y esto va a ser así, no</p>	<p>La comunicación es un elemento importante en el interior de una organización, y por supuesto es pieza clave como parte de la cultura organizacional, ya que consiste en el compartir significados mediante mensajes simbólicos. (Stoner y Wankel, 1989) citado por Holmes, 2000) por lo que es considerada un valor agregado dentro del recurso humano y a través de su utilización se facilita la integración de los procesos administrativos. A través de la experiencia de los actores, estos han manifestado la existencia de cambios en el proceso de comunicación, que</p>
	<p>D2: hemos tratado de mantener una comunicación constante..., tratan de reunirse cada quince días una vez a la semana. Pero si a veces se han presentado problemas de electricidad y en internet y eso a. No ha facilitado esa comunicación. No podemos llegar a una comunicación clara cuando existen este tipo de inconvenientes. hemos logrado mantener la comunicación de repente. que ya tienes una comunicación interactiva con el chico, que los niños entran pero necesitamos de la ayuda de los padres de familia, sin los padre de familia.</p>	
	<p>D3: Fue complejo para todos, pero aquí de por sí el director siempre ha mantenido una comunicación constante... la comunicación se da de manera progresiva...</p>	
	<p>D4: Lamentablemente contamos, pues, con medios de comunicación que. Si bien es cierto que han cumplido una de un papel muy importante dentro de esa pandemia, pero en la parte educativa como que han satanizado a las escuelas... simplemente tener una comunicación a través de teléfonos, a través de una pantalla en la computadora y la comunicación siempre ha sido fluida, no solamente para para coordinar acciones educativas, sino también para estar</p>	

<p>al tanto de la salud de nuestros maestros y de su familia.</p>	
<p>D5: esa comunicación ahora interpersonal. Yo también recibí muchas, pero muchísimas, eh? Cómo se dice ayuda de profesionales, de universidades, diferentes formas. Eso no me vá a hacer avanzar absolutamente nada. Por lo tanto, la comunicación fluida, buena..</p>	<p>según la vivencia de los actores, se ha visto marcada por mucha ausencia, tanto entre el personal docente-administrativo, como con los alumnos y padres de la institución.</p>
<p>D6: La comunicación se ha perdido bastante y bueno, casi seriamente. Simplemente aquel docente que tiene la camiseta bien puesta es el que va a trabajar y va a remar para la institución, porque el que no simplemente va a esperar su fin de mes cobra su medio sueldo y ahí quedó todo, ¿verdad? Ni siquiera nos whatssappeamos, ni siquiera nos whatssappeamos. este como el promotor y el director como te digo, solamente son cada vez que hay reuniones pedagógicas, Okey, reuniones pedagógicas, pero es algo muy fría la comunicación, porque estás en una pantalla. realmente se ha enfriado, en el aniversario fue una cosa triste. Pero la comunicación se ha perdido totalmente no hay comunicación ni con mis colegas, ni con el director ni con promotor de ese tipo no, ya no hay ya como digo, de ese esporádico.</p>	<p>En esto han incidido factores externos como la ausencia de electricidad y servicio de internet, ya que la comunicación se ha representado por grupos en línea con el apoyo de aplicaciones virtuales como el whatsapp. Ante esto la comunicación se ha inclinado más a las llamadas telefónicas, que es un medio más efectivo para transmitir la información. También se logra ver que manifiestan la comunicación como fría y esporádica.</p>

Figura 2.

RED SEMÁNTICA. SUBCATEGORÍA: COMUNICACIÓN

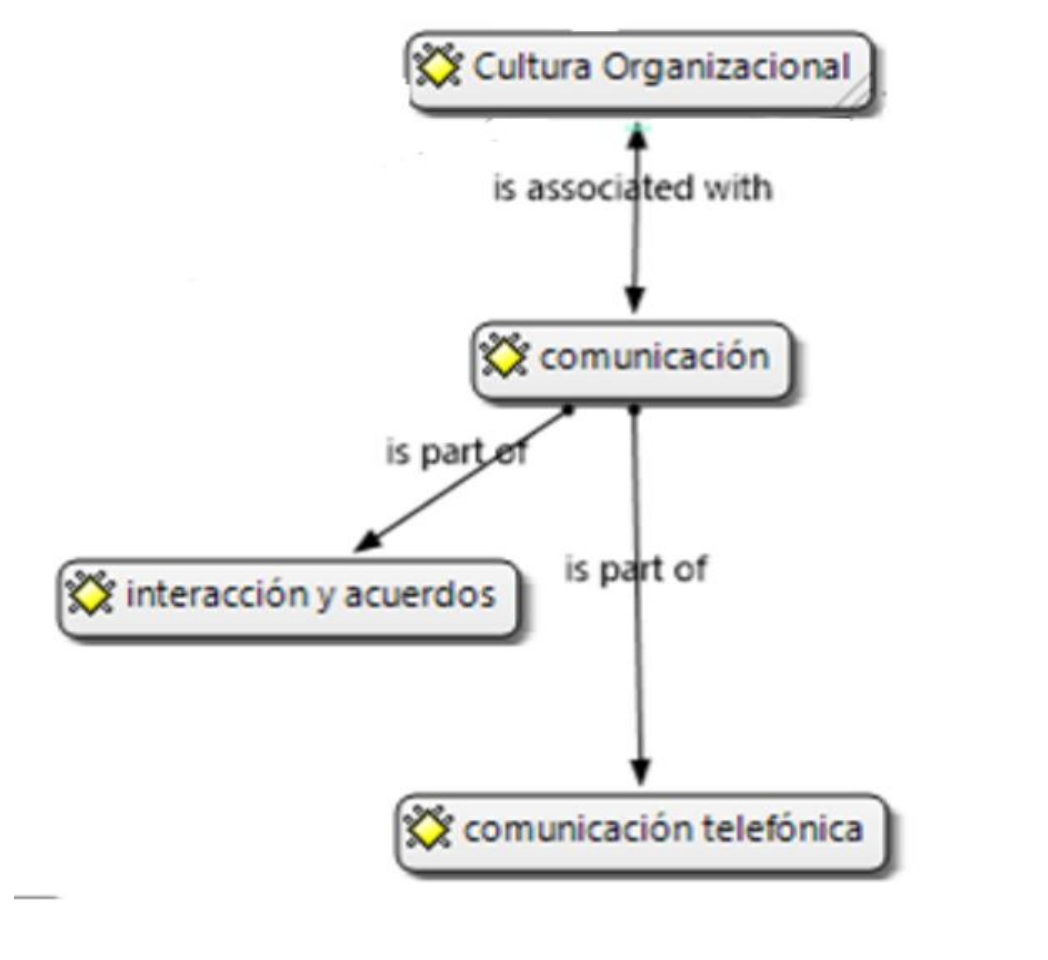


Tabla 4.

PROCESO DE INTERPRETACIÓN CON BASE EN LA SUBCATEGORÍA LIDERAZGO

SUBCATEGORÍA	INFORMANTES	TEORÍA E INTERPRETACIÓN DEL INVESTIGADOR
<p>Liderazgo</p>	<p>D1: el liderazgo siempre cae en mi persona... Entonces ese es el liderazgo, pues ha habido, pero sin ningún maltrato ni ningún maltrato.</p>	<p>En esta nueva dinámica social uno de los factores o elementos que forman parte del cambio es el liderazgo, el cual requiere contar con una serie de facultades que facilite propiciar la colaboración de su grupo de trabajo, donde el éxito y el logro alcanzado sean de todos. Por ello, los líderes deben estar en constante evolución y apegados a los valores de integridad y respeto y adicionarle la importancia de trabajar en equipo, crear una visión futura, bajo una forma de cultura; donde inspire y motiven a sus seguidores,</p>
	<p>D2: si han sufrido los líderes, los líderes, ahí están. Empiezan desde el director y el promotor. Cada docente mantiene su estrategia, pero por líneas generales la dirección siempre es el que está al mando. Lineamientos que ellos bajen. Nosotros. Nadie, ningún docente. ha pasado por encima de la dirección.</p>	
	<p>D3: cada docente la cumple se usa a gusto porque por ejemplo, yo como docente en mis clases, cuelgo mi material e hago mis presentaciones en PowerPoint.. ..la dirección mantiene una línea, dice que debemos abordar cómo debemos abordar...</p>	
	<p>D4: Cada uno es este, es dueño de sus acciones. todo lo que es la parte académica. Los maestros me consultan, sobre cómo llegar a los estudiantes o cómo poder solucionar los problemas de conectividad o cómo apoyarnos entre docentes en lo que es y la relación con los padres de familia. ...el liderazgo no se centra en una sola persona. Nos apoyamos y eso es una fortaleza del equipo humano del colegio.</p>	

<p>D5: siempre era lo bueno el equipo de trabajo, porque solo no podría hacer eso y era imposible hacerlo solo en lo absoluto... ...personalmente, como cabeza de la institución, a mí una crítica me hace desarrollar como persona, yo desarrollo, aprendo y corrijo... . Soy un gran líder, o sea, un líder mediocre. Si soy un buen líder. Vamos a sacar adelante este proyecto. Y si soy mediocre, esta se va a ir. Como líder, me puse adelante en el último escalón de la escalera y de ahí va jalando cada uno, uno por uno al equipo. Como te dije antes, por más fuerza que tuviera, por más dinero que tuviera o por más líder que sea, solo no podría hacerlo sin el equipo. Cuando el equipo empuja, el líder va avanzando adelante va guiando pues,...</p>	<p>que desarrolle cualidades personales para propiciar el cambio. (Pirela, 2010) En esta subcategoría definida como liderazgo se puede percibir que según lo expresado por algunos de los actores, el liderazgo o guía de los procesos administrativos y pedagógicos recaen siempre sobre el director, quien es el encargado de emitir o trazar las líneas de mando, sin embargo hay algunos de los docentes que también son líderes de sus procesos y más aún en esta situación de emergencia sanitaria cuando es difícil coincidir en algunos aspectos a seguir, cuando existen factores internos y externos que lo impiden, lo que conlleva a tomar decisiones en beneficio de los estudiantes. Nos apoyamos, hay fortalece en equipo, solo no se logra el liderazgo.</p>
<p>D6: Siento que no tenemos una guía y si yo he sido el propio líder,... para mí estamos un poco a la deriva, estamos como que okey espero, espero que estés comprometido con el trabajo, pero tú sabes que arca abierta a la gente hace lo que quiera cuando el gato no está, los ratones hacen lo que quieran, siempre se necesita una guía, siempre se necesita un camino, a ver, todos vamos a este punto. Este es el objetivo, esto es lo que queremos lograr y vamos, trabajamos todos en ese ritmo, no lo veo, no lo veo.</p>	

		Se requiere de más presencia del líder como guía y que incentive a trabajar en equipo.
--	--	--

Figura 3.

RED SEMÁNTICA. SUBCATEGORÍA: LIDERAZGO

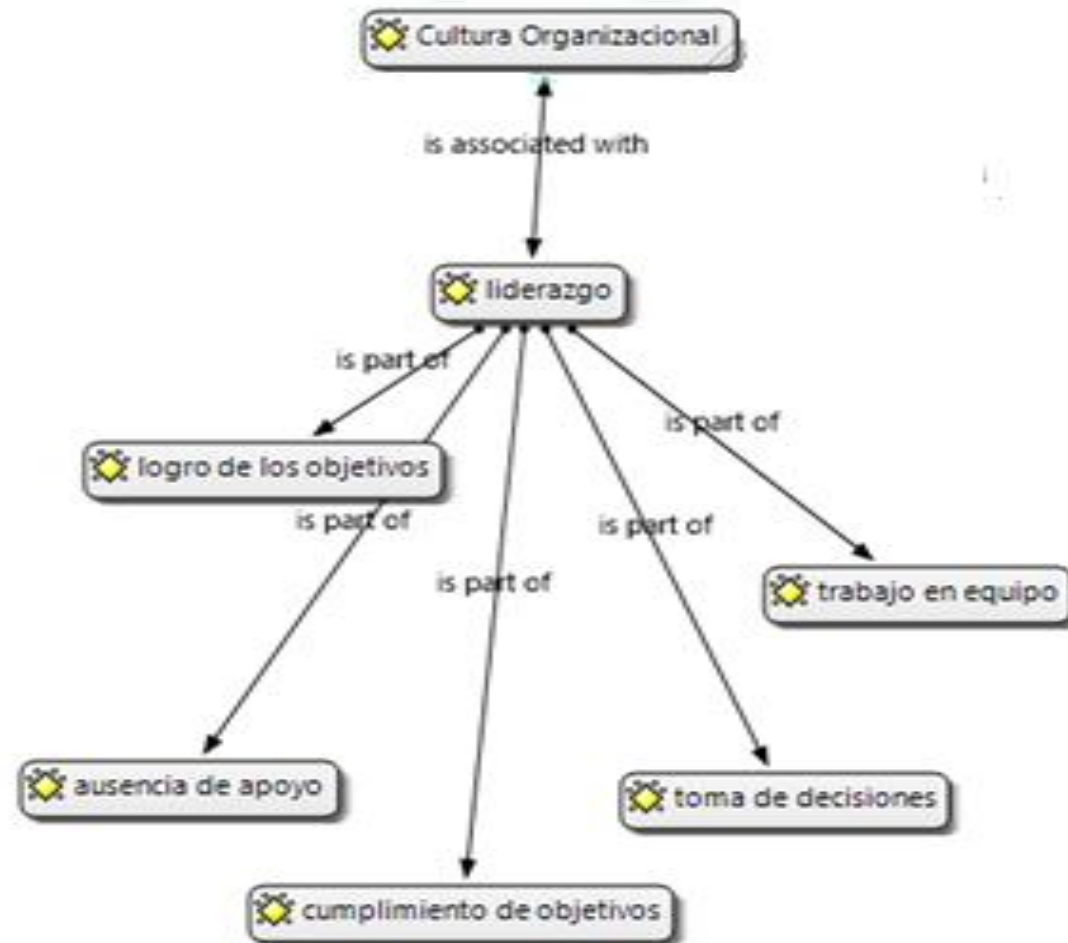


Tabla 5.

PROCESO DE INTERPRETACIÓN CON BASE EN LA SUBCATEGORÍA VALORES

SUBCATEGORÍA	INFORMANTES	TEORÍA E INTERPRETACIÓN DEL INVESTIGADOR
<p>Valores</p>	<p>D1: buscando la integridad, la solidaridad, la colaboración. valores institucionales la responsabilidad, el respeto, la solidaridad y la convivencia entonces dentro de estos valores</p>	<p>Las organizaciones en cualquier contexto, incluyendo las instituciones educativas, forman parte de un sistema activo, el cual funcionan mejor cuando su cultura y sus valores organizacionales van en una misma dirección, ya que estas pretende que sus trabajadores estén cohesionados, motivados,, compartan objetivos y sean eficientes.</p> <p>Los valores son definidos entonces como una forma de actuar que responde a una estructura de creencias previas, donde valora, se transforma en una actuación mejor que otra, también se puede</p>
	<p>D2:. valores de responsabilidad, respeto, convivencia, solidaridad. a institución trabaja en base a cuatro valores responsabilidad, respeto, convivencia y solidaridad,...</p> <p>La solidaridad está ahí. Sí. Entre docentes llamando a los chicos. Chicos, por favor comuníqueme al niño que no entró o traten de llamarlo que mañana hay examen y hemos tratado de poner en práctica todos esos valores.</p> <p>Pero de que la Institución haya hecho un esfuerzo máximo con los docentes y todo para cumplir estos valores que son su insignia. Digámonos. Y sus valores institucionales.</p>	
	<p>D3: la alegría de los padres y el hecho de que nos respeten como institución.</p> <p>...se ha mantenido lo que es el trabajo en equipo, lo que es la solidaridad, los valores.</p> <p>ese respeto, la solidaridad, el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo que se ha mantenido de manera constante...</p> <p>sigo manteniendo acá es, por ejemplo, el hecho de la solidaridad, el trabajo en equipo que se sigue manteniendo.</p>	

<p>D4: Entonces este sí se ha mantenido esa calidez humana a pesar de la distancia. Los valores a nivel de institución. Yo creo que lo que más se ha hecho evidente es la solidaridad,. Ha sido muy, muy importante en todo nivel de los estudiantes, porque ellos también han dado una lección de apoyo. No siempre, eh? la solidaridad, el apoyo, el respeto.</p>	<p>agregar que es una realidad humanizada con significación positiva para el hombre, fuerzas impulsoras del modo de hacer el trabajo.(Domínguez, 2009)</p>
<p>D5: tiene que haber siempre empatía. Si tú no eres empático, no, no funciona esto,. Valoro como persona la disciplina que tiene como persona y decisión que tiene como persona. dentro de nuestro reglamento interno teníamos ciertos valores, pero también van cambiando a estas situaciones dentro de esto hemos visto la solidaridad. La solidaridad es fundamental en esto, La cooperación, el maestro que sabía le iba ayudando al otro. para mí el valor más fundamental sabes cuál ha sido, la disciplina, si abriera disciplina el compromiso mucho compromiso, bastante. Compromiso demasiado compromiso. Eso me ha fortalecido bastante a mí, eso me ha ayudado a superar toda esta situación. No ha sido fácil.</p>	<p>Con esta definición de valores se pudo percibir que los actores de la investigación manifiestan como valores institucionales la responsabilidad, el respeto, la solidaridad y la convivencia, adicional e ello, la integridad y la colaboración, donde se ha hecho un gran esfuerzo por mantenerlos a pesar de los fuertes cambios que se viven en la actualidad. Igualmente estos valores, también son transmitidos a los estudiantes.</p>
<p>D6: ha cambiado bastante de todas maneras... Y bien humano, son bien humanistas, son muy empáticos, son muy amables. esa empatía es que se ponen de tu parte mucho humanismo, hay mucha amistad también,. el trato amable que hay,</p>	<p>Ha surgido el sentido de pertenencia, fortalecido el trabajo en equipo que se ha mantenido de manera constante y forma parte del valor organizacional,</p>

		<p>así como la disciplina y la toma de decisión.</p> <p>Consideran que los valores iniciales presentes en la institución han ido cambiando por la dinámica actual, aquí ha tenido más peso la colaboración entre docentes en esta situación de pandemia al igual que el compromiso, la empatía y el buen trato.</p>
--	--	---

Figura 4.

RED SEMÁNTICA. SUBCATEGORÍA: VALORES

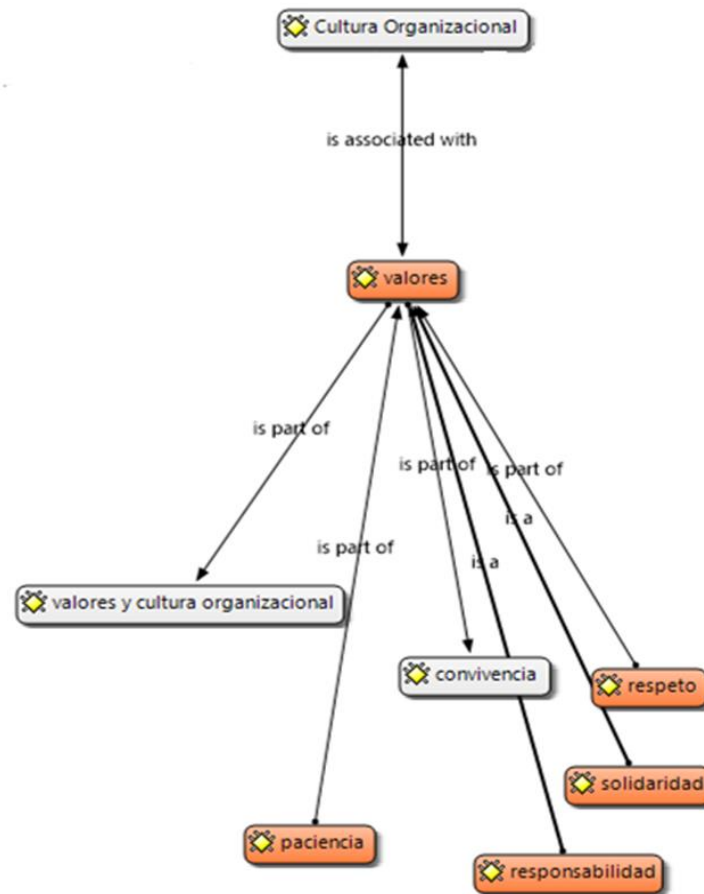


Tabla 6.

PROCESO DE INTERPRETACIÓN CON BASE EN LA SUBCATEGORÍA DESAFÍOS

SUBCATEGORÍA	INFORMANTES	TEORÍA E INTERPRETACIÓN DEL INVESTIGADOR
<p>Desafíos</p>	<p>D1: Hemos tenido que asumir un reto. Ese desafío era si seguíamos o no seguíamos, porque la parte económica fue golpeada 100 por ciento era pues. hemos tenido que ajustar ahí, incluso también a los mismos maestro también se vieron afectados en esas partes tuvimos que conversar con ellos y comprendieron y al menos estamos ahí. Caminando es ese es el grande desafío o no, la existencia es la discusión desde el punto de vista económico. Había muchos colegio que han cerrado muchos niveles, especialmente al inicial. seguimos para adelante. Ese es el desafío</p>	<p>Son muchos los cambios que se vienen experimentado en la sociedad, y parte de ellos está marcado por un abrumador desarrollo tecnológico, procesos migratorios, emergencias sanitarias (covid-19) que han generado una serie de incertidumbre, que de una u otra forman repercuten en las organizaciones y más aún en una de carácter educativo. Por ello aquellas organizaciones que buscan y han logrado perpetuarse en el marco de esta situación, son aquellas capaces de aprender constantemente a flexibilizar, cambiar e innovar, debido a que</p>
	<p>D2: el primer desafío es el económico..., hemos aprendido muchas cosas y eh, las vivencias han sido extraordinarias, vivencias que de una u otra manera. Yo por ser extranjero he logrado aprender mucho lo que es la cultura de aquí del Perú.</p>	
	<p>D3: sobrevivir a una pandemia que prácticamente acabó con muchísimo colegios que había acá.</p>	
	<p>D4: Negociar con los padres, hacer entender a los padres cuál es el cambio que se estaba operando en la elección del mejor medio para llegar a los chicos, se convirtió en la principal preocupación, ... somos capaces de encontrarle solución a todo lo que somos capaces de. Deben ser los mayores obstáculos que nos pueda presentar la vida y que si se puede.</p>	

<p>D5: Pero esto nos ha dado una gran oportunidad, y esta oportunidad no debemos perderla, porque esto hay que seguir mejorando e ir entrando a otro tipo de plataformas para brindar el mejor servicio al estudiante entre ellas tenemos el zoom, el classroom, eh inclusive el mismo WhatsApp,... Mucha fortaleza ha dejado bastante fortalecido de esta situación le soy sincero, maestro, lloré, me sequé las lágrimas, dije yo te voy a vencer o me vences tú. Levantar al que estaba cayéndose anímicamente, sobretodo anímicamente, porque había problemas, porque no había dinero para comprar una serie de cosas, medicina, otras y habría que lidiar con todos ellos. avanzar tenemos que estar bien de salud primero</p>	<p>están siendo sometidas a múltiples desafíos, los cuales son fruto de la evolución que la sociedad está evidenciando.(Duarte s/f). Los desafíos que manifiestan los docentes con base a su experiencia es el continuar enfrentando los problemas originados por la pandemia, donde mencionan como uno de los puntos principales la parte económica, donde fueron fuertemente golpeados. Sin embargo se llenan de fortaleza y expresan que hay que seguir adelante, y más aún con todos estos nuevos aprendizajes de varias índoles, como el tecnológico, el cultural, el humano. Otro de los desafíos fue la elección de un medio de capacitación y educación para los alumnos y se tomaron como plataformas</p>
<p>D6: Aprendió a valorar, la salud, la vida, eh, que se puede seguir aprendiendo, que hay mucho más por aprender nosotros como docentes... uno de los grandes desafíos en esta ocasión era la parte económica, en la parte económica, porque totalmente e tenían para colmo tienen bastante personal,. He Aprendido a valorar la, la vida, eh, que se puede seguir aprendiendo, que hay mucho más por aprender nosotros como docentes</p>	

		<p>el zoom y el classroom. Con todo lo vivido por estos docentes manifestaron que reforzaron su capacidad de solventar problemas y vencer obstáculos, brindar un mejor servicio a los estudiantes y utilizar de nuevas herramientas tecnológicas. Cierran su experiencia con el mayor de los desafíos que es valorar la salud y seguir aprendiendo.</p>
--	--	---

FIGURA 5.

RED SEMÁNTICA. SUBCATEGORÍA: DESAFÍOS

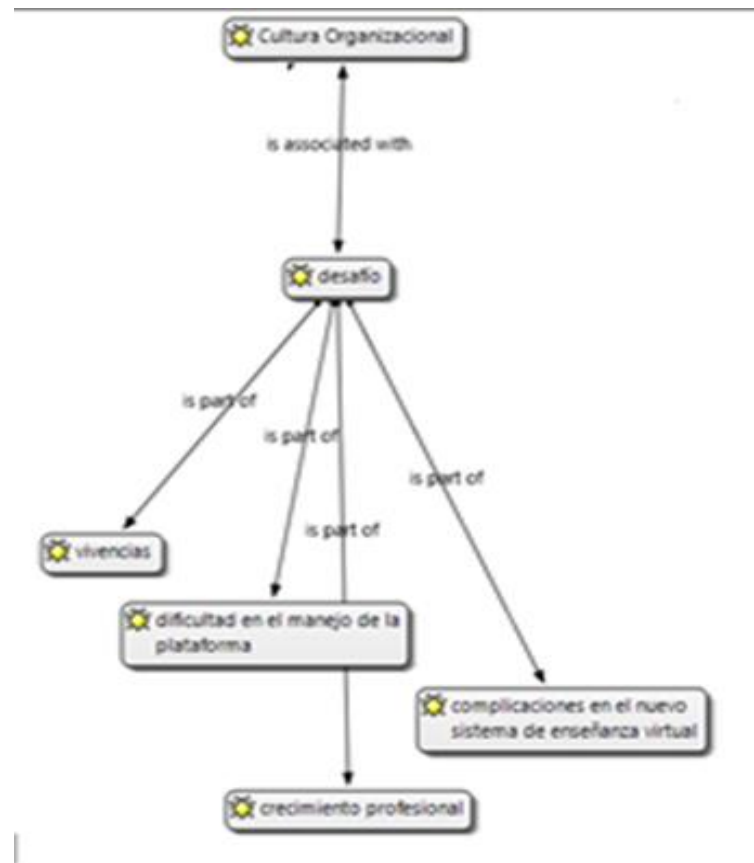


Tabla 7.

PROCESO DE INTERPRETACIÓN CON BASE EN LA SUBCATEGORÍA EMERGENTE ADAPTACIÓN

SUBCATEGORÍA	INFORMANTES	TEORÍA E INTERPRETACIÓN DEL INVESTIGADOR
Adaptación	<p>D1: Lo primero es la adaptación a esta nueva, este nuevo aprendizaje en línea. Adaptarse a todo, a conocer todo ese sistema tecnológico que tienen las plataformas. Adaptarse a un nuevo ritmo de trabajo... La adaptación o la adecuación al nuevo trabajo de aprendizaje, al nuevo ciclo, a agentes del sistema, tomar decisiones...</p>	<p>Para entender la adaptación dentro de una organización, hay que visualizarla desde la óptica del <i>comportamiento organizacional</i>, por ello se podría definir como la habilidad de las organizaciones para cambiarse a sí mismas con el objetivo de hacer frente a los cambios no pronosticados que suceden en su contexto de actuación. (March, 1995) Lo que quiere decir, que un proceso de adaptación se apega a lo variable del modo en el que la organización se comporta para sobrellevar cambios que no fueron previstos, bajo una rienda precisa y un objetivo o meta trazada por</p>
	<p>D2: ...ir adaptándose porque es lo que está viviendo no solamente el Perú, sino todo el mundo. Ir adaptándose a un nuevo proceso de aprendizaje. Todos nos hemos venido adaptando padre de familia, estudiante, docente. Ha sido como un inicio, un inicio a empezar de cero prácticamente. ...tenemos que adaptarnos y esperando que todo esto pase para el año que viene...</p>	
	<p>D3: lo más complejo fue adaptarse a la plataforma digital, porque sabes que lo que la educación presencial, lo virtual, prácticamente que era como un agregado. no había adaptabilidad, era bastante complejo para todo</p>	
	<p>D4: El cambio más radical ha sido el centro de trabajo y durante todos mis años de servicio docente estaba acostumbrada a dirigirme. ...nos ha costado adecuarnos a esta nueva forma. Pero hay vamos.</p>	

<p>D5: Pero la situación la pandemia nos obligó a aprenderlo, pues en menos de una semana en esta situación, tanto maestros, padres de familia, estudiantes, por lo tanto, en el camino se ha ido mejorando... una gran oportunidad, y esta oportunidad no debemos perderla, porque esto hay que seguir mejorando e ir entrando a otro tipo de plataformas para brindar el mejor servicio al estudiante. dentro de nuestra visión tenemos que cambiar. Ya no fue la clase presencial. Nos ha cambiado la vida. Pero toda esta situación, en lo absoluto, porque no es fácil manejar,</p>	<p>la organización. Cambios que llevan los trabajadores para adaptarse a nuevas situaciones como el caso de la emergencia sanitaria, donde hay que cambiar en el marco educativo, la forma de trabajar, de comunicarse de relacionarse con sus compañeros y alumnos.</p>
<p>D6: ha sido todo un reto, porque de pronto se me cambió toda la modalidad online y pues hemos tenido que aprender un montón de tecnología y ver un montón de modos y maneras metodologías para poderles enseñar a los chicos Adaptarlo a la realidad, a esta nueva realidad.</p>	<p>En este proceso de cambios abrumadores e inesperados, en todos los contextos, los docentes manifestaron la presencia de un proceso de adaptación marcado por un nuevo aprendizaje en línea que sustituye al aprendizaje tradicional presencial, donde esta adaptación no fue sencilla, ni fácil y había resistencia a ese cambio por algunos de los docentes. Adaptarse a un nuevo ritmo y sistema de trabajo, no fue fácil, pero manifiestan que lograron el cometido. Aprendieron nuevas herramientas de comunicación y educación</p>

		online, que ven ahora como una fortaleza.
--	--	---

Figura 6.

RED SEMÁNTICA. SUBCATEGORÍA EMERGENTE: ADAPTACIÓN

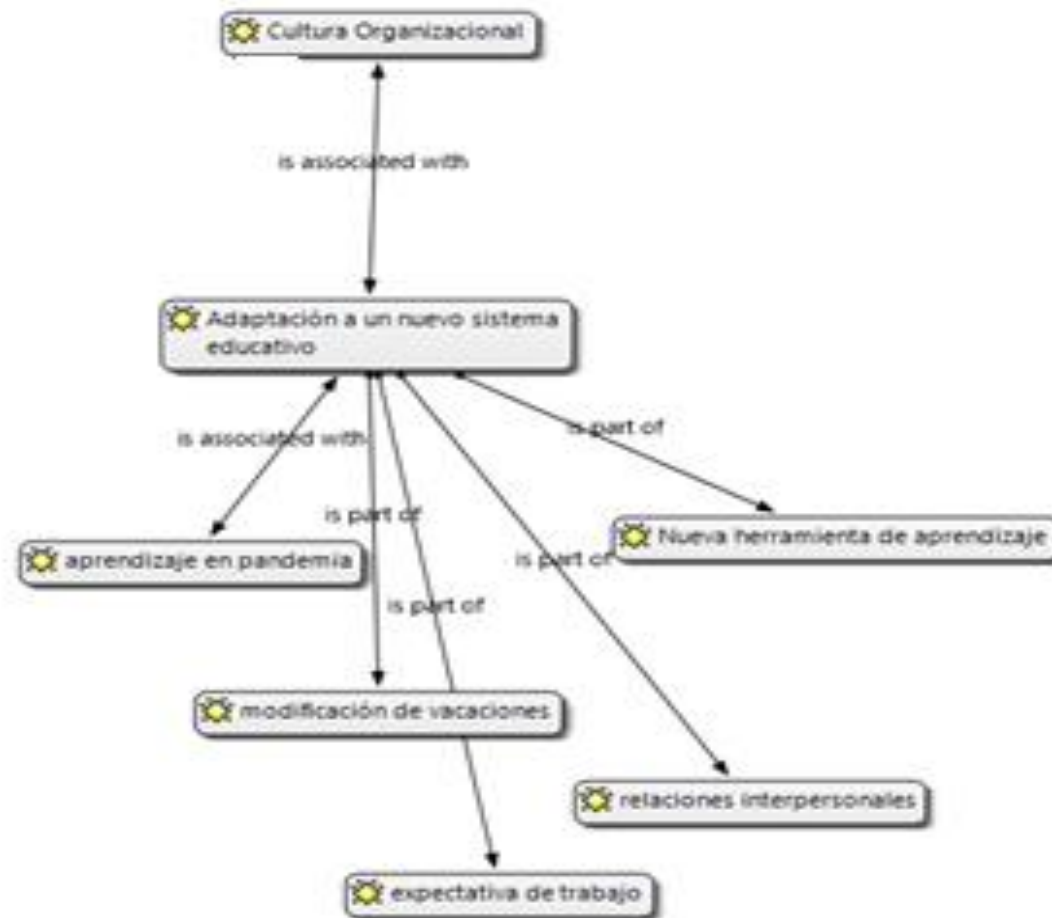
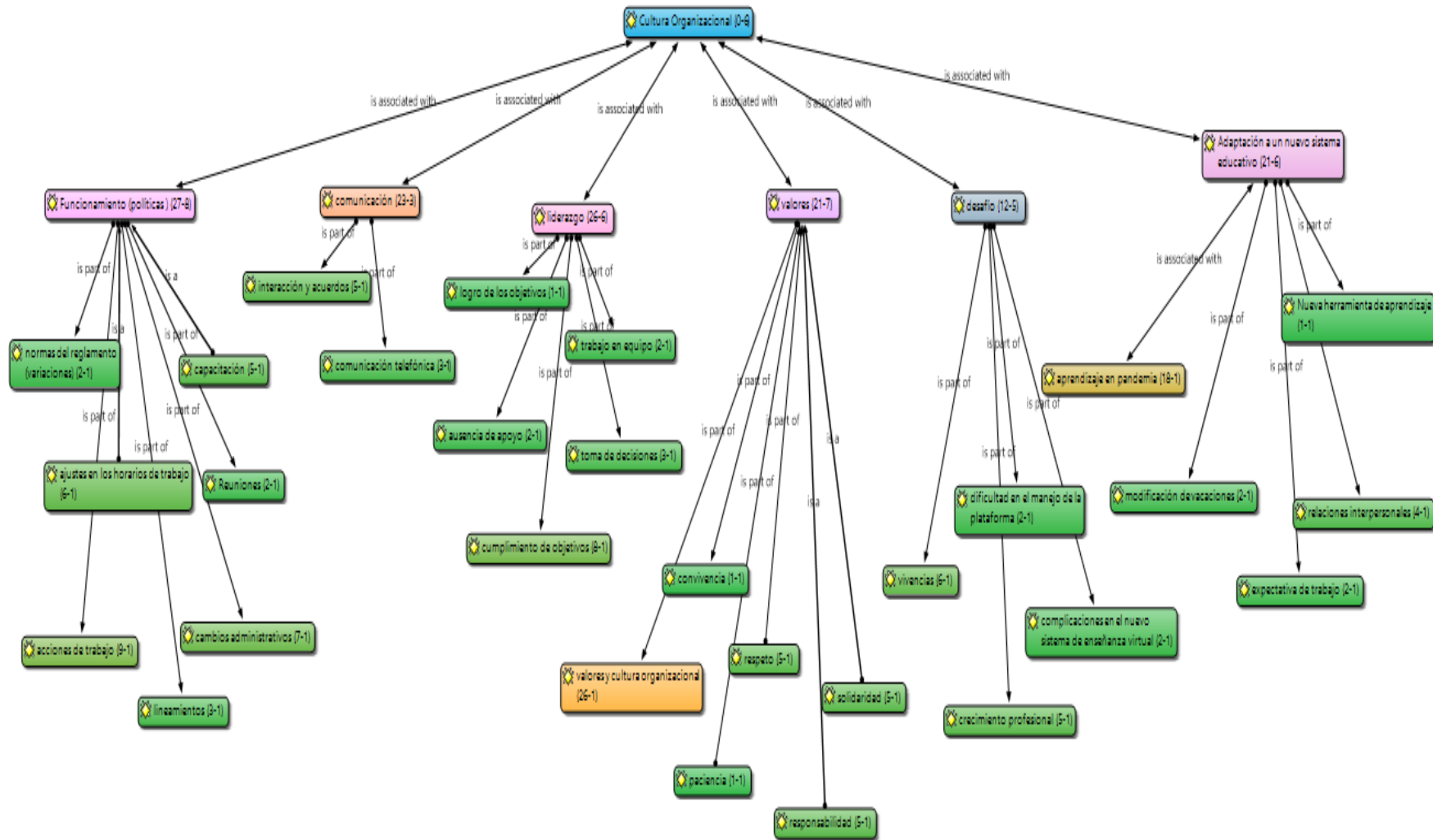


Figura 7.

RED SEMÁNTICA. CATEGORÍA: CULTURA ORGANIZACIONAL



V. CONCLUSIONES

A partir de las interpretaciones generadas de los significados que los docentes asignan a la cultura organizacional y sus subcategorías: funcionamiento organizacional, comunicación, liderazgo, valores, desafíos y adaptación, se presentan las conclusiones del estudio, estructuradas según los objetivos planteados en la investigación, dando así respuesta a cada uno de ellos:

Según el propósito general, descrito como “analizar las experiencias de los docentes respecto a la cultura organizacional educativa en tiempos de emergencia sanitaria”, se tienen que estos han experimentados cambios profundos en su visión como organización, marcado por adaptaciones de índole administrativo, académico y social. Donde se cambia una visión presencial bajo la actuación de cada uno de ellos, por un trabajo virtual, en todos los aspectos. Se refieren, en estos cambios, a cumplimiento de horarios, de normas, de tipos de reuniones o encuentros y hasta del apoyo que sentían entre sus compañeros de trabajo, viendo así afectada las relaciones interpersonales a pesar de existir apoyo entre algunos de ellos.

Ahora, en cuanto a “interpretación de los significados que estos docentes asignan a las características de la cultura organizacional educativa en tiempos de emergencia sanitaria, sienten que está experiencia vivida bajo la presión de una emergencia sanitaria, los hizo cambiar de actitud ante ciertas situaciones de la vida, manifiestan que cambian una visión de incertidumbre y preocupación, por una de optimismo y actitud positiva ante una nueva experiencia vivida y perciben cambios en su organización con relación a las funcionamiento organizacional, la comunicación, liderazgo, valores entre otros.

En relación al objetivo “Describir la experiencia vivida de los docentes respecto al funcionamiento organizacional en tiempos de emergencia sanitaria” se generaron cambios a nivel gerencial, administrativos y académicos, evidenciados por ajustes administrativos vinculados a cambio de horario de trabajo, ajuste del sueldo, así como cambios en reuniones presenciales por virtuales, ajustes en

lineamientos, todo para mantener en pie a la institución y poder continuar con su labor educativa. Cambios que generaron la exigencia de transformar la dinámica institucional alrededor de sus prácticas académicas presenciales y llevarla a prácticas virtuales.

De acuerdo al objetivo “describir la vivencia de los docentes respecto al proceso de comunicación en tiempos de emergencia sanitaria”, se obtuvo que con base a la interpretación de las percepciones, se pudo determinar entre otras circunstancias, cambios en el proceso de comunicación, que según la vivencia de los actores, se ha visto marcada por ausencia, tanto entre el personal docente-administrativo, donde han incidido factores externos como la ausencia de electricidad y servicio de internet, ya que la comunicación se ha dado más por aplicaciones virtuales como el whatsapp. Adicional a ello, describen la comunicación como un poco fría y a veces no muy continua.

En relación al objetivo “describir la percepción de los docentes respecto al liderazgo en tiempos de emergencia sanitaria, estos expresaron que la mayor responsabilidad para llevar los procesos de la institución es el director, por ser quien traza las líneas de mando. Pero muchos de los docentes se consideran líderes de sus procesos y hasta con autoridad de tomar decisiones ante la ausencia de un superior, y aún más en esta situación de emergencia sanitaria cuando es difícil coincidir en algunos aspectos. Adicionalmente le dan valor al apoyo y al fortalecimiento del trabajo en equipo, aunque manifestaron el requerimiento de más presencia de líderes como guía.

Dando respuesta al objetivo “describir la experiencia de los docentes respecto a los valores en tiempos de emergencia sanitaria”, la estructura de significados construida develó como valores institucionales actuales la colaboración entre docentes en esta situación de pandemia, al igual que el compromiso, la empatía y el buen trato.

Ahora bien con respecto al objetivo “describir la experiencia vivida de los docentes respecto a los desafíos en tiempos de emergencia sanitaria, los actores

exhibieron sus aprendizajes individuales, relacionados con los desafíos con base a su experiencia, iniciando con la premisa de continuar enfrentando los problemas, pero llenos de fortaleza y bajo el lema que hay que seguir adelante, y más aún con todos estos nuevos retos tecnológicos, culturales y humanos. Con todo lo vivido manifestaron que reforzaron su capacidad de solventar problemas y vencer obstáculos, cierran su experiencia con el mayor de los desafíos que es valorar la salud y seguir aprendiendo.

En cuanto a la subcategoría emergente se tiene que la interpretación de la información en cuanto a la adaptación en este contexto de emergencia sanitaria, fue marcado por un nuevo aprendizaje en línea que sustituye al aprendizaje presencial, donde hace hincapié de que esta adaptación no fue sencilla y había resistencia al cambio. Adaptarse a un nuevo ritmo y sistema de trabajo, no fue fácil, pero manifiestan que lograron el cometido. Aprendieron nuevas herramientas de comunicación y educación online, que ven ahora como una fortaleza.

Finalmente, éstas vivencias de los docentes, indican cambios profundos ante situaciones inesperadas, en este caso cambios en la cultura organizacional de una institución educativa de carácter privado, ante la presencia de una emergencia sanitaria, que generó también cambios de comportamiento, de tareas asumidas, de formas de interacción con los compañeros de trabajo y de incorporación de un elemento que desde ahora se convertirá en una herramienta elemental en el proceso educativo: las tecnologías.

VI. RECOMENDACIONES

Con base al proceso investigativo y a cada conclusión se recomienda:

Adecuar los procesos acordes al funcionamiento organizacional ante esta nueva realidad de emergencia sanitaria, deben estipularse nuevos lineamientos que marquen un cambio beneficioso, en este caso, para las instituciones educativas, debido a que sus mayores beneficiarios son los estudiantes.

Establecer canales de comunicación, tanto para el personal docente como administrativo, más viables y expeditos de manera que este proceso se transforme en algo más eficaz y efectivo a la hora de requerir una información inmediata.

Delegar funciones en los profesores, asociadas a la distribución de tareas que faciliten la expresión de estos como líder ante las habilidades que cada uno de ellos posee, bien sea en el área tecnológica, administrativa, gerencial o académica, todo ello con la finalidad de brindar apoyo y fortalecimiento al equipo de trabajo

Desde la perspectiva de investigación, indagar acerca de la cultura organizacional con un enfoque cualitativo, ya que se perciben los valores como el sentir de un grupo humano y no de un grupo establecido por intereses gerenciales. Hacer mayor hincapié en el estudio de los valores organizacionales desde una concepción humanista y no solo desde un enfoque organizacional.

En cuanto a los desafíos, hay que reforzar a nivel gerencial la capacidad de respuesta ante la aparición de posibles problemas, tomando como modelo el vencer obstáculos inesperados, lo que pudiera estar relacionado con la resiliencia.

En relación al proceso de adaptación ante la emergencia sanitaria se recomienda para llevar más viable éste proceso, capacitar al personal docente de todas las instituciones con las nuevas herramientas tecnológicas, este proceso de capacitación debe ser visto como parte del funcionamiento de la organización que por ende repercutirá en la cultura organizacional.

REFERENCIAS

- Adeyoyin, S. (2006). *Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity, and Enhanced Service*. Library Philosophy and Practice.
- Aguirre, A. (1995). *Etnografía. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural*. Editorial Marcombo.
- Allaire, Y y Firsirotu, M. (1992). *Teorías Sobre Cultura Organizacional. En: Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Legis Editores.
- Berthoud, L. y López, A. (2013). *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*. Universidad FASTA ediciones.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (2da edición) Mc Graw Hill*.
- Cruz (2018) *La cultura organizacional educativa y su relación con el desempeño docente en el Colegio Nacional Rosa*. (Tesis de Maestría en Educación Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Alma Mater del Magisterio Nacional).
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2203?show=full>
- Domínguez, I., Rodríguez, B. & Navarro, J.(2009). *La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud*. Revista Médica Electrónica, 31(6) Recuperado en 21 de noviembre de 2020, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242009000600012&lng=es&tlng=es.
- Duarte, J. (s/f). *Los complejos desafíos que enfrentan las organizaciones*. Instituto de Políticas públicas en salud. Universidad San Sebastián.
<http://www.ipsuss.cl/ipsuss/columnas-de-opinion/jonathan-duarte/los->

complejos-desafios-que-enfrentan-las-organizaciones/2017-02-27/135754.html

Duran y Pujol (2014). *Identidad y cultura organizacional en la Universidad: Resultados de la aplicación del focus group en participantes del personal de apoyo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata*. XVIII Jornadas de Docentes e Investigadores de Recursos Humanos de la Argentina y IX del Conosur Santa Fe.

Freeman, E. (1996) *Administración*. Pearson Educación. Editorial Mc Graw Hill.

Forner, A. y Latorre, A. (1996). *Diccionario terminológico de investigación educativa y psicopedagógica*. EUB.

García, C. M. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. *Universitas Psychologica*, 5(1). pp. 163-174.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>.

Galluci, J. (2011, Oct 26). *Slideshare.com*. Retrieved Aug 3, 2012, from *Modelo De funcionamiento organizacional*: Recuperado de <http://www.slideshare.net/profejuangallucci/modelo-de-funcionamiento-organizacional>

Glasser, B. y Strauss, A. (1969) *The Discovery Of Grounded Theory Estrategies For Qualitative Research*. Ed. Aldine Publishing Company.

Guns, B. (1998). *Aprendizaje Organizacional*. Edit Prentice Hall.

Hofstede, G. (1980). *Culture and organizations*. *International Studies of Management & Organization*. 10 (4).
<https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>

- Martínez, M. (2009). *La investigación cualitativa etnográfica en ecuación. Manual teórico práctico*. Edit Trillas.
- Mejía, J. (2011), *Problemas centrales del análisis de datos cualitativos*. Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social. 1. Año 1, 47-60.
- Mujica, A. (2018) *Aproximación Teórica Fenomenológica a la Gerencia en la Upel-Impm, Núcleo. Académico Yaracuy*. Revista arbitrada Centro de Investigación y estudios Gerenciales. CIEG. (32), 84-200.
- León, R. A. (2001). *Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 17 (2), pp. 155-172.
<https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550002.pdf>
- Linares, I.; Ochoa, S. y Ochoa, B. (2013). *Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana*. Nova Scientia.
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Revista Clío América. 9. p.p 17-25.
- Pezo, A. Vargas, J. y Gallardo, E. (2020). *Comunicación Interna, Cultura Organizacional y Promoción de la Salud: La Visión de los Promotores Peruanos de Salud*. ISSN electrónico: 2172-9077. 125 -142
<https://doi.org/10.14201/fjc202020125142>
- Pirela de Faría, L. (2010). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*. Revista Venezolana de Gerencia, 15 (51), 486-503.
Recuperado http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000300008&lng=es&tlng=es.

- Rodríguez C.; Romo, L.(2013) *Relación entre Cultura y Valores Organizacionales Conciencia Tecnológica*, XV.(45), Instituto Tecnológico de Aguascalientes Aguas calientes. <https://www.redalyc.org/pdf/944/94438997001.pdf>
- Rodríguez, C., Lorenzo, O. y Herrera, L. (2005). *Teoría y Práctica del Análisis de Datos Cualitativos. Proceso general y criterios de calidad*. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, XV, (2). pp. 133.154. <https://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>
- Sánchez y Pirela (2009) *Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica*. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182009000100013&script=sci_arttext.
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superación. 8(16) <https://doi.org/10.22395/csye.v8n16a17>
- Scheinder, B. (2008). *El significado del compromiso*. Psicología Industrial España: Publicado en línea por Cambridge University. Recuperado de <https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/meaning-of-employee-engagement/0517A938DBEDA2E0BE2FBE27A9DDC4DB>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica*. Plaza & Janés. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. Barcelona Stoner, J.

- Suarez, F. (2020). *Administración educativa y relaciones interpersonales de una Unidad Educativa de Daule - Guayas, 2020* (Tesis de Posgrado).Universidad Cesar Vallejo.
- Vargas, J. G. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. Eumed.net. <https://www.eumed.net/libros/index.html>
- Villasmil, Prieto, Zabaleta y Salazar (2017) *Pensamiento estratégico en la educación: Un estudio fenomenológico hacia una interpretación compleja y posmoderna*. In book: *Procesos Formativos Para El Siglo XXI*. Edition: 1era. Edición Chapter: 1Publisher: Editorial CECAR.
- Vroom, V y Yetton, P. (1973). *Liderazgo y toma de decisiones*. Pittsburgh, PA: Prensa de la Universidad de Pittsburgh. : *Open Journal of Leadership* , 7 (1) marzo de 2018. <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wrc8r>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de categorización

Ámbito temático	Problema de Investigación	Preguntas de investigación	Propósito	Categoría y subcategorías (apriorísticas)
<p>Cultura organizacional</p>	<p>Se ha podido observar que existe una situación diferente en el medio laboral, los profesores que forman parte de esta institución educativa, se están enfrentando a un cambio inesperado por la presencia de una emergencia sanitaria, como lo es el Covid-19. Esto ha traído grandes modificaciones sociales en cuanto a la relación personal y laboral, sobre todo en los centros educativos, donde se han suspendido las clases presenciales.</p> <p>Todo este cambio tan inesperado, ha transformado el enfoque dentro de la organización relacionada con su cultura organizacional, ya que elementos como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, han dado giros vertiginosos donde no existe un manual como trabajar en estas circunstancias, sino que se llevará un proceso de adaptación basado en la experiencia diaria.</p>	<p>¿Cuál es la experiencia vivida de los docentes respecto a la cultura organizacional educativa en tiempos de emergencia sanitaria?.</p>	<p>Analizar las experiencias de los docentes respecto a la cultura organizacional educativa en tiempos de emergencia sanitaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas gerenciales. • Funcionamiento organizacional (acciones). • Comunicación. • Liderazgo. • Valores. • Desafíos.

Anexo 2: Guía de entrevistas

Entrevista

Esta guía de entrevista, tiene como objetivo general obtener información sobre las experiencias vividas por los docentes sobre la cultura organizacional en el marco de una emergencia sanitaria (Covid-19). Por ser un instrumento de corte cualitativo, se construyeron las preguntas basadas en subcategorías establecidas a priori sobre el tema.

Esta entrevista, posee una fase inicial donde se dio una breve explicación del propósito de la investigación y algunos conceptos claves que pueden facilitar la obtención de la información por parte de los actores educativos. Adicional a ello, se presentó una pregunta de inicio para crear un clima de confianza con los actores, para entrar al desarrollo y finalmente al cierre de la misma. A continuación se visualiza la entrevista:

Guía de Preguntas

Inicio de la entrevista

Cuénteme su experiencia en su condición de docente o director de una institución educativa privada durante el estado de emergencia sanitaria. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos que han vivido?

1. Con base en su labor como docente y el tiempo que tiene trabajando en el colegio, ¿Cuál ha sido su experiencia en relación a las políticas gerenciales que están presentes en la institución educativa?, ¿Podría describirme un poco sobre este aspecto, y si han surgido algunos cambios a los cuales han tenido que adaptarse en este contexto de pandemia?.

2. ¿Qué vivencias le ha dejado a usted las distintas acciones ejecutadas en el centro educativo vinculadas con el cumplimiento de los objetivos de la organización?.

3. ¿Cuál ha sido su vivencia respecto a la comunicación dentro de la Institución Educativa, tanto con sus compañeros de trabajo como con el personal directivo y la relación interpersonal que lleva con ellos?.¿Considera que han surgido cambios en esta condición de estado de emergencia sanitaria?

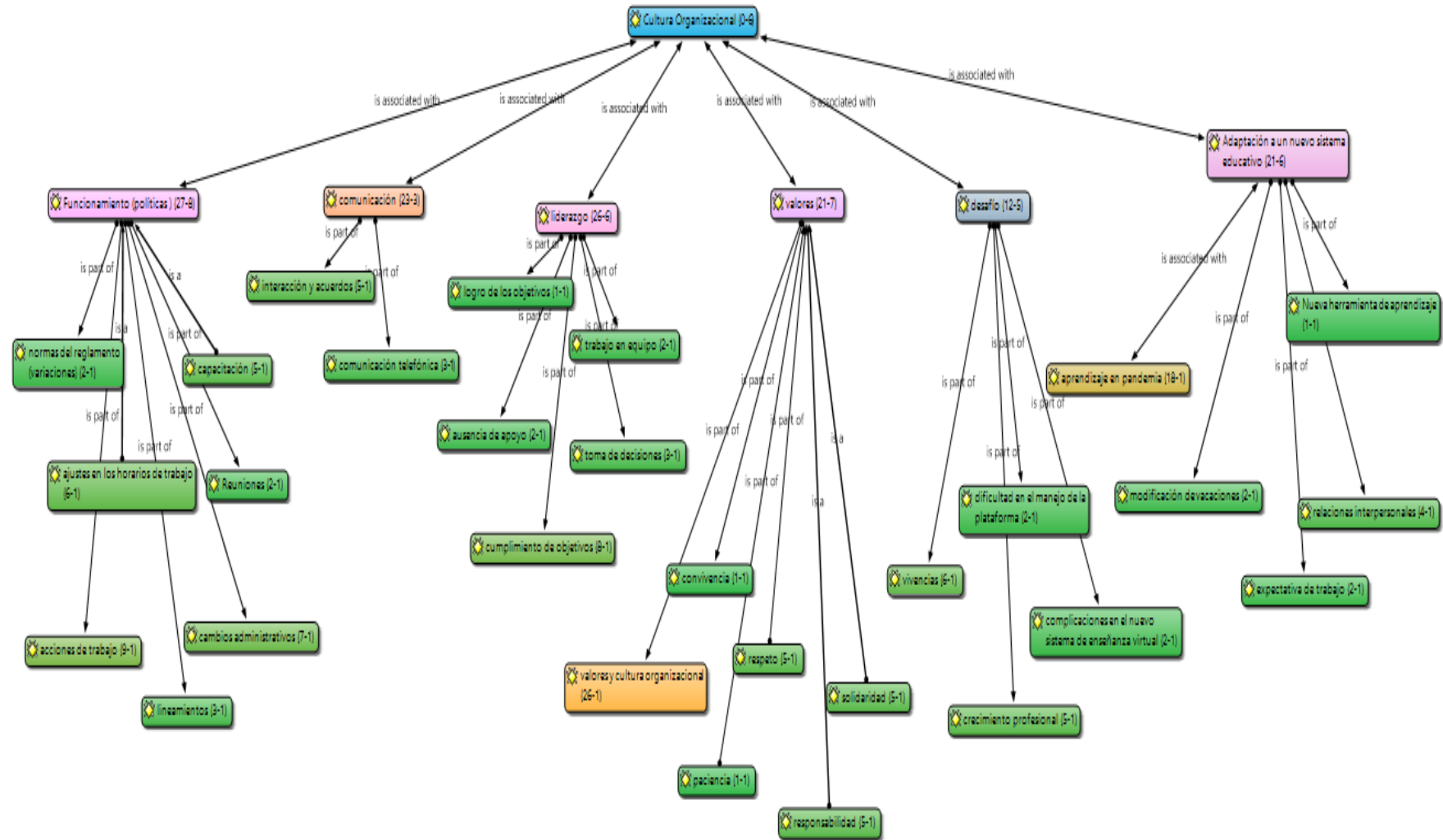
4. ¿Bajo su percepción considera que ha habido o hay un líder o líderes que han guiado el proceso (organizacional), o usted ha sido su propio líder en este período de pandemia? Cuéntenos su experiencia.

5. Cuéntenos su experiencia acerca de los valores que se han venido practicando en la institución educativa vinculados con la cultura organizacional y ahora contextualizados con esta situación de pandemia.

6. De acuerdo a la experiencia vivida ¿Cuál ha sido el principal desafío que ha tenido que enfrentar la institución educativa para mantenerse y seguir prestando su servicio?

7. Algo más que quisiera agregar a la entrevista.

Anexo 3: Red semantica. Atlas.ti



Anexo 4: Carta de presentación

POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Escuela de Posgrado

“Año de la universalización de la salud”

Lima, SJL 19 DE OCTUBRE DE 2020

Carta P. 579 – 2020 EPG – UCV LE

SEÑOR

MG. MAGNO FIDEL REVELO BARRERA

Director

IEP - Aurelio Baldor.

Asunto: Carta de Presentación del estudiante **NIEVES DIAZ, JOSÉ IGNACIO**.

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **NIEVES DIAZ, JOSÉ IGNACIO** identificado con Carnet de Extranjería N° 002866894 y código de matrícula N°7002353386 estudiante del Programa de MAESTRÍA EN EDUCACIÓN quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

ESTUDIO FENOMENOLÓGICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN PRIVADA DE LIMA, 2020.

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro estudiante a su Institución a fin de que pueda aplicar entrevistas y/o encuestas y poder recabar información necesaria.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Raúl Delgado Arenas
Dr. Raúl Delgado Arenas
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO
FILIAL LIMA – CAMPUS LIMA ESTE

LIMA NORTE Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
LIMA ESTE Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
ATE Carretera Central Km. 8.2 Tel.:(+511) 200 9030 Anx.: 8184
CALLAO Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.



Recibido
19-10-20
8:20 pm.
[Signature]