

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

[DOI 10.35381/cm.v8i4.862](https://doi.org/10.35381/cm.v8i4.862)

Cultura organizacional y su adaptación al COVID-19 en instituciones educativas

Organizational culture and its adaptation to COVID-19 in educational institutions

Luz Victoria Malomeque-Coveña
ns.luzvpc24@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Santo Domingo, Santo Domingo de los
Tsáchilas
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-1593-6907>

Edgar Ernesto Lascano-Corrales
ua.edgarlascano@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7002-8717>

Miriam Janneth Pantoja-Burbano
ui.miriampantoja@uniandes.edu.ec
Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ibarra, Imbabura
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-5643-6511>

Recibido: 01 de mayo 2022
Revisado: 25 de junio 2022
Aprobado: 01 de agosto 2022
Publicado: 15 de agosto 2022

RESUMEN

La presente investigación tuvo por objetivo estudiar la cultura organizacional y su adaptación al Covid-19 en la Unidad Educativa Mariano Aguilar. La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional y de campo, se usó para recolectar la información del modelo propuesto, la unidad de análisis fueron los docentes donde se determinó una población finita. El instrumento a usado, fue el de Denison (2000), el mismo tiene 4 enfoques: adaptabilidad; misión; consistencia e involucramiento (participación) y estos, a su vez en tres sub-enfoques y ellos, en 5 preguntas, dando en total 60 preguntas. Los resultados reflejaron que el cociente organizacional fue de 3,651, el mismo define al desempeño laboral como muy bueno. Obteniendo como conclusión que, la adaptabilidad que han tenido los docentes a las restricciones académicas presenciales, que impuso el Covid-19 ha generado nuevos métodos de enseñanza.

Descriptor: Cultura organizacional; pandemia; escuela; desempeño; docente. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of this research was to study the organizational culture and its adaptation to Covid-19 in the Mariano Aguilar Educational Unit. The research was descriptive, correlational and field type, it was used to collect the information of the proposed model, the unit of analysis was the teachers where a finite population was determined. The instrument used was Denison's (2000), it has 4 approaches: adaptability; mission; consistency and involvement (participation) and these, in turn, in three sub-foci and they, in 5 questions, giving a total of 60 questions. The results showed that the organizational quotient was 3,651, which defines job performance as very good. Obtaining as a conclusion that the adaptability that teachers have had to face-to-face academic restrictions, imposed by Covid-19, has generated new teaching methods.

Descriptors: Organizational culture; pandemic; school; performance; teacher. (UNESCO Thesaurus).

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional, en el transcurso del tiempo se ha convertido en un tema controversial ya que, de acuerdo a múltiples autores existen variaciones teóricas entre su concepto e importancia (Hernández, Galvis, & Narváez, 2003). No obstante, se ha logrado identificar que, la mayoría de los investigadores están utilizando el término de cultura organizacional o corporativa para referirse a filosofía, los valores, mitos y otros conceptos que los miembros de la organización comparten. Aunque, estos elementos de la cultura no son tangibles, la única forma de que los mismos se puedan observar, es cuando se ven los efectos y consecuencias que estos desarrollan en las organizaciones (Vertel, 2013; Mendez-Álvarez, 2019; Méndez, 2019; Gonzáles-Limas, 2018).

Asimismo, la forma en la que pueden interactuar las personas, sus actitudes predominantes, las aspiraciones, los supuestos subyacentes y los asuntos relevantes de las interacciones humanas, forman parte de la cultura de la organización. Entonces, se puede deducir que, la cultura puede viabilizar o dificultar la solución de los problemas que se encuentran relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna (Pedraja-Rejas, 2020; Sheen, 2018).

Debido a esto se puede intuir que, el individuo es quien diseña y da forma a su propia personalidad. Entonces, si se establece un orden analógico se puede afirmar que, de la misma forma lo hacen las organizaciones, quienes desarrollan una identidad única conocida como cultura organizacional y está influenciada por las historias, creencias, experiencias, y normas compartidas que caracterizan a la organización (Vargas Echeverría & Galaz, 2019; Palafox Soto, Jiménez, & Hernández, 2019).

Por estos antecedentes se puede afirmar que, la cultura organizacional ha adquirido importancia al interior de las organizaciones y es que, las organizaciones, actualmente, van encaminadas hacia un cambio continuo, en el cual el recurso humano se está posicionando como la mayor fortaleza. Es decir, la nueva economía está orientada en las capacidades, habilidades y conocimientos que se poseen y esto, es lo que realmente

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

marca una diferenciación entre organizaciones (Reyes Hernández & Fernández, 2020; Solarte Solarte, Solarte, & Vinasco, 2020).

No obstante, existen divergencias entre estamentos literarios, ya que los mismos buscan separar y por ende, establecer puntos de diferencia entre la cultura laboral, con orientación a la cooperación, la solidaridad y el apoyo al oponerla con una cultura de propensión a la competencia (Ramírez, 2020).

Las empresas y organizaciones están creando definiciones de cultura bajo estos parámetros. En este sentido, Ouchi (1981) fue uno de los primeros académicos en definir a la cultura organizacional como: una variable que aglutina tanto simbolismos como mitos, ritos o ceremonias en el cual transfieren creencias y valores y esto, da un significado real a las organizaciones.

En América Latina, la cultura organizacional se interpreta como una ventaja que las empresas pueden adquirir ya que la transición a la transformación digital está presente en todas las áreas. Debido a esto, países como: Colombia, Chile, Argentina, México, Brasil y Perú mantienen puntos de simetría de acuerdo a este tema en particular y por esto, ponderan su incidencia en el desempeño empresarial (Bernardi & Menezes, 2018). En Ecuador, a comparación con los países citados en el párrafo anterior no existe esa definición de cultura organizacional. Por ejemplo, Roserol (2017) estudió cuales son las variables incidentes para el comportamiento organizacional en las farmacias de Sangolquí y de forma análoga sus resultados son simétricos a los de Ramos & Tejera (2017) en el cual, los ejes de: motivación, productividad, satisfacción en el trabajo son los valores incidentes en la cultura organizacional de las empresas. En este sentido, la metodología que más se usa para definir la cultura organizacional es la de Denison, (2000) la misma que emplea los valores de: adaptabilidad, misión, participación, consistencia; para definir la cultura organizacional (Morales & Contreras, 2020; Cancino & Mellado, 2019).

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

De acuerdo a lo expuesto, se podría deducir que la cultura organizacional es un área ya estudiada y que sus resultados no variarían de investigación a investigación. No obstante, en la actualidad con la llegada del Covid-19 todo ha variado. Por esta razón, la presente investigación tiene como objetivo estudiar como el Covid-19 ha afectado la cultura organizacional de la Unidad Educativa Mariano Aguilera localizada en la ciudad de Santo Domingo.

La Unidad Educativa Fiscal se encuentra localizada en la Cooperativa Treinta de julio sector uno Av. Clemencia de Mora 277 Río Aguarico y Tsáchila; cuenta con 82 docentes los mismos que educan a 2559 estudiantes y oferta las jornadas matutina y vespertina. La investigación tuvo como objetivo general determinar mediante el cuestionario de Denisson, como el Covid-19 ha afectado la cultura organizacional de la Unidad Educativa Mariano Aguilera.

METODOLOGÍA

La investigación fue descriptiva-correlacional y transversal; también fue de campo, la unidad de análisis fueron los docentes, donde se determinó una población finita. Se tomó 82 docentes como población, se empleó un muestreo por conveniencia estableciendo como muestra 40 docentes.

RESULTADOS

Cultura organizacional y su efecto en desempeño laboral

Adaptabilidad

Los docentes durante la etapa de confinamiento han tenido que adaptarse a nuevas tendencias didácticas en aras de asegurar la calidad de la educación que imparten y es que, los óbices que está dejando el Covid-19 en el sector de la educación está obligando a dejar métodos tradicionales y reinventarse. Por esta razón, la orientación al cliente (alumnos), está siendo rediseñada con el propósito de dar seguridad a los padres de

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

familia con la educación que sus hijos reciben. Por citar un ejemplo, los docentes que imparten las asignaturas de Física y Matemáticas, graban videos de refuerzos explicando procedimientos aritméticos a los estudiantes, con el fin de que sea tomado como tutoriales, por estos antecedentes, este sub-enfoque da una media de 3,508.

El aprendizaje organizativo que están tomando los docentes tiene como finalidad aumentar el desempeño laboral, mediante un cronograma de actividades planificadas de forma semanal, lo cual da una calificación de 3,800. En la tabla 1, se discretiza la media del enfoque adaptabilidad con un valor de 3,492 y una escala de calificación de, muy buena

Tabla 1.
Adaptabilidad.

Sub enfoques de adaptabilidad	N	Mínimo	Máximo	Media	Calificación	Desviación Estándar
Orientación al cambio	40	1	4	3,508	Muy bueno	0,792998205
Orientación al cliente	40	1	4	3,169	Bueno	1,180164591
Aprendizaje Organizativo	40	3	4	3,800	Muy bueno	0,403112887
Media del enfoque Adaptabilidad				3,492	Muy bueno	0,8873058420

Fuente: Encuesta aplicada.

Misión

Los docentes de la unidad Educativa Mariano Aguilar han entendido que el establecimiento educativo es un conjunto de personas comprometidas con la misión de la misma. Por esto, el sub-enfoque que tiene mayor ponderación, es misión como se presenta en la tabla 2, esto se debe principalmente, a que los docentes, están cursando o han cursado estudios de 4to nivel y esto ha ayudado a encontrar nuevas técnicas de enseñanza y, por ende, pueden dar formas técnicas de solución ante los problemas que se presentan día a día. En este sentido, este sub-enfoque tiene una media de 3,938.

Al referirse de las metas y objetivos que se plantean en la unidad educativa, a pesar del Covid-19 se han adaptado y han rediseñado procesos metodológicos en función de que

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

los mismos pueden cumplirse. Por ejemplo, la carga de tareas escolares las ha reducido a los estudiantes, pero han puesto énfasis en promover la lectura y el desarrollo cognitivo. Entonces, por estos argumentos, el enfoque de misión obtuvo una ponderación de 3,836.

Tabla 2.
Misión.

Sub enfoques de misión	N	Mínimo	Máximo	Media	Calificación	Desviación Estándar
Dirección y propósitos estratégicos	40	1	4	3,692	Muy bueno	0,768990347
Metas y objetivos	40	3	4	3,877	Muy bueno	0,331082142
Visión	40	3	4	3,938	Muy bueno	0,242185561
Media del enfoque Misión				3,836	Muy bueno	0,511459998

Fuente: Encuesta aplicada.

Consistencia

Consistencia, resulta ser el enfoque que adquiere menor ponderación, esto se atribuye directamente al Covid-19 y es que, a inicios de la pandemia los docentes en su mayoría pasaron por una etapa de ansiedad porque no sabían que medidas iba a tomar el Ministerio de Educación. Es así que, actualmente se encuentran todos los docentes en apoyo constante con el objetivo de superar las falencias metodológicas-tecnológicas que puedan tener, por eso están comprometidos con sus estudiantes en el logro de los objetivos de aprendizaje y que ellos los puedan aprovechar.

En la tabla 3, se encuentra la media del enfoque consistencia con un valor de 3,411. En el cual, el sub-enfoque acuerdo, esta con una media de 3,185, la cual es la de menor valor. La razón, es que el Ministerio de Educación en varias etapas de la pandemia, no ha tenido comunicación muy fluida con los docentes –al menos con los de la unidad educativa objeto de estudio.

Sin embargo, el sub-enfoque valores centrales es el que tiene la mayor ponderación con un valor medio de 3,646, pero esto se debe a la fluida comunicación que tienen los docentes y esto da un apoyo estructural cuando existen problemas. Los docentes

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

manifiestan que la comunicación ha mejorado a raíz del Covid-19, es decir han aprovechado este hecho extraordinario para poder sobreponer.

Tabla 3.
Consistencia.

Sub enfoques de consistencia	n	Mínimo	Máximo	Media	Calificación	Desviación Estándar
Valores centrales	40	1	4	3,646	Muy bueno	0,779237793
Acuerdo	40	1	4	3,185	Bueno	0,881977673
Coordinación e Integración	40	1	4	3,492	Muy bueno	1,017396753
Media del enfoque Consistencia				3,441	Muy bueno	0,914014016

Fuente: Encuesta aplicada.

Participación

Al ponderar el enfoque participación, se pudo visualizar aristas, como que los docentes tienen rasgos de integración y que cada uno maneja su propio plan de metas –de acuerdo a lo que ellos manifestaron–, esto lo hacen con el fin de mejorar. En la tabla 4, se describen las medias de los sub-enfoques y del enfoque participación, el mismo que cuenta con un valor de 3,636.

En este contexto, el trabajo en equipo cuenta con una media de 3,677 y es que en la Unidad Educativa existe el espíritu de ayuda, más aún con la pandemia del Covid-19. Asimismo, el desarrollo de capacidades fue valorado con una media de 3,585. Este valor se relaciona de forma directa al anterior sub-enfoque, ya que el desarrollo profesional de los docentes con la pandemia por el Covid-19 han hecho que ellos exploten sus potenciales y descubran nuevos métodos para educar.

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

Tabla 4.
Participación.

Sub enfoques de participación	n	Mínimo	Máximo	Media	Calificación	Desviación Estándar
Empoderamiento	40	1	4	3,646	Muy bueno	0,738045756
Trabajo en equipo	40	1	4	3,677	Muy bueno	0,687106531
Desarrollo de capacidades	40	1	4	3,585	Muy bueno	0,808012757
Media del enfoque participación				3,636	Muy bueno	0,743177622

Fuente: Encuesta aplicada.

Cociente organizacional que tienen los docentes de la Unidad Educativa Mariano Aguilar de Santo Domingo

Los resultados de los enfoques que evalúan el nivel organizacional y la adaptación al Covid-19 se sitúa en la escala de; muy bueno. La figura 1, detalla las medias.

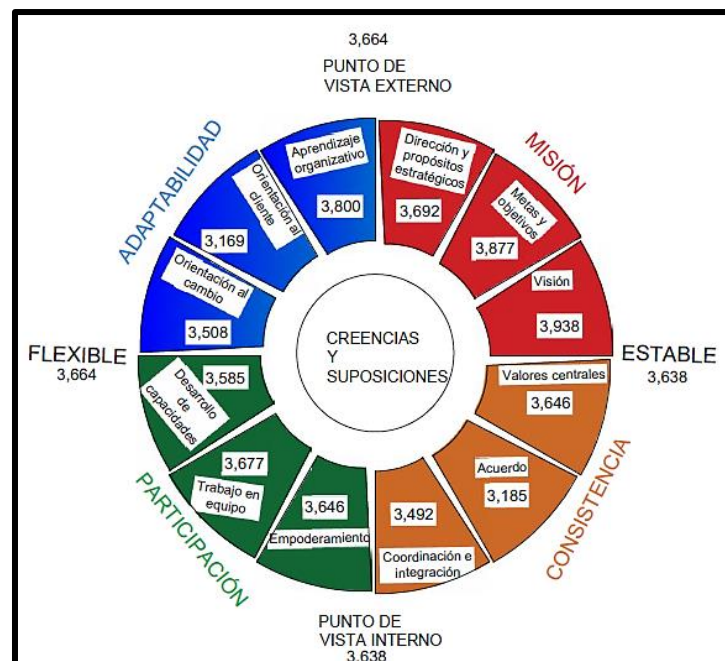


Figura 1. Nivel de cultura organizacional.

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

DISCUSIÓN

Los resultados de la presente investigación evidencian que la cultura organizacional y la adaptación al Covid-19 por parte de los docentes de la Unidad Educativa Mariano Aguilar, es muy buena. En este contexto, existen investigaciones que han empleado de igual forma el modelo de Denison para medir el nivel de cultura organizacional. Por ejemplo, Rugel Llongo, (2019) determina las competencias digitales y su incidencia en la cultura organizacional de la unidad educativa El Triunfo. Mencionado estudio tuvo una muestra de 32 docentes de la unidad educativa, obteniendo una media de cultura organizacional de 0,827 y expresa que, la metodología empleada (Denison) resulta una herramienta útil con la finalidad de medir la cultura organizacional.

De acuerdo con la otra arista objeto de estudio, el mismo que fue la adaptabilidad al Covid-19 por parte de la unidad educativa, se ha adaptado a una nueva realidad, pero han tenido que estructurar organigramas de trabajo, sin incidir negativamente en un desempeño o aún peor en la calidad de educación que ellos están dando.

En este sentido, Juárez, (2020) afirma que en su gran mayoría las profesiones se han tenido que adaptar a esta nueva normalidad, en el cual el Covid-19 hizo que las plataformas digitales no solo sirvan como medio para comercializar productos, sino que también en materia educativa, en donde la formación académica debe ser compensados con retroalimentación, para cubrir posibles vacíos que sean visible a mediano plazo.

Por esto, para Picón, Caballero, & Sánchez (2020) en su estudio denominado Desempeño y formación docente en competencias digitales en clases no presenciales durante la pandemia COVID-19 afirma que los docentes de forma frecuente buscan innovar para que no se vea afectada el nivel de instrucción académica que se imparte y que los estudiantes puedan contar con todas las herramientas de aprendizaje.

Atendiendo al objetivo de investigación, determinar como la cultura organizacional ha incidido en la adaptación al Covid-19 por parte de los docentes de la Unidad Educativa Mariano Aguilar, se puede afirmar que los docentes se han adaptado a esta nueva forma

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

de impartir clases, sin embargo, existen incógnitas que serán respondidas solo a través del tiempo. Y la que más eco tiene es, ¿Los estudiantes han aprendido todos los conceptos con las clases en línea, o las clases presenciales son realmente importante y no pueden ser remplazadas?

CONCLUSIONES

La metodología empleada, permite afirmar que la cultura organizacional que tiene la Unidad Educativa Mariano Aguilar tiene una media de 3,651, la misma que tiene una calificación de muy buena, y esto se relaciona de forma directa con la adaptación que han tenido los docentes a las nuevas modalidades de aprendizaje debido al Covid-19.

Los enfoques que obtuvieron una mayor ponderación fueron: misión y participación, las mismas que de acuerdo a lo manifestado por los docentes se debe al compromiso con el sistema de educación nacional, además del compromiso con la Unidad Educativa. Y esto ha afectado de forma positiva, ya que ha motivado para poder participar en nuevos métodos de enseñanza.

La adaptabilidad que han tenido los docentes a las restricciones académicas presenciales que impuso el Covid-19 ha generado nuevos métodos de enseñanza. Por ejemplo, la grabación de clases explicativas para que los estudiantes pueden tener ese material cuando ellos deseen y así usarlo como tutorial, es algo que antes de la pandemia no existía.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Regional Autónoma de los Andes; por motivar el desarrollo de la investigación.

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Bernardi, C., & Menezes, L. (2018). La percepción de la cultura organizacional en América Latina. *SpencerStuart*. [The perception of organizational culture in Latin America. SpencerStuart].
- Cancino, V. E., & Mellado, C. Y. (2019). Validación de la escala de cultura organizacional de Denison (docs) en centros educativos en Chile. [Validation of the Denison organizational culture scale (docs) in educational centers in Chile]. *Interciencia*, 44(4), 222-228.
- González-Limas, W. R. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. [Systematic review of the conceptions of organizational culture]. *Universidad y Salud*, 200-214.
- Hernández, G. C., Galvis, S. M., & Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. [Organizational culture and work well-being]. *Cuadernos de administración*, 109-137.
- Juárez, J. (2020). Covid-19 aceleró las TIC, pero con empleados sin internet ni capacitación digital. [Covid-19 accelerated ICT, but with employees without internet or digital training]. <https://n9.cl/hibgk>
- Mendez-Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. [Elements for the relationship between organizational culture and strategy]. *Revista Universidad y Empresa*, 136-169.
- Morales, R. A., & Contreras, R. D. (2020). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. [Organizational culture and teaching performance at the National University of the Center of Peru]. *SociaLium*, 4(1). doi:<https://doi.org/10.31876/sl.v4i1.45>
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet The. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Palafox Soto, M. O., Jiménez, S. O., & Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. [Organizational culture as a basis for permanence in organizations]. *Revista San Gregorio*, 198-207.

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

- Pedraja-Rejas, L. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. [Leadership and organizational culture as factors influencing university quality: a conceptual analysis]. *Formación universitaria*, 3-14.
- Picón, G. A., Caballero, G. K., & Sánchez, J. N. (2021). Desempeño y formación docente en competencias digitales en clases no presenciales durante la pandemia COVID-19. [Performance and teacher training in digital skills in remote classes during the COVID-19 pandemic.]. *ARANDU UTIC*, 139-153.
- Ramírez, J. L. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. [Impact of organizational cultural development factors on business profitability]. *Revista Científica Orbis Cognita*, 140-157.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre Cultura, Clima y Fuerza de Clima Laboral en Ecuador. [Study of relationships between Culture, Climate and Labor Climate Force in Ecuador]. *Acción Psicológica*, 225-239.
- Reyes Hernández, J., & Fernández, H. M. (2020). Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios. [Socio-psychological diagnosis of organizational culture in a service company.]. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*.
- Roserol, G. J., Obandol, B. L., Ibarra, V. J., Cabrerol, I. A., Salazarl, F. J., & Lorenzoll, A. F. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. [Diagnosis of organizational behavior variables in pharmacies in Sangolquí, Ecuador]. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1).
- Rugel Llongo, J. L. (2019). Competencias digitales y su incidencia en la cultura organizacional de una unidad educativa. [Digital skills and their impact on the organizational culture of an educational unit]. *El Triunfo*, 2018. Piura: UCV.
- Sheen, R. (2018). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: Un acercamiento a tres compañías peruanas. [Organizational culture and its impact on business management: An approach to three Peruvian companies]. Fondo editorial Universidad de Lima.

Luz Victoria Malomeque-Coveña; Edgar Ernesto Lascano-Corrales; Miriam Janneth Pantoja-Burbano

Solarte Solarte, C. M., Solarte, M. L., & Vinasco, J. F. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). [Organizational culture and innovation in the market orientation of family businesses in Pasto (Colombia)]. *Contaduría y administración*.

Vargas Echeverría, S. L., & Galaz, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. [Organizational culture and job satisfaction as predictors of job performance in librarians]. *Investigación bibliotecológica*, 149-176.

Vertel, A. d. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. [Organizational culture: evolution in measurement]. *Estudios gerenciales*, 350-355.