



Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana (2022–2025).

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Edith Esther Pinto Aragón

ASESOR

Dra. Ileana Gloria Pérez Vergara

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Pinto Aragón, Edith Esther (2026). Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe, colombiana (2022–2025). [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

Esta investigación doctoral tiene como objetivo diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la costa caribe colombiana (2022–2025). El problema de investigación se encontró en las dificultades de los procesos de gestión institucional y la integración del cuerpo docente, reflejadas en la desarticulación entre las metas organizacionales y las prácticas académicas. Metodológicamente, es un estudio con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transaccional descriptivo y de campo, utilizando el método hipotético-deductivo; la muestra seleccionada fue de 384 docentes aplicando un muestreo aleatorio simple. Como hallazgos principales, el estudio permitió identificar que las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana presentan una cultura organizacional caracterizada por la fragmentación de los equipos de trabajo, la débil comunicación interdepartamental y la falta de mecanismos que promuevan la participación docente en los procesos de gestión. A través del diagnóstico, los docentes perciben ausencia de liderazgo participativo y escasa alineación entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas. Se concluye que la cultura organizacional constituye un factor determinante para el éxito de la gestión universitaria y la cohesión del cuerpo docente, donde la ausencia de una estructura cultural fuerte genera desmotivación y resistencia al cambio. Por tanto, el modelo propuesto contribuye a transformar las relaciones laborales y académicas mediante la promoción de un liderazgo participativo, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la consolidación de espacios de comunicación horizontal, propiciando además la formación continua orientada a la cooperación y la innovación educativa.

Palabras clave: *cultura organizacional, cohesión docente, gestión institucional, universidades públicas de la costa caribe.*

Abstract.

This doctoral research aims to design an organizational culture model to improve institutional management and teaching cohesion in public universities on the Colombian Caribbean coast (2022–2025). The research problem stems from difficulties in institutional management processes and faculty integration, reflected in the disconnect between organizational goals and academic practices. Methodologically this is a quantitative, non-experimental, descriptive, and field study using a hypothetical-deductive method. The sample consisted of 384 faculty members selected through simple random sampling. The main findings revealed that public universities on the Colombian Caribbean coast exhibit an organizational culture characterized by fragmented work teams, weak interdepartmental communication, and a lack of mechanisms to promote faculty participation in management processes. Through the diagnostic process, faculty members perceive a lack of participatory leadership and poor alignment between institutional values and daily practices. It is concluded that organizational culture is a determining factor for the success of university management and the cohesion of the faculty, where the absence of a strong cultural structure generates demotivation and resistance to change. Therefore, the proposed model contributes to transforming labor and academic relations by promoting participatory leadership, strengthening the sense of belonging, and consolidating spaces for horizontal communication, while also fostering continuous professional development focused on cooperation and educational innovation.

Keywords: *organizational culture, teaching cohesion, institutional management, public universities of the Caribbean coast*

Agradecimientos.

Al creador de todas las cosas, Dios, mi fuente de sabiduría, amor y fuerza para realizar mis proyectos de vida, en especial este objetivo en el alcance de la investigación doctoral

Gracias a mis hijos, quienes han estado a mi lado, con su amor y apoyo incondicional, representando sus palabras y gestos el estímulo para cumplir con un objetivo de vida.

A mis hermanos por su acompañamiento, amor y confianza en mí.

A las universidades por ser parte de esta investigación

A la ESE Hospital san José de Maicao, por el apoyo y confianza para el desarrollo de esta investigación.

A todos los docentes de la Universidad de Investigación e Innovación de México por impartir sus conocimientos y experiencias

Edith Esther Pinto Aragón

Dedicatorias.

Dedico, este proyecto principalmente a Dios, quien siempre me guio en las decisiones que debía tomar, siendo el medio la sabiduría necesaria para cumplir con este importante paso en mi vida.

A mi familia que nunca ha dudado de mis capacidades, representando sus palabras las fuerzas para alcanzar mis objetivos en la vida.

A mis hijos, Royber, María Fernanda y Eduardo José por estar presente en mis objetivos.

A una hermana que me regalo la vida Annherys Paz, quien siempre ha sido mi apoyo y fuente de sabiduría incondicional para sacar adelante esta investigación

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I. Proyección de la investigación.	17
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.	17
1.2. Planteamiento del problema.	18
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación)	21
1.4. Justificación.	21
1.5. Objeto de estudio.	24
1.6. Campo de acción.	25
1.7. Objetivos.	25
1.7.1. Objetivo General.	25
1.7.2. Objetivos específicos.	25
1.8. Hipótesis.	26
1.9. Alcance temático.	26
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.	27
2.2. Marco Teórico.	46
2.3. Marco Conceptual.	75
3.1. Cuadro Operacionalización de variables.	88

3.2. Diseño metodológico	92
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.	93
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.	97
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.	103
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.	105
3.3. Trabajo de campo.	107
3.3.1. Aplicación de los instrumentos.	109
3.3.2. Procesamiento de la información.	111
3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.	112
3.5. Discusión.	117
Gráfico 1 Entramado de Saberes. Fuente. Pérez (2016, adaptado por Pinto (2026)	119
CAPÍTULO IV: Propuesta de transformación	120
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.	121
4.2. Descripción de la propuesta de transformación.	123
4.3. Objetivos de la propuesta.	125
4.3.1. Objetivo General de la Propuesta	125
4.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta	125
4.4. Actividades, fases y/o etapas.	125

4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta	129
4.6. Resultados.	129
4.6.1 Resultados o productos a obtener.	129
4.6.2 Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación.	130
4.7. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.	130
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	148
INSTRUCCIONES	148

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Evolución de la cultura organizacional	37
Cuadro 2. Operacionalización de la variable	54
Cuadro 3. Escala de valoración y alternativas de respuestas	63
Cuadro 4. Baremo para la interpretación de la confiabilidad	65
Cuadro 5. Trabajo de campo	70
Cuadro 6. Baremo de interpretación de datos promedios	72

Índice de gráficas

Gráfica 1. Entramado de saberes

74

Índice de tablas

Tabla 1. Elementos de la cultura organizacional	75
Tabla 2. Tipos de cultura organizacional	75
Tabla 3. Elementos de un modelo de cultura organizacional	79
Tabla 4. Elementos de un modelo de cultura organizacional	132

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional representa, en el ámbito universitario, un eje estratégico que determinan la calidad, el desempeño y la proyección de las instituciones de educación superior. En el caso de las universidades públicas, su relevancia se magnifica por el papel que cumplen desde su campo misional como entes formadores del talento humano, generadores de conocimiento y motores del desarrollo social, económico y cultural de la nación. En este contexto, la presente investigación centra su atención en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana, explorando su cultura para la mejora de la gestión y la cohesión docente. Desde una perspectiva general, la cultura organizacional se concibe como un sistema de valores, creencias, símbolos, rituales, normas y prácticas que configuran la identidad de una organización y orientan la conducta de sus miembros Schein, (2017, citado en Alsaqqa, 2020). En las universidades, esta cultura no solo permea las relaciones internas, al igual influye en la capacidad de respuesta institucional ante los desafíos del entorno. Dentro de este sistema, los valores institucionales se erigen como referentes éticos y normativos que guían la gestión académica, administrativa y comunitaria, constituyendo un pilar para la cohesión docente en los procesos institucionales y la orientación estratégica.

Este modelo, aplicado al contexto universitario, puede contribuir a generar entornos de trabajo colaborativos, resilientes y orientados a la excelencia, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 4 (educación de calidad) y el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico). La literatura revisada evidencia que, aunque las universidades públicas colombianas poseen marcos normativos y misionales argumentado por directrices internas y disposiciones del Ministerio de educación nacional, estas enfrentan retos persistentes en la integración efectiva de los docentes con sus valores institucionales que impulsen la innovación, la calidad educativa y la competitividad González Villarreal, et al., (2022); Bolívar (2020). Este desfase revela una brecha investigativa surge de la falta de estudios que aborden, la cultura organizacional, en el contexto de las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana.

Dentro de este marco, la investigación planteada se proyecta dentro de la línea de Gestión empresarial y capital humano de la Universidad de Innovación e Investigación de México, cuyo

ámbito de estudio se centra en el fortalecimiento de la gestión universitaria, la innovación y la integración de valores institucionales como ejes de desarrollo. Este trabajo parte del reconocimiento de que las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana enfrentan retos significativos en su cultura organizacional siendo este factor determinante para el éxito de la gestión universitaria y la cohesión del cuerpo docente. En referencia a la organización del estudio planteado, este se presenta en capítulo, los cuales se mencionan a continuación:

El Capítulo 1, titulado Proyección de la Investigación, comprende el planteamiento del problema, la formulación de la pregunta de investigación y la justificación del estudio desde las dimensiones teórica, práctica, metodológica y social. Asimismo, en este apartado se definen el objeto de estudio, el campo de acción, los objetivos generales y específicos, la hipótesis de trabajo, así como el alcance y las delimitaciones temporales y espaciales que enmarcan la investigación en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana.

El Capítulo 2, denominado Fundamentos Teóricos y Referenciales, integra el estado del arte con antecedentes nacionales e internacionales relevantes. De igual manera, desarrolla el marco teórico basado en los modelos de cultura organizacional y dimensiones culturales, el marco conceptual con las definiciones operacionales de las variables, el marco contextual que describe la realidad de las instituciones objeto de estudio y el marco legal y normativo que rige la educación superior en Colombia y los lineamientos internacionales asociados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Por su parte, el Capítulo 3, referido a los Fundamentos Metodológicos y Resultados de Investigación, expone de manera sistemática el enfoque cuantitativo, el diseño no experimental y el método hipotético-deductivo empleado. Este capítulo detalla la determinación de la población y la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, incluyendo los procesos de validez y confiabilidad. Finalmente, se presenta el procesamiento estadístico y el análisis descriptivo de los hallazgos obtenidos, organizados conforme a las dimensiones e indicadores de las variables estudiadas.

Finalmente, el Capítulo 4 presenta la Propuesta del Modelo de Cultura Organizacional, donde se estructuran los lineamientos estratégicos y los vectores de intervención diseñados para el fortalecimiento de la gestión institucional y la cohesión docente. El estudio concluye con la

presentación de las conclusiones generales, las recomendaciones para las instituciones de educación superior y la relación de las fuentes bibliográficas y anexos que sustentan el rigor científico de la investigación.

CAPÍTULO I. Proyección de la investigación.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.

La investigación se adscribe a la línea de Gestión empresarial y capital humano de la Universidad de Innovación e Investigación de México, en el Doctorado en Administración, orientada al análisis, fortalecimiento e innovación de los procesos de dirección en instituciones educativas. Esta línea reconoce la cultura organizacional como un factor determinante de la calidad y la sostenibilidad institucional, especialmente en el ámbito de la educación superior. La formación y experiencia del investigador sustentan la elección del tema cultura organizacional en universidades públicas, articulando saberes teóricos y prácticos con problemáticas del contexto. En las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana se identifican debilidades de gestión y baja cohesión docente, asociadas a una estructura cultural frágil que propicia desmotivación, resistencia al cambio y débil apropiación de los valores institucionales.

En coherencia con los objetivos de la línea, este estudio diseña un modelo de cultura organizacional orientado a fortalecer el talento humano, optimizar la comunicación interna y promover un liderazgo transformador y ético, con impacto directo en la eficacia de la gestión y la integración del profesorado. La propuesta es esencialmente propositiva, no se limita al diagnóstico, sino que plantea acciones de mejora verificables, alineadas con las demandas contemporáneas de la educación superior y con los ODS 4 (Educación de calidad) y ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico). De este modo, la articulación entre el ámbito de estudio, los problemas del entorno y las exigencias globales permite que la investigación trascienda el plano teórico y se proyecte como una herramienta estratégica en la mejora de los procesos de gestión universitaria y en la cohesión del cuerpo docente.

Por ello, conocer y aplicar de manera pertinente las líneas de investigación del programa doctoral, propician el aporte de valor a la ciencia con el conocimiento sustentado de la praxis del método científico, que configura el desarrollo del estudio respaldado de la pertinencia académica y social, así como asegurar que sus resultados tengan un impacto en la mejora del contexto investigado.

1.2. Planteamiento del problema.

En el contexto global de la educación superior, la cultura organizacional se ha consolidado como un componente estratégico para la sostenibilidad y la efectividad de los procesos inherentes a la base institucional. De acuerdo con la UNESCO (2021), las universidades no solo deben ser centros de producción del conocimiento, al igual son organizaciones que promuevan valores, prácticas éticas y climas institucionales coherentes con la calidad educativa. En ese sentido, las instituciones de educación superior están llamadas a fortalecer su cultura organizacional como eje de cohesión, innovación y compromiso social, especialmente en escenarios de cambio acelerado, diversidad cultural y transformaciones digitales.

En Colombia, y particularmente en las universidades públicas de la Costa Caribe, se expone una realidad institucional marcada por retos administrativos y humanos que obstaculizan el cumplimiento de sus misiones educativas y sociales. Estas instituciones, aunque poseen una amplia trayectoria en los escenarios de sus pilares académicos, investigación, extensión con proyección social generando un fuerte compromiso con el desarrollo local enfrentan dificultades estructurales en sus procesos de gestión y en la consolidación de una cultura organizacional fuerte y coherente.

Tal como afirman González, García y Murillo (2020), las universidades latinoamericanas se caracterizan por ser sistemas complejos, formales y jerarquizados, donde el capital humano y los valores compartidos determinan la capacidad de innovación y competitividad institucional. Sin embargo, cuando dichos valores no están internalizados por la comunidad universitaria, surgen tensiones que afectan la armonía, la productividad y la cohesión interna. Es de este modo como en las universidades objeto de estudio surge un problema de debilidad en la cultura organizacional. Tal como solicita un enfoque cuantitativo, esta debilidad se evidencia y se hace medible a través de indicadores problemáticos en las dos variables centrales de esta investigación:

1. En la Gestión Institucional, se manifiesta en una fragmentación de la comunicación, que impide la circulación efectiva de la información, generando desarticulación y pérdida de coherencia en la gestión con una escasa participación del profesorado en los procesos de toma de decisiones, limitando la apropiación de políticas.

2. En la Cohesión Docente, se expresa en una desvinculación emocional (citado por Chiavenato, 2020) y un débil sentido de pertenencia, que reduce la motivación hacia el trabajo colectivo.

Mientras estudios internacionales (Gallup, 2024; Flair HR, 2024) ya cuantifican esta brecha a nivel global demostrando que las culturas débiles reducen el compromiso y la productividad, este estudio justifica su enfoque cuantitativo en la necesidad de diagnosticar y medir estas variables (comunicación, participación y cohesión) en el contexto específico de la Costa Caribe. La ausencia de un diagnóstico cuantitativo local impide diseñar un modelo pertinente, perpetuando la desconexión entre los valores declarados y los vividos.

En este particular, las posibles causas de esta problemática en el contexto universitario de la Costa Caribe se asocian a la ausencia de políticas institucionales sostenidas que promuevan el fortalecimiento del talento humano, la falta de estrategias de comunicación efectivas, la débil planificación participativa y la limitada formación en liderazgo académico y gestión universitaria. Asimismo, los cambios constantes en las políticas públicas, la precariedad presupuestal y las tensiones laborales han incrementado la complejidad de la gestión, generando una distancia entre la misión institucional y su aplicación práctica. Según Daft (2020), cuando las estructuras organizacionales no integran los valores compartidos con los procesos de dirección, se produce un deterioro progresivo del compromiso y de la efectividad organizacional.

No obstante, entre las consecuencias más relevantes pudiesen afectar la gestión institucional, con la pérdida de identidad institucional, el deterioro del sentido de pertenencia, la fuga de talento docente, reducción en la calidad académica y administrativa, pérdida de cohesión interna, la disminución del compromiso docente, la merma de la productividad académica y la afectación de la calidad educativa. Por consiguiente, estos factores no solo afectan el desempeño del personal, la falta de articulación entre las áreas académicas y administrativas dificulta la ejecución de los planes estratégicos, mientras que la desmotivación del personal repercute en la innovación pedagógica y en la generación de conocimiento. Como advierte Daft (2020), cuando la cultura institucional no promueve la confianza y la participación, los equipos pierden capacidad de aprendizaje colectivo, reduciendo su potencial de mejora continua.

Dentro de estas perspectivas, también los factores indicados afectan la reputación y competitividad de las universidades ante los organismos de control y acreditación. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2020), los entornos universitarios con culturas débiles tienden a experimentar menor innovación, mayores conflictos internos y menor retención del capital humano calificado. En el caso de la educación superior colombiana, esta situación puede traducirse en una disminución de los indicadores de eficiencia interna, una menor capacidad de respuesta ante los desafíos sociales y una pérdida de confianza por parte de la comunidad.

Por ello, de mantenerse esta situación sin intervención, anticipa un escenario de estancamiento institucional caracterizado por la desarticulación de los procesos académicos y administrativos, el debilitamiento del liderazgo docente y la erosión del compromiso colectivo. Esto podría derivar en un declive progresivo de la calidad educativa, afectando tanto la formación de los estudiantes como la función social de la universidad pública. No obstante, el control del pronóstico es posible mediante la formulación de un modelo de cultura organizacional que promueva valores compartidos, sentido de pertenencia y mecanismos de cohesión entre los distintos actores institucionales.

Dicho modelo debe orientarse hacia la mejora continua, la innovación pedagógica y la participación del profesorado en la gestión universitaria. De tal manera, que los aspectos expuestos, concuerdan con diversos estudios internacionales, donde estos coinciden en que la cultura organizacional constituye un factor clave para el desarrollo sostenible de las instituciones. Schein, (2017, citado en Alsaqqa 2020), define la cultura como un patrón de supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización, los cuales se transmiten como la manera correcta de percibir y actuar frente a los problemas.

Por su parte, Robbins y Judge (2017, citado en Pacheco, et al 2023) sostienen que la cultura influye directamente en el comportamiento, el compromiso y la productividad, siendo el eje diferenciador entre organizaciones exitosas y disfuncionales. En esta línea, León-García y Auccacusi-Kañahuire (2025), comprobó empíricamente que existe una correlación positiva entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el rendimiento, concluyendo que las instituciones con culturas más cohesionadas logran mejores resultados a largo plazo.

Desde esta perspectiva, a partir del problema de investigación radica en la necesidad de diseñar un modelo de cultura organizacional adaptado al contexto de las universidades públicas de la Costa Caribe, que sirva como instrumento de fortalecimiento institucional, optimización de la gestión y cohesión del cuerpo docente. La ausencia de un modelo contextualizado limita la capacidad de las universidades para integrar sus valores institucionales con las prácticas administrativas y pedagógicas, lo cual impide alcanzar niveles sostenibles de calidad y pertinencia.

Como advierte la UNESCO (2023), la educación superior en América Latina requiere transitar hacia modelos de gestión más flexibles, éticos y colaborativos, en los que la cultura organizacional se constituya como el cimiento del cambio institucional.

En consecuencia, el presente estudio busca analizar, comprender y proponer una alternativa estratégica que permita transformar la cultura organizacional de las universidades públicas del Caribe colombiano. Dicho propósito se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 4 (Educación de calidad) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), al promover la consolidación de instituciones educativas sólidas, inclusivas y sostenibles. De este modo, se justifica la pertinencia de la investigación, dado que la comprensión de la cultura organizacional y su traducción en un modelo de gestión permitirá elevar los estándares de calidad, fortalecer la cohesión docente y consolidar una educación superior más equitativa, competitiva y orientada al desarrollo local, es decir consolidando su papel como actores estratégicos.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación)

Partiendo de los aspectos expuestos en el planteamiento del problema surge la siguiente interrogante de estudio ¿Cómo se puede mejorar la gestión institucional y la cohesión docente en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana?

1.4. Justificación.

Toda investigación científica adquiere sentido en la medida en que aplica el método científico para comprender, explicar y transformar los fenómenos que afectan a la sociedad. En este caso, el estudio se justifica al abordar la cultura organizacional como un componente de la

gestión universitaria, buscando fortalecer la cohesión docente y la calidad institucional en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana. La investigación aporta un nuevo conocimiento al campo de las ciencias administrativas y de la educación, al integrar los enfoques clásicos y contemporáneos de la cultura organizacional con la realidad contextual de la educación superior latinoamericana.

El estudio adquiere relevancia al responder a una necesidad de las universidades públicas, al comprender cómo los valores, las creencias y las prácticas institucionales inciden en la gestión y el sentido de pertenencia del profesorado. A través del diseño de un modelo de cultura organizacional contextualizado, se propone una herramienta científica que permita elevar la eficiencia administrativa, fortalecer el compromiso docente e impulsar la sostenibilidad institucional.

Desde el punto de vista teórico

Desde la dimensión teórica, la investigación amplía y consolida el conocimiento sobre la cultura organizacional aplicada a las instituciones de educación superior. Su aporte radica en la integración de los postulados clásicos de Schein, (2017, citado en Alsaqqa 2020), Robbins y Judge (2017 citado en Pacheco, et al 2023), Daft (2020) y Chiavenato (2020), entre otros mediante la consulta de las tendencias contemporáneas de gestión del conocimiento, liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. Esta articulación permite concebir la cultura universitaria como un sistema de significados compartidos, donde los valores institucionales y las prácticas laborales determinan la eficiencia, la innovación y la cohesión interna.

Por ello, el nuevo conocimiento que aporta esta investigación consiste en la construcción de un modelo de cultura organizacional adaptado al contexto de las universidades públicas de la Costa Caribe, que puede ser replicado o contrastado en otros escenarios educativos del país y de América Latina. De esta manera, contribuye al fortalecimiento del pensamiento administrativo contemporáneo y al desarrollo de un marco analítico útil para la toma de decisiones institucionales en educación superior.

Desde el aspecto práctico

Desde la perspectiva práctica, la investigación ofrece soluciones aplicables y transformadoras para los problemas detectados en las universidades públicas, como la fragmentación de la comunicación, la escasa participación docente y el debilitamiento de los valores institucionales. El modelo propuesto se constituye en un instrumento de gestión que permitirá optimizar los procesos administrativos y académicos, fomentar la colaboración entre dependencias, y fortalecer la motivación y compromiso del profesorado.

Asimismo, el estudio contribuye a mejorar la eficiencia organizacional, reducir la desarticulación interna y promover una cultura basada en la cooperación y el reconocimiento. Este aporte práctico tiene la capacidad de generar impactos tangibles a corto y mediano plazo, como la mejora en la productividad docente, el fortalecimiento del clima institucional y la consolidación de entornos laborales saludables. Por ello, el modelo propuesto será una guía para la gestión universitaria moderna, adaptada a los retos de la globalización y la educación de calidad, siendo visible con su identidad, reputación e imagen en el entorno de las universidades.

Desde el aspecto social

Desde el punto de vista social, la investigación beneficia directamente a la comunidad universitaria como docentes, directivos, administrativos y estudiantes al propiciar un entorno institucional más participativo, equitativo y cohesionado. Indirectamente, contribuye al desarrollo social y económico de la geografía caribeña al fortalecer la calidad de la educación pública como eje del progreso local. La propuesta se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 4 (Educación de calidad) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), promoviendo una cultura universitaria orientada a la inclusión, la equidad y la sostenibilidad. Al formar docentes y líderes comprometidos con la excelencia y la innovación, el impacto del estudio trasciende el ámbito académico para influir positivamente en la sociedad.

En este sentido, la investigación representa una respuesta socialmente pertinente a los desafíos de la educación superior pública, al fortalecer el capital humano, mejorar la gestión institucional y contribuir a la construcción de universidades más justas, participativas y comprometidas con el desarrollo sostenible.

Desde el punto de vista metodológico

Desde la dimensión metodológica, el estudio aporta una propuesta investigativa innovadora, sustentada en un enfoque del método cuantitativo para comprender de manera integral el fenómeno cultural en los espacios de estudio. Además, la metodología propuesta podrá ser replicable en otras investigaciones sobre cultura organizacional en instituciones de educación superior, ofreciendo un marco flexible que puede adaptarse a diferentes contextos institucionales y regiones. De esta forma, el trabajo contribuye al avance de la ciencia administrativa al desarrollar una estrategia metodológica válida, confiable, pertinente y transferible.

Desde el punto de vista personal y profesional

Desde la perspectiva personal y académica, la investigación representa una oportunidad de desarrollo intelectual y profesional para el investigador, al fortalecer las competencias en el campo de la gestión educativa, la dirección universitaria y la investigación científica. El estudio permite articular la teoría con la práctica, generando un aprendizaje significativo que enriquece la formación doctoral y contribuye al liderazgo académico.

Asimismo, esta investigación refleja una motivación personal contribuyendo desde la práctica de saberes el fortalecimiento de las universidades públicas del Caribe colombiano como espacios de conocimiento, transformación social y equidad. El desarrollo de este modelo cultural no solo responde a una inquietud científica, constituye un compromiso ético con la educación superior como motor del desarrollo local y nacional.

En general, la importancia de la investigación planteada emerge como un nuevo conocimiento sobre la gestión cultural universitaria, beneficia directamente a las instituciones públicas y a sus comunidades académicas, aportando a la mejora continua de la educación superior en Colombia. Su finalidad última es construir universidades más cohesionadas, eficientes y humanas, donde la cultura organizacional sea el cimiento del progreso académico y del desarrollo sostenible de la región Caribe.

1.5. Objeto de estudio.

El objeto de estudio de la presente investigación es la cultura organizacional como fenómeno estructural y dinámico que influye en la gestión universitaria y la cohesión de los

docentes en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana. Se enmarca en el campo de la gestión educativa y del capital humano, donde confluyen procesos administrativos, valores institucionales, comportamientos organizacionales y prácticas de liderazgo que determinan la eficacia y sostenibilidad de las instituciones de educación superior.

1.6. Campo de acción.

El campo de acción se circunscribe a la cultura organizacional en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana durante el periodo 2022–2025, poniendo énfasis en la identificación y caracterización de sus elementos constitutivos tales como valores, creencias, normas, símbolos, prácticas y rutinas de gestión, en la determinación del tipo de cultura predominante y en su articulación operativa para diseñar un modelo que fortalezca la praxis de los valores institucionales. Este marco de intervención se orienta a mejorar la gestión universitaria y potenciar la cohesión de los docentes, de modo que la cultura se traduzca en comportamientos consistentes con la misión y el proyecto educativo institucional, impactando de forma verificable en la calidad educativa, la comunicación interna, la participación del profesorado y la eficiencia de los procesos académicos y administrativos.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025).

1.7.2. Objetivos específicos.

1. Diagnosticar los elementos constitutivos de la cultura organizacional, identificando sus características, fortalezas y debilidades, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.

2. Identificar el tipo de cultura organizacional predominante, considerando sus rasgos distintivos e influencia en la dinámica institucional de las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.

3. Formular un modelo de cultura organizacional fundamentado en los valores institucionales, basado en los resultados del diagnóstico, para fortalecer la gestión institucional y la cohesión de los docentes.

4. Validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo de cultura organizacional propuesto, mediante el criterio de expertos.

1.8. Hipótesis.

Si se diseña un modelo de cultura organizacional, entonces mejorará la gestión institucional y se fortalecerá la cohesión de los docentes en las universidades públicas de la Costa Caribe de Colombia, durante el período 2022–2025.

1.9. Alcance temático.

El estudio delimita, de forma precisa, el cuerpo de conocimientos y prácticas que se aplicarán para diseñar un modelo de cultura organizacional orientado a mejorar la gestión institucional y la cohesión de los docentes en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025). Su propósito es responder a las debilidades observadas, como la fragmentación de la comunicación, baja participación docente, desalineación entre valores y prácticas y contribuir a la calidad y pertinencia de la educación superior en el territorio.

El andamiaje conceptual se sustenta en la cultura organizacional como sistema de significados compartidos en la gestión universitaria, el cual se integra de los argumentos teóricos de los autores como Schein, (2017, citado en Alsaqqa 2020) sobre supuestos básicos y tipos de cultura; Robbins y Judge (2017, citado en Pacheco, et al 2023) acerca de cultura, comportamiento y desempeño; y González, García y Murillo (2020) en torno a la especificidad organizacional de la universidad latinoamericana.

Este marco se enuncia con lineamientos y enfoques contemporáneos de gestión universitaria como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la

Cultura (UNESCO), el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), entre otros. En conjunto, este alcance teórico permite explicar la cultura organizacional conllevando a proponer constructos operativos que fundamentan el diseño del modelo. Por otra parte, la investigación adopta un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo para caracterizar las dimensiones e indicadores de la variable cultura organizacional.

El estudio generó un modelo aplicable y contextualizado a las universidades públicas de la Costa Caribe (2022–2025), acompañado de directrices estratégicas para su implementación. En primer lugar, se prevé el fortalecimiento de la identidad organizacional, de modo que los valores institucionales se vivan en la práctica y se consoliden a través de rituales y dinámicas que refuerzan el sentido de pertenencia. En segundo término, se optimizará la comunicación interna mediante circuitos formales y horizontales que aseguren el flujo oportuno de información y promuevan procesos sistemáticos de retroalimentación.

Paralelamente, se impulsará la participación docente e incrementando su incidencia en la toma de decisiones y favoreciendo el trabajo colaborativo. Finalmente, se buscará incrementar los estándares de calidad mediante acciones que impacten de forma verificable en el clima institucional, la coordinación interdepartamental y los resultados académicos, asegurando la coherencia entre la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la universidad.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en el ámbito geográfico de la Costa Caribe Colombiana, comprendiendo los departamentos de La Guajira, Bolívar, Magdalena y Cesar. El estudio se centró en las universidades públicas con sede principal o seccional de las localidades mencionadas, abarcando a los docentes de plantas adscritos de ellas. Esta delimitación permite contextualizar el análisis en entornos organizacionales de carácter estatal, con realidades culturales, sociales y económicas propias de la región caribeña colombiana.

Delimitación temporal

El período de estudio comprende desde 2022 hasta 2025, tiempo durante el cual se planificó y ejecutó el trabajo de campo, el análisis de datos y elaboración del modelo propuesto. Este rango temporal permite abordar de manera sistemática las fases que configuran la investigación: diagnóstico de la situación actual, recolección de información primaria y secundaria, análisis de resultados y formulación del modelo de cultura organizacional. Asimismo, este marco temporal coincide con un contexto de transición y fortalecimiento institucional en las universidades públicas del país, lo que aporta pertinencia y actualidad a los hallazgos.

Capítulo II. Fundamentos Teóricos Referenciales.

El presente capítulo desarrolla los fundamentos teóricos y referenciales que sustentan la investigación titulada Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe (2022–2025), organizándolos de manera sistemática para garantizar una comprensión integral del objeto de estudio y, especialmente, para dar soporte científico al diseño del modelo propuesto. En términos lógicos, este apartado cumple una función clave, que consiste en construir el hilo conductor entre el problema identificado expresado en tensiones de gestión, coordinación, desempeño institucional y cohesión docente; a fin de diseñar la propuesta de solución, evitando que el modelo se base en intuiciones o supuestos generales; asimismo asegurando que se fundamente en evidencia, teorías y marcos explicativos validados por enfoques de autores y fuentes normativas.

En ese sentido, la estructura del capítulo responde a una secuencia científica, donde se muestra en primer lugar, el estado del arte, el cual permite identificar cómo ha sido abordada la cultura organizacional en el ámbito universitario, cuáles enfoques han mostrado mayor capacidad explicativa, qué hallazgos son consistentes y qué vacíos persisten en investigaciones recientes. Este ejercicio, permite ubicar el estudio dentro del campo académico, pues ayuda a delimitar la contribución esperada: qué aporta el modelo, qué aspectos requiere integrar y por qué resulta pertinente para universidades públicas caribeñas en el período 2022–2025.

Posteriormente, se desarrolla el marco teórico, dado que el diseño de un modelo organizacional exige contar con un abordaje conceptual que explique cómo la cultura influye en la gestión institucional y en la cohesión docente. En otras palabras, el marco teórico no se presenta como una compilación, sino como el soporte que permite: (a) seleccionar dimensiones relevantes de cultura organizacional, (b) comprender sus mecanismos de impacto sobre prácticas de gestión y (c) justificar las variables y relaciones que integrará el modelo. Así, los enfoques, modelos y aportes conceptuales revisados orientan el análisis, para interpretar los hallazgos empíricos y permiten construir un diseño con coherencia interna y capacidad de aplicación.

En cuanto al marco conceptual, su inclusión es necesaria porque un modelo requiere claridad semántica y operativa en términos centrales como cultura organizacional, clima,

identidad institucional, cohesión docente, liderazgo, comunicación, desempeño y gestión institucional. Precisar estos conceptos reduce ambigüedades, fortalece la consistencia del análisis y garantiza que las categorías utilizadas en el estudio se apliquen de forma uniforme en los instrumentos, en la interpretación de resultados y en la formulación del modelo. De este modo, el marco conceptual aporta la base para definir dimensiones, indicadores y criterios de intervención del modelo.

A su vez, el marco contextual se incorpora porque la cultura organizacional se configura en interacción de las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana permite comprender particularidades como dinámicas institucionales, diversidad sociocultural, retos de cobertura y calidad, y condiciones que influyen en la cohesión docente. Este contexto resulta imprescindible para que el modelo no sea una adaptación genérica mediante una propuesta pertinente y situada, coherente con las realidades del territorio y con los desafíos propios del sistema universitario público.

Finalmente, el marco legal y normativo se integra como un argumento indispensable debido a que la gestión universitaria se encuentra regulada por disposiciones jurídicas, políticas públicas educativas y reglamentaciones institucionales que inciden en la estructura organizativa, los procesos de evaluación, la carrera docente, el aseguramiento de la calidad y la gobernanza universitaria.

En consecuencia, este marco garantiza que el modelo propuesto se alinee con las exigencias legales y los principios rectores de la educación superior, fortaleciendo su viabilidad, legitimidad y aplicabilidad. En conjunto, los apartados del capítulo no solo anuncian las secciones que siguen, al igual justifican científicamente por qué cada fundamento es necesario para sostener el tránsito desde el problema de investigación hacia una propuesta de modelo con coherencia y pertinencia institucional.

2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual)

La cultura organizacional surge como concepto en la segunda mitad del siglo XX, tomando como referentes los elementos de la antropología y la sociología para explicar cómo las organizaciones desarrollan sistemas propios de valores, creencias y comportamientos que

orientan la actuación de sus miembros. En sus orígenes, uno de los pioneros más influyentes fue Edgar H. Schein (1985), quien estructuró el concepto de la cultura organizacional como el patrón de supuestos básicos que un grupo ha aprendido para afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que es transmitido a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. Esta definición marcó un punto de partida para entender la cultura como extracto de la identidad e imagen que emerge de lo aprendido, compartido y estable en el tiempo.

Otro autor clave en las primeras aproximaciones fue Richard Beckhard (1969), quien, desde el desarrollo organizacional, resaltó la importancia de los cambios planificados y dirigidos por la alta gerencia para fortalecer la cohesión y el rendimiento organizacional. Por consiguiente, y el interés de diversos expertos de las ciencias administrativas y humanas para entender el entorno de la relación del ser humano como ente social por naturaleza, indagaron en los años 80, como es el caso de Geert Hofstede (1980) amplió el concepto mediante su estudio sobre las dimensiones culturales, identificando aspectos como la distancia de poder, el individualismo-colectivismo o la aversión a la incertidumbre, que influyen directamente en la manera como se configura la cultura organizacional en distintos países y empresas.

En la actualidad, autores contemporáneos y estudios recientes Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership. (2025, enero 7), enfatizan que la cultura organizacional se ha convertido en un activo estratégico para garantizar la longevidad empresarial, vinculando elementos como el propósito corporativo, la innovación y el liderazgo ético como parte integral de la identidad de la empresa.

En general, la noción de cultura organizacional ha evolucionado desde su raíz antropológica-sociológica hacia un constructo estratégico para la gestión contemporánea. Los aportes de Schein (1985), la definen como un patrón de supuestos básicos aprendidos para afrontar la adaptación externa y la integración interna y las miradas complementarias de Beckhard (1969) sobre el cambio planificado, así como las dimensiones culturales comparadas de Hofstede (1980), consolidaron un marco teórico que explica cómo los valores, creencias y prácticas compartidas orientan la conducta colectiva.

En la actualidad, tal como subrayan el análisis reciente (Corporate Excellence, 2025), la cultura se reconoce como un activo que sostiene el propósito, impulsa la innovación y exige liderazgo ético, convirtiéndose en palanca de longevidad y reputación institucional. Por tanto, comprenderla y gestionarla no es accesorio, es una condición para alinear estrategia y comportamiento, fortalecer la cohesión y mejorar de forma sostenible el desempeño de cualquier organización. (Cuadro 1)

Cuadro 1 Evolución de la cultura organizacional

Autores	Año	Aportes
Beckhard	1969	Introduce el desarrollo organizacional como cambio planificado liderado por la alta dirección para mejorar cohesión y rendimiento.
Hofstede	1980	Dimensiones culturales (distancia de poder, individualismo, etc.) que explican variaciones en prácticas y liderazgo.
Deal y Kennedy	1982	La cultura fuerte como motor del desempeño, valores compartidos, rituales y héroes corporativos.
Peters y Waterman	1982	Vinculan la excelencia organizacional con culturas orientadas a valores, acción e interés por las personas.
Schein	1985 / 2010 / 2017	La cultura son supuestos básicos compartidos, propone tres niveles: artefactos, valores declarados y supuestos.
Morin, E.	1990	Perspectiva de la complejidad aplicada a sistemas organizacionales y significados compartidos.
Morgan	1997	Enfoque interpretativo-simbólico, metáforas organizacionales para comprender cultura y comportamiento.
Tsai	2011	Evidencia relación positiva entre cultura organizacional, liderazgo y satisfacción laboral.
Daft	2020	Conecta cultura con diseño organizacional, aprendizaje y efectividad en entornos dinámicos.
Robbins y Judge	2017	Analizan los efectos de la cultura en el comportamiento organizacional, motivación y desempeño.
Chiavenato	2020	Enfatiza la gestión del talento humano y su vínculo con clima/cultura para resultados sostenibles.
González; García y Murillo	2020	Caracterizan la universidad latinoamericana como organización formal con cultura que condiciona competitividad.
OCDE	2020	Reconoce los intangibles (cultura, conocimiento) como impulsores del valor y la innovación.
UNESCO	2021	Recomienda fortalecer capital humano y cultura institucional para responder a transformaciones educativas.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership	2025	La cultura es un activo estratégico para propósito, innovación, liderazgo ético y longevidad.
---	------	---

Fuente: Elaboración propia (2026)

Por consiguiente, en los contextos educativos universitarios del Estado colombiano, si bien es cierto que existen múltiples situaciones que las afectan, también cabe plantear el estudio de la variable en mención de la presente investigación, donde las soluciones a ellas resultan complejas, poco fáciles y peor aún no son rápida cuando se trata de transformar o innovar en ellas; no obstante, es propio considerar que independientemente de lo que se desee cambiar, el hecho involucra un trabajo diligente y coherente con los fenómenos que se presentan. Por tanto, abordarlos trae consigo conocerlo e interpretarlos con respeto, valorando la necesidad de la transformación para enfrentar con éxito las demandas provenientes del entorno en los que erudición, educación y sapiencias confluyen procurando instaurarse como la base del sistema que les reclama.

En la configuración indicada, el análisis del estado del arte en torno a los fenómenos que se estudian implica penetrar en saberes de carácter científico en procura de producir el conocimiento pertinente para transformar las realidades que circunscriben los entes estudiados. Con base en lo indicado, se indaga en contextos nacionales e internacionales la cultura organizacional entendiendo en ellos, un valor inmaterial, pero incalculable capaz de mover en forma continua los escenarios de desarrollo de las instituciones universitarias de la Costa Caribe colombiana.

Cifuentes-Leiton; Londoño-Cardozo y Restrepo-Sarmiento, (2024) publicaron en AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería de la Universidad de Santander de Colombia, los resultados de trabajo de investigación titulado Discusiones y aplicaciones de la cultura organizacional en contextos de teletrabajo, en él propone una reflexión sobre las implicaciones que el teletrabajo genera en la investigación y la intervención en el ámbito de la cultura organizacional. Se plantea que esta debe integrar no solo aspectos vinculados con las tareas y el cumplimiento de objetivos en el trabajo individual, sino también los procesos de

simbolización presentes en el mundo laboral, ampliando sus marcos de análisis para considerar la complejidad de las relaciones virtuales.

La reflexión parte de una síntesis cualitativa de los hallazgos de dos tesis de maestría: una enfocada en la cultura organizacional y otra en el teletrabajo. El análisis se articuló en torno a cuatro ejes principales: a) las transformaciones que experimenta la cultura organizacional cuando cambia el lugar de trabajo, b) las variaciones derivadas de modificaciones en las jornadas laborales, c) las alteraciones en los procesos comunicativos en contextos virtuales y) las modificaciones culturales asociadas a cambios en las relaciones contractuales bajo esquemas de teletrabajo. Se concluye que la adopción de modalidades laborales virtuales redefine ciertos principios que configuran la cultura organizacional, ya que la digitalización de las actividades impacta las interacciones sociales y añade complejidad a la dinámica grupal, lo que impulsa a la academia a revisar y replantear las categorías y conceptualizaciones propias del mundo organizacional.

Este trabajo constituye un aporte documental relevante y estratégico para sustentar y enriquecer la comprensión de la variable objeto de estudio, específicamente la cultura organizacional, al ofrecer un análisis sistemático de diversas fuentes teóricas y evidencias empíricas provenientes de contextos universitarios y organizacionales afines. Dicho abordaje permite precisar hallazgos clave que fundamentan, complementan o, en algunos casos, cuestionan parcialmente la propuesta de diseño de un modelo de cultura organizacional orientado a la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente.

Entre los hallazgos que sirven de base para la propuesta actual, se identifica el consenso teórico en torno a que la cultura organizacional, entendida como un sistema compartido de valores, creencias y prácticas, incide directamente en el desempeño institucional, el clima laboral, el compromiso organizacional y la calidad de los procesos de gestión del talento humano. Asimismo, diversas investigaciones destacan que las culturas caracterizadas por el liderazgo participativo, la comunicación efectiva y la orientación a valores compartidos favorecen mayores niveles de cohesión entre los docentes y fortalecen la eficiencia de la gestión universitaria.

Desde una perspectiva empírica, el estudio revisado evidencia que la ausencia de coherencia cultural, la debilidad en los estilos de liderazgo y la fragmentación de las relaciones

interpersonales constituyen factores que limitan la eficacia institucional, lo cual refuerza la pertinencia de diseñar un modelo estructurado que articule dichas dimensiones culturales de manera sistémica. Estos hallazgos respaldan la necesidad de una propuesta integradora que supere enfoques aislados o meramente normativos de la cultura organizacional.

No obstante, el análisis documental también permite identificar hallazgos que contraponen o matizan la propuesta, al señalar que la cultura organizacional no puede ser concebida como un constructo homogéneo o fácilmente transferible entre instituciones, dada la influencia del contexto sociocultural, histórico y normativo de cada universidad. Este estudio muestra que los modelos estandarizados presentan limitaciones en su aplicabilidad, lo que obliga a considerar enfoques flexibles y adaptativos que reconozcan la diversidad cultural del entorno universitario público.

En consecuencia, la revisión teórica y empírica no solo fortalece el sustento conceptual del estudio, también orienta el diseño del modelo propuesto hacia una estructura contextualizada, dinámica y viable, capaz de integrar los aportes existentes y responder críticamente a las limitaciones identificadas en investigaciones previas. De este modo, el trabajo contribuye a una comprensión más profunda y crítica de la cultura organizacional como variable estratégica para la transformación de la gestión institucional y la cohesión docente.

Carrillo, Galarza, Aguirre, y Tipán (2023) desarrolló un estudio titulado publicado en la revista *Universidad y Sociedad* de la Universidad de Cienfuegos de Cuba, titulado *Cultura Organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador*. El trabajo caracteriza la cultura organizacional dominante en un destacado Instituto Superior Tecnológico de la provincia de Tungurahua, Ecuador. El estudio tiene un diseño cuantitativo, descriptivo y correlacional, de tipo no experimental y transversal, se utilizó como instrumento un cuestionario de valores en competencia a la población de docentes de la institución y la información se procesó en el paquete estadístico SPSS 22. Los resultados develan que, la cultura dominante actual y deseada en el instituto es de mercado que se enmarca en las tipologías culturales de universidades nacionales y extranjeras; se identifican correlaciones entre las dimensiones de cultura organizacional y la dimensión de criterios de éxito.

Los resultados de la investigación resultan especialmente útiles y pertinentes para el estudio titulado Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe (2022–2025), en tanto refuerzan la idea de que el desempeño institucional y la formación integral de los profesionales no dependen únicamente de factores estructurales o académicos, ya que están condicionados por los valores, principios y creencias que configuran la cultura organizacional universitaria.

Desde la perspectiva de los autores analizados, el éxito o fracaso en los procesos formativos se encuentra estrechamente vinculado al clima organizacional, al estilo de liderazgo institucional y a las dinámicas relacionales del cuerpo docente, especialmente aquellas asociadas a la empatía, la comunicación y el sentido de pertenencia. Estos elementos culturales influyen de manera directa tanto en la gestión institucional como en el grado de cohesión del colectivo docente, incidiendo en la toma de decisiones, la coordinación académica y el compromiso con los objetivos organizacionales.

En este sentido, dichos resultados sustentan teóricamente la necesidad de diseñar un modelo de cultura organizacional que integre dimensiones axiológicas orientadas a fortalecer la gestión universitaria y a consolidar la cohesión docente. Asimismo, aportan insumos conceptuales para comprender cómo una cultura organizacional articulada y coherente puede favorecer el crecimiento personal y profesional de los docentes, impactando de forma positiva en los procesos de enseñanza-aprendizaje y en el cumplimiento de las metas institucionales.

Por tanto, la investigación se apoya en estos hallazgos para fundamentar la construcción del modelo propuesto, concebido como una estrategia de mejora institucional contextualizada a las realidades de las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana durante el período 2022–2025, contribuyendo así al fortalecimiento de la gobernanza universitaria y al desarrollo sostenible del talento humano docente.

Por otra parte, se presenta el trabajo de Calderón, Vivares y Jiménez (2023), publicado en la Revista Universidad y Empresa de la Universidad del Rosario, Colombia, intitulado. Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. En este se esboza que la cultura organizacional se ha consolidado como un elemento estratégico clave por su capacidad de impulsar el desarrollo empresarial. En el contexto

de países emergentes como Colombia, su estudio ha adquirido creciente relevancia, aunque las investigaciones científicas en este ámbito siguen siendo limitadas. Este artículo busca responder a la pregunta: ¿Cómo es y de qué tipo es la cultura organizacional de nuestras empresas? Para ello, se llevó a cabo un estudio empírico bajo el paradigma lógico-positivista, con el propósito de conocer las percepciones de los miembros de las organizaciones frente a esta realidad.

Se aplicaron encuestas a 465 empresas colombianas localizadas en 29 departamentos, utilizando una versión adaptada del *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), fundamentado en el enfoque de valores en competencia. La validez y confiabilidad de las mediciones respaldaron la solidez de los constructos y la fiabilidad de los resultados. El análisis reveló que la cultura jerárquica predomina en las empresas colombianas, aunque también se identificaron culturas de tipo clan, adhocrática y de mercado, diferenciadas según tamaño, sector y naturaleza de la organización.

El aporte distintivo del estudio radica en la comparación sistemática de las tipologías de cultura organizacional, lo cual permite generar una lectura diferenciada del comportamiento cultural al interior de las instituciones de estudio. Este enfoque comparativo aporta hallazgos relevantes

para la comprensión del tejido universitario colombiano, evidenciando que la cultura organizacional no se manifiesta de manera homogénea, sino que adopta configuraciones particulares en función de dichas variables.

Entre los hallazgos que sirven de base para la propuesta actual, se identifica que las organizaciones de menor tamaño y aquellas de carácter familiar tienden a presentar culturas más cohesionadas, con mayor predominio de valores compartidos, relaciones interpersonales cercanas y liderazgos centralizados, lo cual favorece la toma de decisiones ágil y un mayor sentido de pertenencia. De igual forma, en sectores económicos intensivos en conocimiento o servicios se observan culturas orientadas a la colaboración, la innovación y la comunicación horizontal, elementos que fortalecen el desempeño organizacional y el compromiso de sus miembros. Estos resultados respaldan la pertinencia de proponer modelos culturales que prioricen la cohesión interna, la participación y la alineación de valores como estrategias de desarrollo institucional

No obstante, el estudio también revela hallazgos que matizan o contradicen parcialmente la propuesta, al evidenciar que en organizaciones de mayor tamaño o con estructuras altamente formalizadas predominan culturas jerárquicas y burocráticas que, si bien aportan estabilidad y control, pueden limitar la flexibilidad, la innovación y la cohesión interna.

Estos contrastes empíricos permiten concluir que las tipologías culturales no deben ser asumidas como modelos normativos universales, sino como marcos de referencia que requieren ser adaptados a las características y necesidades específicas de cada organización. En consecuencia, los resultados orientan la propuesta actual hacia el diseño de estrategias culturales flexibles, contextualizadas y dinámicas, capaces de aprovechar las fortalezas identificadas en determinados tipos de cultura y, al mismo tiempo, mitigar las limitaciones observadas en otros contextos organizacionales. De este modo, el estudio no solo amplía la comprensión del comportamiento cultural en el ámbito empresarial colombiano, sino que aporta criterios analíticos fundamentales para el diseño de modelos organizacionales orientados al fortalecimiento de la gestión, la cohesión interna y el desarrollo sostenible de las organizaciones.

En este particular, se presenta el trabajo doctoral titulado, la cultura organizacional en el desempeño empresarial de las empresas familiares: una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado, desarrollado por Barahona Vinasco (2022) en la universidad de Valencia España, teniendo como objetivo analizar la orientación al mercado y su influencia en la innovación y el desempeño de la empresa familiar latinoamericana, tomando como eje explicativo la cultura organizacional, desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades. De manera específica, el estudio busca determinar el efecto moderador de la implicación familiar en la relación entre cultura organizacional y orientación al mercado, así como examinar cómo dicha orientación incide en la innovación y el desempeño empresarial.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque cuantitativo, explicativo y correlacional, sustentado en una revisión exhaustiva de la literatura sobre empresa familiar, cultura organizacional, orientación al mercado, innovación y desempeño. Con base en estos fundamentos teóricos, se construye y valida un modelo integrador, el cual es contrastado empíricamente mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM), permitiendo evaluar las relaciones causales planteadas y el efecto moderador de la implicación familiar.

Los resultados confirman que la orientación al mercado constituye un campo de investigación pertinente en el contexto de la empresa familiar latinoamericana. Se evidencia que determinadas tipologías de cultura organizacional influyen significativamente en la orientación al mercado, y que esta relación se ve moderada por el grado de implicación familiar, variando según el tipo de cultura predominante. Asimismo, se valida empíricamente que la orientación al mercado influye positivamente tanto en la innovación como en el desempeño empresarial, contribuyendo a mejorar la competitividad de estas organizaciones en entornos dinámicos.

El estudio concluye que la cultura organizacional constituye un recurso estratégico clave para fortalecer la orientación al mercado en la empresa familiar, y que la implicación familiar, lejos de ser un factor neutro, desempeña un papel moderador relevante en dicha relación. Igualmente, se reafirma que la orientación al mercado es un determinante esencial de la innovación y el desempeño, especialmente en empresas familiares latinoamericanas caracterizadas por menores niveles de competitividad internacional. Finalmente, la tesis aporta contribuciones teóricas y prácticas al campo de la gestión empresarial, plantea implicaciones para la toma de decisiones gerenciales, identifica limitaciones del estudio y propone líneas futuras de investigación orientadas a profundizar en el análisis de la cultura organizacional y su impacto en el desempeño organizacional.

No obstante, se consideró la revisión del artículo publicado en la Revista Cubana de Educación Superior de Cuba con autoría de Velázquez, Toro y Valiente (2021), denominado Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades, el cual tuvo como objetivo identificar las principales tendencias que caracterizan los estudios sobre la cultura organizacional y su evaluación en las universidades.

La estrategia metodológica se basó en una sistematización teórica, que tuvo en el análisis de contenido cualitativo su procedimiento fundamental para la recopilación de información primaria basada en los indicadores siguientes: objetivos, referentes teóricos, funciones, componentes, tipos de cultura, niveles y metodologías. Sobre esa base se obtuvo como resultado un conjunto de tendencias que caracterizan en la actualidad al objeto de estudio y que demuestran los logros y desafíos que están presentes en la concepción e investigación de la evaluación de la cultura organizacional en las universidades.

El análisis de la literatura y de los hallazgos abordados en este estudio se desprenden aportes significativos que sustentan y, al mismo tiempo sustenta la propuesta del Modelo de Cultura Organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe. En primer lugar, se confirma que un estado idóneo de la cultura organizacional cumple funciones estratégicas fundamentales tales como la identificación, motivación y legitimación de los actores institucionales, así como la comunicación, la coordinación y el desarrollo organizacional, elementos que resultan determinantes para la coherencia entre la identidad institucional y los propósitos misionales de la universidad.

Entre los hallazgos que sirven de base para la propuesta actual, se destaca que las culturas organizacionales fuertes permiten construir una identidad compartida, reforzar el sentido de pertenencia del cuerpo docente y orientar las prácticas institucionales hacia el logro de objetivos colectivos. La literatura revisada evidencia que cuando la cultura actúa como un marco integrador de valores, normas y significados compartidos, se favorecen procesos de articulación académica, cooperación entre docentes y alineación con los fines institucionales, lo cual impacta positivamente tanto en la gestión institucional como en la cohesión docente.

Por otro lado, en este apartado, se analiza el artículo presentado en la revista PSOCIAL, de la Universidad de Buenos Aires, Argentina por Céspedes (2020), intitulado La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones, el cual tuvo como objetivo analizar la significación de cultura organizacional para la gestión desde un enfoque estratégico. El artículo constituye una revisión bibliográfica; para su elaboración se aprovecharon las potencialidades de métodos de investigación del nivel teórico como análisis-síntesis, inducción-deducción e histórico-lógico, utilizó el procedimiento revisión bibliográfica.

A partir de la definición de los nodos conceptuales que la componen, se devela la necesidad de orientar la gestión de la cultura organizacional a la estrategia organizacional, tomando en cuenta la organización laboral, el grupo y el individuo, asimismo, se expuso la multiplicidad de definiciones conceptuales, características, funciones, niveles y perspectivas de cambio. La aplicación de los métodos y la lógica contenida en su desarrollo condujo a concluir

que existe disenso en la caracterización de la variable que limita la creación de una teoría general para su estudio y se presentan elementos básicos para la construcción del basamento teórico para la gestión estratégica de la cultura organizacional.

Se asume como argumento central que coadyuva al desarrollo del presente estudio el enfoque estratégico de la gestión de la cultura organizacional, el cual concibe dicho constructo como un sistema complejo que se articula desde el ápice estratégico de la institución, entendido como el nivel directivo desde el cual se formulan las orientaciones, decisiones y mecanismos de gestión. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional no se limita a un conjunto de valores declarados, este se configura y reproduce a través de prácticas de liderazgo, procesos de socialización, políticas de gestión del talento humano y dinámicas de comunicación institucional, elementos que interactúan de manera permanente en el contexto universitario.

En coherencia con el diseño de la investigación, orientado al diseño de un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe, este enfoque estratégico permite comprender cómo la cultura actúa como un mecanismo de alineación entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales del cuerpo docente. En este sentido, la efectividad del modelo propuesto depende de la capacidad de las instituciones para articular los propósitos misionales, las políticas de gestión académica y administrativa; asimismo, las aspiraciones profesionales de los docentes en un marco cultural compartido.

Los estudios revisados evidencian que el liderazgo institucional desempeña un rol determinante en la configuración y sostenibilidad de la cultura organizacional, al fungir como mediador entre la estrategia institucional y las prácticas cotidianas. Liderazgos participativos, éticos y orientados al desarrollo humano favorecen procesos de identificación institucional, fortalecen la cohesión docente y legitiman los procesos de gestión, aspectos fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos de la universidad pública.

Asimismo, la socialización organizacional y la gestión del talento humano docente emergen como componentes claves para la construcción de una cultura orientada a la mejora institucional. La incorporación de normas, valores y prácticas compartidas, junto con políticas de reconocimiento, formación continua y participación docente, contribuyen a consolidar un sentido

de pertenencia y compromiso colectivo, lo cual incide directamente en la cohesión docente y en la efectividad de la gestión institucional. De igual forma, la comunicación institucional se posiciona como un eje transversal que facilita la coordinación, la toma de decisiones compartida y la resolución de conflictos, elementos esenciales en organizaciones universitarias caracterizadas por su diversidad interna y complejidad estructural.

En consecuencia, el enfoque estratégico de la cultura organizacional adoptado en este estudio permite fundamentar teórica y metodológicamente el diseño del modelo propuesto, al evidenciar que la alineación entre los objetivos organizacionales e individuales no se logra de manera espontánea, propende de una gestión cultural intencionada, coherente y contextualizada. De este modo, el modelo se concibe como una herramienta estratégica de intervención institucional, orientada a fortalecer la gestión universitaria y la cohesión docente, contribuyendo al desarrollo organizacional sostenible de las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana.

Se suma a esta sección del estudio la investigación efectuada por Moreno Bastidas (2020) en la universidad de la Plata Argentina, denominado: La cultura organizacional en el desempeño docente en las Universidades Públicas de la Provincia Pichincha, Ecuador, en la que se procuró establecer la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación con la sociedad de las universidades públicas de la provincia Pichincha-Ecuador. Consistió en un estudio mixto, descriptivo, transversal, analítico, exploratorio, correlacional y de campo. Las universidades seleccionadas fueron Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Escuela Politécnica Nacional (EPN) y la Universidad Central de Ecuador (UCDE).

La muestra fue de 304 docentes: ESPE 106, EPN 69, UCDE 129. La fundamentación teórica consideró los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo, los paradigmas de la sociedad del conocimiento, del acceso a la educación superior, de la evaluación y acreditación, así como de la universidad contemporánea. Los métodos de recolección de información aplicados fueron encuestas y entrevistas a actores y gestores de las unidades de análisis.

Para medir y analizar los datos se estableció una metodología acorde a la necesidad del estudio basado en las características cuantitativas, cualitativas, individuales y grupales de la data existente. Los resultados evidencian que las universidades tienen una cultura organizacional en la que existe desarrollo en aspectos como integración, relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación. Las evaluaciones llevaron a conclusiones similares, es decir, para la U1 y U2 las evaluaciones tuvieron resultados cuantitativos medios y para la U3 resultados altos de acuerdo con la autoevaluación, esto refiere a que mayoritariamente los docentes consideran están que se desempeñan adecuadamente con relación a planificación, evaluación, contenidos, entre otros.

El análisis de correlación desarrollado permitió obtener indicadores muy cercanos a 1 entre los valores medios de Cultura organizacional y desempeño docente, sin embargo, la muestra pequeña ($n=3$) no permitió obtener la significancia mínima esperada, pudiendo concluirse en la existencia solamente de una tendencia entre la cultura organizacional y desempeño laboral de los profesores universitarios para esta investigación exploratoria.

Las implicaciones teóricas, metodológicas y prácticas de la investigación, permitirán a las Universidades estudiadas la implementación de procesos que van desde la planificación de estrategias, hasta su ejecución y control para determinar el avance en aquellos puntos débiles para contribuir a la fortaleza de la imagen institucional, y al egreso de profesionales de calidad demandados por la sociedad ecuatoriana.

Sobre la base de los argumentos previamente explicitados, se reconoce como un aporte significativo del estudio el hecho de que la cultura organizacional genera efectos directos e indirectos sobre el desempeño docente, el cual se manifiesta en dimensiones como el desarrollo intelectual, la actividad investigativa, la innovación metodológica, la práctica pedagógica y el compromiso académico. Estas dimensiones constituyen indicadores de calidad del quehacer docente, los cuales reflejan la manera en que los valores, normas y significados compartidos al interior de la institución inciden en las prácticas profesionales cotidianas.

En coherencia con el diseño de la investigación, orientado al planteamiento de un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente, se asume como premisa que el desempeño docente no puede analizarse de forma aislada, representan un resultado de las condiciones culturales que ofrece la organización universitaria. La

cultura, en tanto marco regulador de comportamientos, expectativas y relaciones, influye en los niveles de motivación, compromiso y sentido de pertenencia del docente, aspectos que inciden directamente en la calidad de la educación impartida y, por consiguiente, en el desempeño académico y formativo de los estudiantes.

Asimismo, el estudio reconoce la necesidad de analizar y visibilizar la incidencia de la cultura organizacional no solo en el desempeño del cuerpo docente, al igual en los resultados educativos alcanzados por los estudiantes. En este sentido, la coherencia cultural, el clima organizacional y la orientación institucional hacia la mejora continua se constituyen en factores que median la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, reforzando la relación entre cultura, gestión institucional y resultados académicos.

De manera particular, los hallazgos teóricos y empíricos revisados evidencian que el tipo de liderazgo predominante en las organizaciones universitarias desempeña un papel determinante en la configuración de la cultura organizacional y, por ende, en el desempeño docente. Estilos de liderazgo participativos, transformacionales y éticos favorecen entornos culturales que promueven la innovación pedagógica, el trabajo colaborativo, la investigación y el desarrollo profesional docente, fortaleciendo así la cohesión del colectivo académico. En contraste, liderazgos autoritarios o excesivamente burocráticos tienden a reproducir culturas organizacionales fragmentadas, con efectos negativos sobre la motivación docente y la articulación institucional.

En consecuencia, el modelo de cultura organizacional propuesto en la investigación se orienta a integrar la dimensión cultural, la gestión institucional y el liderazgo como ejes estratégicos para la mejora del desempeño docente y el fortalecimiento de la cohesión institucional. De este modo, el estudio aporta una comprensión sistémica de la cultura organizacional universitaria, destacando su papel como factor clave en la transformación de la gestión universitaria y en la calidad de los procesos formativos en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana.

Por otro lado, se presenta a Verenzuela (2020) que desarrolló un trabajo investigativo a nivel doctoral en la Universidad de Yacambú, Venezuela titulada Cultura organizacional: una mirada desde los gerentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la

Universidad de Carabobo, este trabajo tuvo como finalidad construir una aproximación teórica sobre la cultura organizacional a partir de las percepciones y experiencias de los gerentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. El estudio se desarrolló desde el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, orientado a comprender los significados que los actores atribuyen a sus prácticas y relaciones organizacionales.

Desde el punto de vista ontológico, la investigación se sustentó en la comprensión dialógica de las vivencias del sujeto, mientras que la epistemología se apoyó en el empirismo experiencial y en los postulados del construccionismo social, reconociendo que el conocimiento se construye colectivamente en la interacción social. En el plano metodológico, se adoptó la fenomenología, complementada con la hermenéutica, como vía para interpretar los sentidos atribuidos a la cultura organizacional.

La selección de los participantes se realizó de manera intencional, incorporando a cinco gerentes universitarios, cuyas narrativas fueron recabadas mediante la entrevista en profundidad. El proceso de análisis implicó la sistematización y categorización de las unidades temáticas emergentes, organizadas en cuatro categorías centrales: producciones culturales, ethos filosófico, ontología cultural y gerencia universitaria. Posteriormente, se llevó a cabo la contrastación e interpretación de los hallazgos con el estado del arte, fortaleciendo la validez teórica del estudio.

La construcción epistémica se fundamentó en el modelo de los tres niveles de la cultura organizacional propuesto por Schein (1985), el nivel perceptible o superficial, el nivel conductual parcialmente observable y el nivel subyacente no visible.

Los resultados evidencian que estos niveles se configuran socialmente a partir del liderazgo ejercido por actores institucionales clave, quienes, durante el desempeño de funciones gerenciales, introducen y consolidan producciones culturales que conforman el acervo organizacional vigente. Los valores organizacionales emergen como un instrumento que permite a los miembros articular sus aprendizajes previos con la doctrina dominante del colectivo.

No obstante, el estudio pone de manifiesto que, ante la debilidad en la relegitimación de la democracia institucional, la gerencia universitaria tiende a adoptar prácticas autoritarias que deterioran la cultura organizacional, debilitan las convicciones profundas de los miembros y

generan una disonancia en el ethos filosófico institucional. En consecuencia, se concluye que el ejercicio del poder debe reorientarse hacia un liderazgo social de carácter integrador, capaz de fortalecer la cultura organizacional y de enfrentar de manera efectiva los desafíos emergentes del contexto universitario.

El principal aporte de la presente investigación en las ideas para diseñar el modelo de cultura organizacional orientado a la mejora de la gestión institucional y al fortalecimiento de la cohesión docente en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana, atendiendo a las particularidades socioculturales, organizativas y normativas que caracterizan a este contexto institucional. El estudio contribuye a comprender la cultura organizacional no solo como un marco simbólico, comprende un factor estratégico de gestión que incide directamente en el desempeño institucional, la articulación del talento humano docente y la calidad de los procesos académicos.

Desde una perspectiva teórica, el estudio amplía el cuerpo de conocimiento sobre cultura organizacional en el ámbito universitario público, integrando enfoques clásicos y contemporáneos que permiten explicar sus tipologías y elementos que dinamizan la interacción con la gestión institucional y el liderazgo. Al analizar la cultura como un sistema complejo de valores, creencias, normas y prácticas compartidas, la investigación evidencia su papel en la legitimación de las decisiones institucionales, la consolidación de la identidad organizacional y la generación de cohesión en el colectivo docente.

En el plano metodológico, la investigación aporta un esquema analítico y procedimental para el estudio de la cultura organizacional universitaria, que facilita la identificación de elementos culturales predominantes, la caracterización de estilos de liderazgo y el análisis de las relaciones entre cultura, gestión y cohesión docente. Este enfoque permite diagnosticar tensiones culturales, subculturas organizacionales y prácticas que inciden en la fragmentación o integración del cuerpo académico, ofreciendo insumos empíricos relevantes para la formulación de estrategias de intervención institucional.

Desde el punto de vista práctico, el modelo propuesto constituye una herramienta de gestión aplicable a las universidades públicas, al ofrecer lineamientos orientados a fortalecer la comunicación institucional, promover liderazgos participativos, optimizar la gestión del talento

humano y consolidar valores compartidos que favorezcan el trabajo colaborativo docente. De esta manera, el estudio aporta criterios para la toma de decisiones estratégicas, contribuyendo a la construcción de entornos universitarios más cohesionados, democráticos y orientados a la mejora continua.

Finalmente, el estudio aporta una visión contextualizada de la cultura organizacional en las universidades públicas de la Costa Caribe, generando conocimiento pertinente para el diseño de políticas institucionales y futuras investigaciones orientadas al desarrollo organizacional universitario. En general, la investigación contribuye al fortalecimiento de la gestión institucional y a la cohesión docente como pilares fundamentales para el cumplimiento de la misión social y académica de la universidad pública.

2.2. Marco Teórico.

El marco teórico constituye el eje conceptual que orienta la presente investigación, integrando y analizando diversas posturas epistemológicas, enfoques y disciplinas relacionadas con la variable de investigación, teniendo como argumento la postura de autores relevantes mediante los conceptos clave, exposición de las teorías y el establecimiento de explicaciones necesarias para abordar el objeto de estudio, de manera que se comprendan mejor los fenómenos organizacionales, evitando la dispersión en temas ajenos al problema investigado. En este sentido, el marco teórico descansa en dos pilares:

1. Revisión de la literatura especializada, que comprende el estudio de aportes académicos, investigaciones previas y desarrollos conceptuales en torno a la cultura organizacional desde perspectivas clásicas como contemporáneas.
2. Adopción de una teoría o construcción de una perspectiva teórica propia, que permita explicar las interrelaciones entre la variable y el contexto de las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.

En cuanto a la cultura organizacional, se examinan las contribuciones de autores pioneros como Edgar H. Schein (1985), quien la define como el conjunto de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende y transmite, y Geert Hofstede (1980), que aporta las dimensiones culturales como herramienta para su comprensión comparativa. Asimismo, se

incorporan estudios recientes que reconocen la cultura como un activo estratégico para la sostenibilidad institucional, y que destacan su influencia directa en el comportamiento, la cohesión y el rendimiento organizacional.

La articulación de la variable en el marco teórico permite construir un enfoque integrador en el que la cultura organizacional se concibe como el contexto que facilita la adopción y el fortalecimiento de una cultura más fuerte orientada a la excelencia. De esta forma, el marco teórico no sólo explica la variable, al igual establece las bases conceptuales para analizar su interacción en el contexto particular de las universidades públicas del Caribe colombiano.

En este sentido, en la investigación se mencionan las teorías sobre las cuales se sustenta este estudio, por tal razón es necesario desarrollar el entramado existente de sustentación inequívoca que lo dirigen, sirviendo de soporte del trabajo investigativo. En este sentido, se estudia el origen de los fenómenos a través de la teoría de cultura organizacional.

Teoría de la cultura organizacional

En el contexto actual, la cultura organizacional se reconoce como uno de los activos intangibles más relevantes de las instituciones, en la medida en que orienta la forma en que las personas trabajan, cooperan y toman decisiones. Comprenderla permite explicar por qué algunas organizaciones logran mayores niveles de desempeño, adaptación e innovación, ya que su fortaleza no depende únicamente de recursos materiales, sino de valores, prácticas y significados compartidos que sostienen la estrategia y la productividad. En el caso particular de la Costa Caribe colombiana, este enfoque adquiere especial importancia debido a las dinámicas territoriales y socioculturales propias de las universidades públicas, donde la diversidad, la relación con el entorno y los desafíos institucionales hacen que consolidar una cultura organizacional sea clave para fortalecer la gestión, promover la cohesión docente y mejorar la respuesta institucional ante las necesidades regionales.

En este particular, se argumenta que la teoría denominada cultura organizacional develada por Shein (1985, citado en Roa Correa, et al 2023), comprende como un recurso estratégico de gestión, en tanto constituye una variable susceptible de ser orientada y fortalecida mediante

diversos modelos organizacionales, con el propósito de optimizar el desempeño institucional y promover procesos sostenidos de desarrollo organizacional.

Sánchez Castro, et al (2023); Verenzuela-Barroeta y Salas-Hernández (2021) la cultura organizacional puede comprenderse como la personalidad de una institución, en tanto reúne los rasgos que le otorgan identidad y la distinguen de otras organizaciones. Esta personalidad se expresa en un entramado de valores compartidos, hábitos, normas, prácticas y tradiciones que orientan la vida interna y dan sentido a la pertenencia institucional. Asimismo, integra creencias, objetivos, procedimientos y supuestos que influyen en la manera en que se interpreta la realidad organizacional y se construyen acuerdos sobre cómo se hacen las cosas en el día a día.

De acuerdo con los autores, para que la cultura organizacional se desarrolle se requiere que exista un grupo de personas que con base a su experiencia e historia le den vida a la organización, debido a que han vivido rutinas comunes que le permiten tener una visión compartida que ayude a alcanzar los objetivos de esta bajo una personalidad distintiva.

Tomando en consideración los planteamientos de esta teoría, puede afirmarse que el desempeño de las personas en cualquier organización depende, en buena medida, del grado de prioridad que asignen a sus funciones, es decir, del compromiso, empeño y dedicación con que orienten sus esfuerzos hacia el logro de las metas y objetivos institucionales. Sin embargo, este rendimiento no se explica únicamente por la responsabilidad individual, también por las condiciones sociales y organizacionales que inciden en la manera en que las personas trabajan, cooperan y se relacionan en el entorno laboral.

En este sentido, el desarrollo de relaciones interpersonales positivas y de un clima de trabajo favorable se convierte en un factor determinante, ya que facilita la comunicación, reduce tensiones, fortalece la colaboración y favorece la satisfacción de necesidades y motivaciones personales. Cuando los miembros de una organización perciben reconocimiento, sentido de pertenencia y condiciones adecuadas para desempeñar sus funciones, aumenta su disposición a contribuir, innovar y sostener esfuerzos colectivos, lo cual repercute en el cumplimiento de los propósitos institucionales.

A la par, resulta indispensable el papel del liderazgo, entendido como la capacidad de orientar y movilizar a las personas hacia un propósito compartido. La presencia de líderes que

motiven e inspiren, que promuevan confianza, acompañen procesos y den coherencia a las decisiones, fortalece el compromiso y el trabajo en equipo. En consecuencia, la articulación entre dedicación individual, relaciones interpersonales saludables, clima organizacional y liderazgo efectivo configura un marco propicio para elevar el desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales de manera sostenida.

Con base en lo indicado, a través de esta teoría se pretende que las personas desarrollen una conducta de interacción en el contexto organizacional, en el que se organicen de manera tal que cada sujeto tenga claro los deberes a realizar, así como su modo, tiempo y lugar, destaca el autor antes citado que la conducta está orientada a las relaciones interpersonales, denota que las personas interactuarán con otros, proporcionando apoyo socio-emocional, caricias psicológicas y facilitando sus conductas de crecimiento y desarrollo personal.

En esta teoría, las relaciones interpersonales y el cubrimiento de las necesidades psicológicas de los integrantes de la organización, es lo que puede hacer que la organización perdure en el tiempo con un alto grado de eficacia y eficiencia, pues se debe tener claro que quienes dan vida a cualquier organización es su personal y son estos los que la pueden hacerla exitosa o no.

Cabe destacar que, desde este fundamento filosófico, se concede un lugar central a los valores y a las orientaciones valorativas, en tanto constituyen referencias que guían la conducta y estructuran la interacción social. Los autores, subrayan que las relaciones interpersonales reflejan dichos valores, y contribuyen a su formación y reproducción, pues en el intercambio cotidiano se consolidan pautas que permiten interpretar, encauzar o incluso modelar situaciones dentro de un grupo. En este marco, se proponen supuestos organizados en cinco polaridades que ayudan a explicar cómo se configuran los vínculos sociales: relaciones emocionalmente cargadas o neutrales, difusas o específicas, universalistas o particularistas, orientadas a la adscripción o al logro, e individual o colectivamente orientadas. De este modo, según la relevancia que cada persona o colectivo otorgue a estas polaridades, se definen estilos de relación y patrones de comportamiento que varían de acuerdo con los contextos culturales y sociales en los que se desarrollan.

En consecuencia, puede afirmarse que esta teoría aporta elementos relevantes para la presente investigación, pues permite comprender que el logro de metas institucionales no depende únicamente de procedimientos formales, al igual del entramado de motivaciones, valores compartidos y formas de relación que se construyen al interior de la organización. En otras palabras, la acción colectiva requiere un engranaje entre los miembros, donde la motivación, la cooperación y el reconocimiento de propósitos comunes se sostienen sobre bases valorativas que orientan la convivencia, la toma de decisiones y el compromiso con el trabajo.

Al mismo tiempo, esta perspectiva destaca que el cumplimiento de los objetivos no se limita a lo organizacional, igualmente se relaciona con las expectativas e intereses individuales, por lo que la gestión institucional resulta más efectiva cuando logra articular ambos planos. En este punto, la cultura organizacional se constituye en el escenario donde se hace visible cómo actúa y se desarrolla la organización, ya que en ella se expresan los valores predominantes, las reglas implícitas, los estilos de interacción y los criterios con los que se evalúa el desempeño.

Por tanto, comprender dichas orientaciones valorativas y sus polaridades facilitan interpretar la cohesión o fragmentación de los equipos, la calidad de la comunicación, la disposición a la cooperación y el tipo de liderazgo que se legitima, aspectos decisivos para fortalecer la gestión institucional y promover la cohesión docente en universidades públicas.

En este particular, se fundamenta la propuesta del Modelo de Cultura Organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe (2022–2025) en la teoría de la cultura organizacional desarrollada por Edgar Schein (1985, citado en Roa Correa et al., 2023), la cual concibe la cultura como un sistema de presunciones básicas compartidas, aprendidas por un grupo a lo largo del tiempo y transmitidas como la forma correcta de percibir, pensar y actuar frente a los problemas de adaptación externa e integración interna. Desde esta perspectiva, la cultura organizacional se configura como un recurso estratégico de gestión, susceptible de ser orientado, fortalecido y transformado mediante intervenciones deliberadas, capaces de optimizar el desempeño institucional y promover procesos sostenidos de desarrollo organizacional.

No obstante, la presente investigación asume dicha perspectiva teórica como punto de partida, más no como un marco cerrado o acabado. Si bien se reconoce la relevancia explicativa

del modelo de Schein (1985, citado en Roa Correa, et al 2023) como autor emblemático para comprender los niveles de la cultura como artefactos, valores declarados y presunciones básicas, se identifica que su aplicación directa presenta limitaciones cuando se traslada al contexto de las universidades públicas del Caribe colombiano, caracterizado por estructuras organizativas complejas, alta autonomía académica, fragmentación administrativa y tensiones entre la normatividad institucional y las prácticas cotidianas del cuerpo docente.

En este orden de ideas, la cultura organizacional en el sistema educativo, haciendo énfasis en las universidades públicas colombianas puede entenderse como el conjunto de significados, valores, creencias y prácticas compartidas que orientan la manera en que la institución funciona internamente y, a la vez, cómo proyecta su identidad hacia el entorno, donde se alude que las formas de comunicarse, tomar decisiones, resolver conflictos, coordinar tareas académicas y administrativas, así como las relaciones entre directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes, no son neutras, están mediadas por una cultura que define lo aceptable y lo esperado en la vida universitaria.

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional puede evidenciar manifestaciones positivas o negativas que influyen directamente en el logro de las metas institucionales, por tanto, cuando predomina una cultura fuerte basada en la confianza, la cooperación, el sentido de pertenencia y el compromiso con la misión académica, se fortalecen la cohesión docente, la eficiencia de los procesos y la capacidad de adaptación a los cambios. Por el contrario, cuando se normalizan prácticas como la fragmentación, la desarticulación entre dependencias, la comunicación deficiente o la resistencia al cambio, se generan tensiones que dificultan la gestión institucional y debilitan los procesos de calidad, investigación y docencia.

De esta manera, la cultura organizacional expresa la personalidad de la universidad, en la medida en que reúne rasgos distintivos que la identifican y diferencian de otras instituciones. Dicha personalidad, se declara en valores, normas, creencias, estilos de liderazgo, normas formales e informales, rutinas académicas, tradiciones, símbolos y formas de relación que se consolidan con el tiempo, el cual se determinan tanto la manera en que se cumplen las funciones

misionales como la forma en que la comunidad universitaria construye cohesión, identidad y sentido de propósito institucional.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional, como su denominación lo sugiere, se encuentra directamente asociada a la vida interna de toda organización, pues alude al conjunto de valores, principios, creencias y significados compartidos por quienes la integran, estos elementos actúan como un marco de referencia que orienta la forma de pensar, actuar e interactuar en la institución, influyendo en aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la manera en que se afrontan los cambios y los conflictos.

En consecuencia, la cultura no sólo configura una identidad propia, puesto que produce patrones de comportamiento y prácticas institucionales que se vuelven características y reconocibles. Es decir, determina cómo se hacen las cosas en una organización, estableciendo reglas explícitas e implícitas que guían el desempeño cotidiano. Por ello, cada institución desarrolla una cultura particular que la distingue de otras, aun cuando pertenezcan al mismo sector, y dicha cultura puede convertirse en un factor clave para fortalecer la cohesión interna, la eficacia organizacional y el cumplimiento de sus metas.

Para Robbins y Judge (2017, citado por Alvarado 2022, p. 2) la cultura organizacional es “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización”. Con base en la perspectiva del autor, la cultura organizacional tiene una estrecha relación y vinculación con la filosofía de gestión vista desde la misión y visión organizacional, que se desarrolla al interior de la convivencia y el quehacer del personal de ésta, generando lazos que permiten tanto al personal como a los líderes alcanzar los objetivos planteados, logrando con éxito los planes trazados por la institución.

Por su parte, Araiza Díaz, et al (2020) señalan que la cultura es un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia. Con fundamento en lo indicado, se

estima que es la forma en la que procede una organización y por medio de la cual sus miembros buscan la manera de cumplir las metas y objetivos de esta, también es la relación o vínculo que se genera dentro de la misma, que les permite compartir experiencias y significados institucionales que los llevan a transmitirla a otros.

Según Roa Correa, et al. (2023) plantean que la cultura organizacional puede entenderse como un rasgo interno de las instituciones, representando un instrumento estratégico de gestión. Desde esta perspectiva, la cultura deja de asumirse como un fenómeno espontáneo o inmodificable y pasa a concebirse como una variable susceptible de intervención, que debe ser gestionada de manera intencional para fortalecer el funcionamiento institucional.

En este sentido, los autores sostienen que la cultura puede abordarse mediante modelos de gestión que permitan diagnosticar sus componentes, alinear valores y prácticas con los objetivos organizacionales, y promover cambios orientados al aprendizaje, la cooperación y la mejora continua. En consecuencia, administrar la cultura de forma planificada contribuye a elevar el desempeño y favorecer el desarrollo organizacional, en la medida en que incide en la motivación, la cohesión de los equipos, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación a los desafíos del entorno.

La cultura organizacional en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana puede entenderse como el conjunto de valores, creencias, símbolos y prácticas que, de manera explícita e implícita, orientan las interacciones, la toma de decisiones y la identidad institucional. Este entramado cultural se expresa a través de elementos fundamentales que permiten su diagnóstico y comprensión (Schein, 2017 citado en Alsaqqa 2020); (Vantage Circle, 2025); (Ariza Aquilera, 2022).

A las premisas anteriores se suma el planteamiento de Martínez Correa et al. (2022), quienes señalan que la cultura organizacional adquiere relevancia porque configura un sistema de significados compartidos que orienta la interpretación de la realidad institucional. En esa medida, establece el marco dentro del cual se desarrolla la acción social y regula las relaciones mediante comportamientos estandarizados e institucionalizados, reconocidos y aceptados por los integrantes de la organización. Asimismo, la cultura permite mantener una mirada crítica sobre su impacto tanto positivo como negativo en tres dimensiones clave: el desempeño organizacional

(cumplimiento de objetivos), el desarrollo corporativo (dinámicas internas, aprendizaje y colaboración) y el éxito institucional (alcance de resultados y sostenibilidad).

Desde esta perspectiva, puede interpretarse que la cultura organizacional funciona como una especie de guía que orienta el rumbo de la institución, al definir la manera en que se trabaja, se decide y se convive. Su importancia radica en que delimita lo que se considera posible, deseable o aceptable dentro de la organización, influyendo en la forma en que las personas responden ante situaciones cotidianas y escenarios de cambio. En otras palabras, la cultura establece límites y posibilidades, donde se determina qué se puede hacer, cómo se debe hacer y bajo qué criterios se evalúan las acciones, configurando patrones que influyen en la adaptación, la innovación, la gestión del conflicto y la calidad de las relaciones internas.

Dentro de este particular, Sánchez Castro et al. (2023) definen la cultura organizacional como el conjunto de patrones, valores, normas, paradigmas y convicciones que se desarrollan o se aprenden en la organización como resultado de su adaptación a problemas internos y externos. Estos elementos, al consolidarse con el tiempo, inciden directamente en el modo en que se ejecutan las funciones institucionales, en la coordinación de tareas y la productividad, dado que condicionan la motivación, el compromiso y la forma en que se construyen acuerdos dentro de los equipos de trabajo.

Por consiguiente, se infiere que la cultura organizacional emerge de la interacción continua entre los miembros de la institución y se fortalece a lo largo de su trayectoria, influyendo en la construcción de procesos, estrategias y formas de gestión que sostienen su efectividad. A partir de esta cultura se consolidan lazos de pertenencia e identidad institucional, lo cual favorece la cohesión interna y puede traducirse en niveles superiores de compromiso con el cumplimiento de metas. Cuando estos vínculos se articulan adecuadamente con los propósitos organizacionales, la cultura actúa como un recurso intangible que impulsa la cooperación, el aprendizaje colaborativo y la sostenibilidad del desempeño; sin embargo, cuando predomina una cultura fragmentada o rígida, puede generar resistencias, debilitar la coordinación y limitar el logro institucional.

Elementos de la cultura organizacional

Los elementos de la cultura organizacional constituyen el cimiento de la identidad institucional, en la medida en que, con el paso del tiempo, consolidan y moldean la forma de ser de la organización y definen cómo se interpreta y se actúa frente a los desafíos internos y externos a ella. Por ello, a través de estos componentes se establecen los significados compartidos, las reglas formales e informales y los patrones de interacción que orientan el comportamiento cotidiano de sus miembros. En consecuencia, la cultura no solo influye en la eficiencia de los procesos y en el cumplimiento de metas, también funde la reputación organizacional, pues lo que la institución es internamente tiende a reflejarse en su desempeño, en la calidad de sus relaciones con los grupos de interés y en la percepción que el entorno construye sobre su credibilidad, coherencia y legitimidad.

En el caso de organizaciones educativas, particularmente las universidades públicas, estos elementos adquieren relevancia porque impactan directamente la cohesión de los equipos académicos, el clima de trabajo, la capacidad de coordinación institucional y la consistencia entre el discurso misional y las prácticas reales. Así, valores, creencias, normas y símbolos no se limitan a enunciados formales, estos se materializan en decisiones, estilos de liderazgo, criterios de reconocimiento, dinámicas de colaboración y mecanismos de resolución de conflictos, configurando una identidad que puede fortalecer o debilitar la gobernanza y la calidad institucional. Bajo este marco, se presentan a continuación los principales elementos que integran la cultura organizacional, los cuales permiten comprender su estructura, funcionamiento e incidencia en la gestión y el desempeño.

- **Historia**

La historia organizacional recoge los orígenes, hitos y narrativas que han moldeado la identidad de la institución a lo largo del tiempo. Estas historias, leyendas y anécdotas se transmiten de generación en generación dentro de la organización, reforzando valores, creencias y la identidad colectiva. Según Daft (2020), las historias constituyen un medio para comunicar normas y comportamientos esperados, además de inspirar y motivar a los miembros de la organización.

La historia institucional es un elemento clave, pues condensa los hitos, logros y desafíos que han marcado la trayectoria de cada universidad. A través de relatos, anécdotas y narrativas, se transmiten valores y se refuerza la identidad organizacional (Cebey, et al 2023; Yopan Fajardo,

et al 2020). En el contexto del Caribe colombiano, la historia también refleja la relación de las universidades con su entorno social y cultural, así como su papel en el desarrollo local.

- **Rituales**

Son actividades o ceremonias formales e informales que se repiten periódicamente y que refuerzan la cohesión y los valores culturales de la organización. Incluyen celebraciones, ceremonias de graduación, eventos conmemorativos y actos institucionales. Daft (2020), afirma que los rituales transmiten y consolidan los elementos clave de la cultura, proporcionando estabilidad y sentido de pertenencia a los miembros.

Los rituales corresponden a prácticas formales o informales que se repiten periódicamente y refuerzan los valores y la cohesión institucional. Incluyen ceremonias de grado, eventos académicos, actos conmemorativos y tradiciones estudiantiles que, además de cumplir una función simbólica, fortalecen el sentido de pertenencia (Cerem, 2024; Yopan Fajardo, et al 2020).

- **Símbolos**

Comprenden los artefactos visibles que representan la identidad de la organización, como logotipos, escudos, colores institucionales, arquitectura y otros elementos visuales. Para Daft (2020), los símbolos son expresiones tangibles de la cultura que permiten a los miembros y al entorno reconocer y asociar significados específicos con la organización.

Los símbolos son representaciones tangibles o intangibles que condensan el significado de la organización. En el caso de las universidades públicas del Caribe, se manifiestan en escudos, logos, colores institucionales, edificios emblemáticos y elementos visuales que identifican a la institución dentro y fuera del campus (Plain Ninja, 2024; Yopan Fajardo, et al 2020).

- **Lenguaje**

El lenguaje organizacional abarca el conjunto de términos, expresiones, jergas y formas de comunicación propias de la institución. Este elemento actúa como un código común que refuerza la identidad grupal y la cohesión interna. Daft (2020) señala que el lenguaje interno no solo facilita la comunicación, sino que también refleja la historia, los valores y las prioridades de la organización.

El lenguaje incluye expresiones, jergas y códigos comunicativos propios que se desarrollan en el entorno académico y administrativo. Este no solo facilita la interacción interna, sino que también refuerza la identidad cultural y la cohesión entre los miembros de la comunidad universitaria (Cebey, et al 2023; Yopan Fajardo, et al 2020).

Por otro lado, los elementos que integran la cultura organizacional de acuerdo con Sánchez Castro, et al (2023), se representan a partir de tres clasificaciones principales (los subyacentes, los visibles explícitos y los visibles implícitos), a las que pertenecen los procesos de gestión de la comunicación empresarial y sus características particulares. Se añaden las percepciones construidas acerca de la presencia de personas.

Lo afirmado, por el autor conlleva a establecer que estos elementos corresponden entonces a la identidad de la organización, haciendo referencia a su definición, la cual se refleja en la misión, la visión y los valores de la empresa; al sistema de control vinculado a los procesos de vigilancia, es decir, todo lo que sucede en la parte interior de la organización que involucre colaboradores y directivos, cómo se desenvuelven, como ejecutan sus tareas, entre otros.

A esto se suma las estructuras de poder, dentro de cada organización se debe establecer la jerarquía de poder, es decir, cómo está distribuido el poder y los porcentajes del mismo, a fin de tener claro quienes tienen la función de tomar decisiones; se incorporan los símbolos, que ayudan a definir la identidad de la organización y está representado por todos los diseños (soporte visual y auditivo) que formen parte de su identidad; aunado a ello están los rituales y rutinas, además de las historias, mitos y anécdotas, que traen consigo un mensaje implícito que subyace a toda la organización, es así como las historias hacen referencia al inicio y surgimiento de las organizaciones, destacando sus bases y su crecimiento, su impacto actual en el mercado y las anécdotas como narraciones de historias reales que los colaboradores con antigüedad relatan a los nuevos integrantes.

Es así, como tomando en consideración los aspectos indicados se puede decir que estos forman parte de los elementos de la cultura organizacional y de acuerdo con su autor, ayudan al cumplimiento de los objetivos y metas de cualquier institución; tal como lo señalan, los autores los elementos visibles son los que se pueden visualizar y permiten exponer determinadas cosas

desde cómo y porqué se hacen o ven, dentro de esta categoría éste ubica: los valores, las creencias, las normas, las ceremonias, los ritos, las conductas, los símbolos, entre otros.

Por su parte, los elementos invisibles son aquellos que no se pueden observar a simple vista, porque están sumergido en un lugar muy hondo que pudiera ser la mente de los empleados, sus sentimientos, creencias, valores, etc., que de alguna u otra manera influyen en el desenvolvimiento de los trabajadores dentro de la organización.

Por otro lado, Vesga y García-Rubiano (Eds., 2020), los elementos de la cultura organizacional se constituyen a partir de un patrón de suposiciones básicas compartidas, las cuales se consolidan en forma de esquemas cognitivos que orientan la manera de interpretar la realidad institucional. Estos esquemas están compuestos por supuestos subyacentes, generalmente implícitos, que operan como reglas no escritas y guían las decisiones, actuaciones y los criterios mediante los cuales un grupo define lo que considera adecuado, válido o esperado dentro de la organización. Su rasgo distintivo es que no pertenecen a una sola persona, adquieren sentido en tanto son compartidos y sostenidos colectivamente por los miembros del grupo social.

En este marco, los autores destacan que, para que dichos supuestos lleguen a ser realmente compartidos, deben comunicarse y legitimarse mediante la interacción cotidiana. Por ello, los procesos de diálogo, discusión y negociación interna donde se contrastan interpretaciones, se explicitan acuerdos y se establecen significados comunes resultan determinantes para construir consensos que sostengan esos esquemas mentales colectivos. En consecuencia, la cultura organizacional no surge de manera automática, se produce y reproduce a través de dinámicas de relación, socialización e intercambio simbólico, mediante las cuales los integrantes aprenden y refuerzan las maneras aceptadas de pensar y actuar en la institución.

En relación con lo explicitado, Mondragón (2016, citado en Barón Ballesteros, 2024) indica que los elementos de la cultura organizacional vienen reflejados por la suma de todos aquellos valores que son compartidos por todos los empleados y miembros de una organización, es así como él agrupa los elementos de la siguiente manera:

Elementos simbólicos: ritos, cartas organizacionales, arquitectura organizacional; asimismo, los logotipos, imágenes visuales, uniformes, lemas e historias; conforman algunos de

los símbolos representativos. De esta manera, la formación de éstos, despiertan la conciencia de los miembros de pertenecer a una institución.

Elementos estructurales: se relacionan con los niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos y jerarquías; la difusión de estos elementos permite a los empleados estar identificados con su organización.

Elementos materiales: se evidencian en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos, que hacen que una organización se distinga de las demás.

Elementos conductuales: están relacionados con el comportamiento humano, formas de motivar al personal, comunicación, liderazgo, proceso de toma de decisiones, etc.; que permiten que el personal esté satisfecho y a gusto con la labor que desempeña.

Rocha Gómez et al. (2022) plantean que la cultura organizacional se fortalece y se hace visible a través de prácticas cotidianas que consolidan la vida colectiva de la institución. En este sentido, elementos como el compromiso, la cooperación y la participación en la toma de decisiones actúan como factores dinamizadores que favorecen la construcción de una cultura compartida, al promover relaciones de confianza, sentido de pertenencia y corresponsabilidad entre los miembros. Cuando estas dinámicas se integran de manera consistente, se incrementa la cohesión de los equipos de trabajo, se facilita la coordinación de tareas y se potencia la disposición a contribuir al logro de metas comunes.

Asimismo, los autores sugieren que dichas prácticas impactan el rendimiento institucional e influyen en el bienestar colectivo, ya que la participación y la cooperación tienden a generar ambientes laborales más inclusivos, con mayor reconocimiento, comunicación y apoyo entre pares. En consecuencia, la cultura organizacional no se reduce a un conjunto de valores declarados, estos se materializan en la forma en que las personas interactúan, deciden y colaboran, configurando condiciones que pueden fortalecer el desempeño, la convivencia y la sostenibilidad de la organización. Por su parte, Daft (2020) enfatiza que la cultura organizacional se integra de los elementos simbólicos y sociales que la constituyen, entre ellos:

1. Artefactos y símbolos visibles: logotipos, arquitectura, diseño de oficinas, uniformes y todo elemento tangible que comunica identidad.

2. Historias y mitos: narraciones sobre eventos y personas que refuerzan valores clave de la organización.
3. Ritos y rituales: ceremonias, reuniones, actos conmemorativos y rutinas que fortalecen la cohesión.
4. Lenguaje: jerga, expresiones propias y formas de comunicación que consolidan la pertenencia.
5. Valores compartidos: principios y creencias que orientan el comportamiento organizacional.
6. Supuestos básicos: creencias arraigadas y generalmente inconscientes que determinan cómo se perciben y responden las situaciones.

Es así, como se infiere que toda organización debe contar con determinados elementos que logren identificarla y diferenciarlas de las demás, haciendo uso de los elementos simbólicos que dan sentido de pertenencia a la institución, ubicándose en ello, los logotipos, imágenes visuales, lemas, papelería, entre otros; se estima además, que estos los elementos hacen mención a lo que es la estructura de la organización, desde la escala de cargos, jerarquías, normas, entre otros que permiten a su personal identificarse y sentirse parte de la organización.

Como se puede apreciar, también se trata de los elementos materiales de la institución, incluido mobiliario, instalaciones, entre otros, que poseen características que los convierten en fuentes diferentes a las demás organizaciones y finalmente los elementos conductuales, representado básicamente por el talento humano y las formas de comportamiento desde la manera de motivación existente, así como el liderazgo y la toma de decisiones, allí se ubica el bienestar y la satisfacción del personal con el trabajo que desempeña.

Tipos de cultura organizacional

En coherencia con los fundamentos previamente expuestos, comprender la cultura organizacional exige no solo describir sus componentes como valores, creencias, normas y supuestos, también analiza sus formas de manifestación en la práctica institucional. En efecto, la

cultura se expresa en patrones observables de comportamiento, en estilos de liderazgo, en criterios de toma de decisiones y en modos de relacionamiento entre los miembros de la organización.

Por ello, resulta metodológicamente pertinente identificar tipologías de cultura organizacional, ya que estas permiten clasificar tendencias dominantes, interpretar dinámicas internas y reconocer condiciones que favorecen o limitan el cumplimiento de objetivos, la coordinación y la cohesión de los equipos. En relación con los tipos de cultura se presenta la clasificación señalada por Robbins y Judge (2017, citado por Roa Correa, et al 2023), quien la desarrolla de la siguiente manera:

- Cultura fuerte, es una cultura arraigada, aquí todos los miembros de la organización comparten los valores y los superiores no imparten normas y reglas que orienten la conducta de los empleados, debido a que cada uno se siente identificado con la organización y realiza su trabajo sin el menor contratiempo.

- Cultura débil, es contraria a la anterior, por lo que aquí si se hace necesario crear normas o reglas que dirijan la conducta de los trabajadores, ya que estos no aprovechan el tiempo para llevar a cabo sus funciones por no saber cómo hacerlo ni por dónde empezar.

En este particular, se explica que la cultura fuerte se caracteriza por la presencia de valores y creencias arraigadas y compartidas por los miembros de la organización, esta homogeneidad cultural genera un alto nivel de cohesión interna, identidad organizacional y una clara alineación en las conductas y decisiones. En este tipo de cultura, los comportamientos están guiados por principios comunes que favorecen el compromiso de los integrantes, la estabilidad institucional y la consistencia en la toma de decisiones, lo que facilita el logro de objetivos estratégicos y la proyección de una imagen corporativa coherente (Sánchez Castro, et al 2023; Ariza Aguilera, 2022).

Por su parte, la cultura débil presenta valores y creencias que no son ampliamente compartidos, o cuya difusión dentro de la organización es limitada, dando lugar a una mayor diversidad de comportamientos, menor cohesión y ausencia de una dirección común claramente definida. Aunque esta falta de uniformidad puede generar retos en términos de identidad organizacional, también ofrece la ventaja de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación

frente a cambios y contextos dinámicos, ya que permite la coexistencia de diferentes perspectivas y enfoques (Robbins y Judge, 2017 citado en Pacheco, et al 2023; Daft, 2020). En la visión presentada por el autor subyacen ideas que otros autores como Purcell, (2023, p.3, interpretando a Harrison, 2004), especifica que la cultura organizacional obedece a orientaciones en las que se estima el poder, las normas, las personas entre otras tal como se expresa contiguamente.

Cultura organizacional orientada al poder, está dirigida a determinar un lugar en el mercado, aquí el trabajador está destinado a prestar un servicio, su trabajo es individual no hay equipo como tal, salvo a nivel directivo cuando se observan problemas a los cuales hay que buscarles solución.

Cultura organizacional orientada a las normas, va dirigida a encontrar la seguridad y la durabilidad de la empresa, aquí es necesario que de manera estricta las normas se cumplan y su incumplimiento producirá sanciones, es por ello que todo debe llevarse a cabo apegado a los protocolos, procesos y procedimientos, debido a ello se establecen responsabilidades y asignación de funciones a sus empleados.

Cultura organizacional orientada a los resultados, está dirigida al cumplimiento de los objetivos y metas en el más corto plazo y busca ahorrar recursos de la manera más viables.

Cultura organizacional orientada a las personas, a diferencia de la anterior cultura esta, está orientada al mejoramiento personal y profesional del equipo de trabajo, busca motivar a sus empleados y generar en ellos valores sociales e institucionales, a la par que buscar satisfacer a sus clientes. Cabe destacar, que esta cultura es la más aplicada actualmente por las organizaciones, quienes ven a los empleados como los representantes y promotores de sus empresas y productos.

Cultura apática: este tipo de cultura es la que no desean los empresarios que exista dentro de su organización, aquí se desarrollan ambientes de indiferencia y nada de optimismo, generalmente se genera cuando no existe un verdadero liderazgo que motive a los trabajadores al logro de los objetivos de la organización, así mismo no se identifican con su misión, objetivos y valores. Señala este autor que esta se caracteriza por presentar:

- Desmotivación hacia sus empleados, ya que no existe ningún tipo de preocupación hacia el desempeño de las actividades y no existe preocupación hacia su personal.

- Los funcionarios no tienen estabilidad y viven en constante dudas sobre su trabajo.

Cultura cuidadosa, en esta cultura existe una preocupación inminente por el personal que labora en la organización, por ello buscan la manera de fomentar un ambiente de trabajo estable y agradable. En este tipo de cultura existe una preocupación por el bienestar de los empleados con el fin de hacerlos sentir a gusto dentro de la organización

Cultura exigente, destaca el autor que a través de esta cultura no se le da importancia al bienestar del personal, sino que pretende un alto desempeño y buenos resultados, como su nombre lo indica es una cultura exigente.

Cultura integrativa, este tipo de cultura es la más equitativa, pues se esmeran por sus equipos de trabajo y por alcanzar el éxito de las empresas, piensan en el trabajo en equipo más que en el individual. Esta se caracteriza por buscar y mantener talentos profesionales que generen beneficios y aportes a las empresas, sus salarios son elevados, pero exigen un alto nivel de compromiso y trabajo como medida de retribución.

En el caso particular de las universidades públicas, la clasificación de la cultura organizacional adquiere un valor analítico adicional, debido a que se trata de organizaciones complejas en las que coexisten múltiples subculturas (académicas, administrativas y estudiantiles) y donde la gobernanza se encuentra nutrida de normas, autonomía, participación y diversidad de actores. En consecuencia, reconocer los tipos de cultura predominantes facilita explicar por qué ciertas instituciones logran altos niveles de integración docente, clima colaborativo y continuidad en la gestión, mientras otras evidencian fragmentación, resistencias al cambio o debilidades en la implementación de decisiones institucionales. Entonces, se explica que las tipologías no se presentan como etiquetas descriptivas, comprenden herramientas interpretativas para vincular cultura con desempeño institucional y cohesión docente, dimensiones centrales del modelo propuesto.

Desde esta lógica, el análisis de los tipos de cultura permite establecer un puente entre la teoría y el diagnóstico institucional, donde si una organización exhibe una cultura cohesionada y compartida, es probable que existan mayores niveles de compromiso, estabilidad y claridad en la acción colectiva; mientras que, en culturas poco compartidas o contradictorias, suelen intensificarse los problemas de coordinación, la incertidumbre operativa y la debilidad del sentido de pertenencia. En consecuencia, la revisión de tipologías contribuye a delimitar variables y

relaciones que el modelo deberá considerar, por ejemplo, cómo la orientación al poder, a las normas, a los resultados o a las personas influye en el liderazgo, la cooperación, la comunicación y la gestión del desempeño docente

Respecto a las características de la cultura organizacional Sánchez Castro, et al (2023), explicitan que las mismas están implícitas en particularidades tales como:

- Se debe conocer, aprender y compartir durante el transcurso del tiempo.
- Crea entre las partes lazos de pertenencia y vincula aspectos de la vida personal con la profesional.
- Debe estar abierta al cambio y a las realidades.
- Es implícita.
- Facilita la toma de decisiones.

Dentro de este marco, Loo Caicedo et al. (2021) señalan que la cultura organizacional puede comprenderse a partir de siete características básicas que permiten captar su esencia. Estas son: (1) innovación y asunción de riesgos, referida al nivel en que se estimula a los integrantes a proponer ideas nuevas y tomar decisiones con iniciativa; (2) minuciosidad, asociada a la precisión, el análisis y la atención al detalle en el trabajo; (3) orientación a resultados, que describe el énfasis de la dirección en los logros y metas más que en los procedimientos; (4) orientación a las personas, vinculada a cuánto se consideran los efectos de las decisiones sobre quienes integran la organización; (5) orientación a equipos, relacionada con la preferencia por el trabajo colaborativo frente al desempeño individual; (6) agresividad, entendida como el grado de competitividad y audacia en el estilo de actuación; y (7) estabilidad, que expresa la tendencia a mantener el “estado de cosas” antes que promover cambios y crecimiento.

Los autores indican que estas características se presentan en un continuo de bajo a alto, por lo que evaluar una organización en cada una de ellas permite construir un perfil cultural más realista, identificando fortalezas, tensiones y prioridades de mejora.

A partir de lo señalado por Sánchez Castro et al. (2023), se interpreta que la cultura organizacional se configura como un proceso social aprendido, que se construye y comparte progresivamente en el tiempo, al punto de generar lazos de pertenencia y articular dimensiones personales y profesionales en la experiencia laboral. Su carácter implícito explica por qué, aun

sin estar siempre formalizada en documentos, orienta la conducta cotidiana, fija expectativas sobre lo que se considera aceptable y contribuye a dotar de sentido las prácticas institucionales. De igual modo, al estar abierta al cambio y a las realidades del entorno, la cultura puede convertirse en un recurso que facilita la adaptación organizacional; por ello, su influencia resulta decisiva en la toma de decisiones, en tanto define criterios compartidos que guían acuerdos, prioridades y respuestas frente a los desafíos.

En coherencia con esta comprensión, Loor Caicedo et al. (2021) proponen siete características que permiten captar la idiosincrasia que impregna la cultura de una organización desde un enfoque más operativo, innovación y asunción de riesgos, minuciosidad, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a equipos, agresividad y estabilidad. La relevancia de esta propuesta radica en que traduce la cultura frecuentemente abstracta en dimensiones observables ubicadas en un continuo de bajo a alto, lo cual posibilita construir un perfil cultural e identificar fortalezas, tensiones y áreas críticas de mejora. En términos analíticos, este enfoque permite comprender que la cultura no actúa de forma uniforme en una institución esta puede privilegiar la estabilidad y el control, pero mostrar baja orientación a la innovación; o alcanzar resultados a corto plazo, pero descuidar el bienestar de las personas y la cooperación entre equipos.

En consecuencia, la integración de ambas perspectivas asume que la cultura organizacional no solo es un conjunto de valores compartidos que se aprende y reproduce (Sánchez Castro et al., 2023), esta puede diagnosticarse mediante rasgos que evidencian cómo se toman decisiones, cómo se organiza el trabajo y qué prioridades se refuerzan en la práctica (Loor Caicedo et al., 2021). Por tanto, evaluar estas características permite sustentar científicamente procesos de intervención cultural orientados a fortalecer el desempeño y la cohesión interna.

Este marco cobra especial sentido en las universidades públicas, donde la cultura influye directamente en la gestión institucional y en la cohesión docente. En estos contextos, permite equilibrar la estabilidad necesaria para garantizar continuidad académica y administrativa, con la innovación requerida para responder a cambios curriculares, exigencias de aseguramiento de la calidad, transformación digital y demandas del entorno social.

Asimismo, por la naturaleza colegiada del trabajo universitario, la orientación a equipos y la orientación a las personas se vuelven dimensiones estratégicas para fortalecer la colaboración, el sentido de pertenencia, la comunicación y la participación en la toma de decisiones. Por ello, caracterizar la cultura desde estas dimensiones no solo describe cómo funciona la institución, permite identificar con mayor precisión qué rasgos culturales deben fortalecerse para mejorar la gestión y consolidar una mayor cohesión del cuerpo docente.

Sobre este particular, Sánchez Castro, et al (2023) señalan que las principales funciones de la cultura organizacional son:

- a. Proporciona una identificación a los miembros de una organización
- b. Facilita el compromiso de los empleados
- c. Fomentar la estabilidad del sistema social.
- d. Facilita la coordinación a través de la conducta de las personas, proporcionando a los empleados normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir.

De acuerdo con García Muñoz, et al. (2024), la cultura organizacional cumple funciones que explican por qué se considera un activo estratégico dentro de cualquier institución. En primer lugar, delimita fronteras al establecer rasgos que distinguen a una organización de otras, lo cual fortalece su identidad y su manera particular de operar. En segundo término, transmite a los miembros un sentido de pertenencia, pues comparte símbolos, valores y normas que permiten reconocerse como parte de un mismo colectivo. De igual forma, la cultura facilita el compromiso con propósitos que trascienden los intereses individuales, orientando los esfuerzos hacia metas institucionales comunes.

Asimismo, contribuye a la estabilidad del sistema social, al funcionar como un aglutinante que mantiene cohesionada a la organización mediante reglas explícitas e implícitas sobre qué se espera decir y hacer en el entorno laboral. Finalmente, actúa como un mecanismo de significado y control, ya que guía y moldea actitudes, comportamientos y decisiones, definiendo lo aceptable y lo no aceptable en la práctica cotidiana (García et al., 2024). De manera complementaria, los autores sintetizan estas funciones en dos grandes dimensiones. La primera es la integración interna, entendida como el proceso mediante el cual la cultura socializa a los nuevos miembros,

establece límites organizacionales, fortalece la identidad del personal y consolida el compromiso institucional.

La segunda se vincula con la coordinación y adaptación externa, en tanto la cultura ayuda a orientar el comportamiento aceptable frente a las demandas del entorno, aporta estabilidad a la vida organizacional y favorece la construcción de criterios compartidos que apoyan la competitividad y la lectura estratégica del contexto. En general, la cultura organiza el sentido de la acción colectiva al proveer un sistema de significados compartidos que sostiene la comunicación y la comprensión mutua; por ello, cuando estas funciones no se cumplen adecuadamente, la cultura puede convertirse en un factor que disminuye de manera significativa la eficacia organizacional, al debilitar la cohesión, generar ambigüedad normativa y obstaculizar la coordinación de esfuerzos

En general, aportan Vesga y García-Rubiano (2020). La cultura organizacional se configura a partir de un conjunto de características interrelacionadas que orientan la manera en que los miembros de una organización interpretan la realidad institucional y actúan dentro de ella. En primer lugar, posee un carácter simbólico, ya que se manifiesta a través de símbolos, rituales, normas y costumbres que funcionan como referentes de comportamiento y guías implícitas para los integrantes de la organización. Estos elementos permiten la comprensión de lo que es socialmente aceptado y valorado dentro del entorno laboral.

Asimismo, la cultura organizacional no es estática ni rígida, se encuentra en constante interacción con el entorno interno y externo, su capacidad de adaptación le permite responder a cambios sociales, económicos, tecnológicos y normativos, ajustándose a las exigencias del contexto en el que la organización desarrolla sus actividades. No obstante, esta flexibilidad no implica ausencia de orden, pues la cultura también se caracteriza por su carácter organizado y objetivo, al estar estructurada sobre parámetros, valores y normas compartidas que orientan el funcionamiento institucional. En este sentido, no se ajusta a cada individuo de manera particular; por el contrario, son los miembros quienes, mediante procesos de socialización, se apropian de ella y se adaptan a sus lineamientos.

Por ello, se infiere que la cultura organizacional se transmite y reproduce a través de sus integrantes, por medio de procesos de comunicación formal e informal que facilitan la

comprensión de mensajes, significados y expectativas organizacionales. Esta transmisión favorece la cohesión grupal y refuerza el carácter singular y distintivo de cada organización, al diferenciarla de otras y fortalecer la identidad institucional. A su vez, la cultura ejerce una influencia directa en el comportamiento de los miembros, pudiendo generar efectos tanto positivos como negativos sobre la motivación, el desempeño y las relaciones laborales.

Otro aspecto, radica en que la cultura organizacional incorpora valores y normas que determinan la forma como opera la empresa u organización, influyendo en la definición de estrategias, estructuras y sistemas de gestión. Estas dimensiones se construyen a partir de la interacción constante entre las características personales de los individuos y el ambiente organizacional, proceso que se ve fortalecido cuando existe una comunicación fluida, abierta y coherente con los principios institucionales.

De igual manera, la cultura cumple una función relevante en la transmisión de identidad organizacional, al fomentar el compromiso personal, el sentido de pertenencia y la identificación de los miembros con los objetivos institucionales. Esta identificación favorece la disposición al cambio y a la innovación, generando beneficios asociados a la incorporación de nuevas prácticas, tecnologías y formas de trabajo. En este marco, la cultura también actúa como un mecanismo de prevención, al promover comportamientos responsables frente a riesgos derivados de influencias externas.

Es importante resaltar que la cultura organizacional es un proceso aprendido, construido a través de experiencias compartidas, interacciones cotidianas y dinámicas internas que involucran conductas, actitudes y aprendizajes colectivos. En consecuencia, las personas no solo participan en la cultura, la construyen a partir de sus trayectorias, valores y vivencias. No obstante, esta misma característica explica por qué la cultura resulta difícil de modificar, ya que los procesos de cambio dependen en gran medida de la disposición y compromiso de los individuos que conforman la organización.

Finalmente, la cultura organizacional se relaciona con los niveles de jerarquía y autoridad, los cuales reflejan la manera en que la organización estructura y refuerza el ejercicio del poder, estos niveles pueden oscilar entre modelos altamente jerarquizados, con estructuras formales claramente definidas; esquemas moderados, que combinan formalidad y flexibilidad; y

estructuras poco jerarquizadas, donde los roles son menos rígidos y se permite mayor autonomía y cuestionamiento de la autoridad. Cada uno de estos enfoques tiene implicaciones directas sobre el comportamiento organizacional, la toma de decisiones y el clima laboral.

Ahora bien, en cualquier organización, incluida en ella las universidades, la cultura organizacional, constituye un factor especial importancia considerando que esta identidad a las instituciones y son sus elementos los que permiten que las personas que forman parte de ella los compartan y se sientan identificados con la misma, al punto de que exista influencia en la satisfacción de los empleados y el buen o mal desempeño que estos puedan desarrollar.

Cabe destacar, que la cultura organizacional a medida que transcurre el tiempo es transmitida de conformidad a las influencias internas y externas a las cuales está sometida y a la dinámica institucional en que se desenvuelva, por ello cada organización desarrolla una cultura auténtica que es innata, ya que dentro de la misma convergen un conjunto de valores compartidos y creencias a los cuales el elemento humano que forma parte de ella debe ajustarse.

Sin embargo, en cada organización y con mayor fuerza en las educativas, su personal posee una manera particular de percibir y exteriorizar su cultura y esto va a depender del ambiente interno que se viva dentro de la institución, así como de los valores y el grado de satisfacción y motivación que tenga el personal. Con base en lo indicado, Vesga y García (2020) afirman que la perspectiva de los trabajadores con relación a la cultura de las instituciones, se encuentran favorecidos con los valores laborales que ofrecen estas entidades, por lo que se determina que la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con el ambiente de trabajo en el cual se desempeñan a diario.

Al inferir lo indicado por este autor, se puede concluir que la cultura organizacional es la que va a definir la misión, los valores, objetivos y metas de esta, y en la medida en que esta se desenvuelva y en su relación con los trabajadores habrá satisfacción laboral y no solo el éxito en el logro de los objetivos y metas trazados, sino también sistemas sociales en donde sus miembros puedan desarrollar vínculos no sólo personales sino laborales.

Elementos de un modelo de cultura organizacional fundamentado en los valores institucionales

Un modelo de cultura organizacional sustentado en valores institucionales se configura como una estructura orientadora que da sentido a la vida interna de la organización, en tanto define principios compartidos que guían el comportamiento, fortalecen la identidad y favorecen la eficacia colectiva. En este enfoque, los valores no se limitan a declaraciones formales, operan como criterios prácticos que influyen en lo que se prioriza, cómo se decide y qué conductas se legitiman en la interacción cotidiana. En esa línea, Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020) sostiene que los valores compartidos constituyen el núcleo de la cultura organizacional, porque orientan las decisiones, moldean las relaciones y aportan coherencia al accionar institucional. De forma complementaria, Robbins y Judge (2017, citados en Vesga y García-Rubiano, 2020) subrayan que los valores determinan lo que una organización considera importante y, además, inciden en la manera en que sus integrantes se comunican, cooperan y responden a las presiones y desafíos del entorno.

Desde esta perspectiva, un modelo cultural basado en valores debe reconocer que la cultura se construye en la interacción entre tres dimensiones estrechamente relacionadas: la humana (personas, motivaciones, liderazgo, sentido de pertenencia), la comunicacional (lenguajes, narrativas, canales, transparencia, retroalimentación) y la estructural (normas, procesos, roles, incentivos y mecanismos de coordinación). Por tanto, la fortaleza del modelo radica en su capacidad para alinear dichas dimensiones hacia propósitos comunes, generando un entorno donde predomine la confianza, la participación y la corresponsabilidad. En consecuencia, cuando los valores institucionales se traducen en prácticas visibles, por ejemplo, decisiones coherentes, reconocimiento justo, participación real y reglas claras se incrementa la cohesión, se mejora la coordinación del trabajo y se facilita la innovación y el aprendizaje organizacional.

En el ámbito de las instituciones educativas y, particularmente, de las universidades públicas, este tipo de modelo adquiere especial relevancia, porque la cultura basada en valores permite articular la diversidad de actores y subculturas (académica y administrativa) alrededor de una misión común, fortaleciendo la gobernanza, el trabajo colaborativo y la calidad institucional. Así, un modelo cultural sustentado en valores no solo explica cómo es la organización, sino que actúa como una guía para transformar cómo debe funcionar, promoviendo prácticas de mejora

continúa y consolidando una identidad institucional coherente con sus fines y responsabilidades sociales.

Comunicación e información.

La comunicación constituye un eje estratégico en la construcción y consolidación de la cultura organizacional, en la medida en que posibilita la circulación de significados compartidos y la transmisión efectiva de valores, normas, objetivos y expectativas institucionales. A través de los procesos comunicacionales formales e informales se socializan reglas de convivencia, se legitiman prácticas y se define cómo se hacen las cosas dentro de la organización. En este sentido, Daft (2020) sostiene que una información fluida y transparente fortalece la coordinación de las actividades, facilita la articulación entre áreas y contribuye a generar sentido de pertenencia, al permitir que los miembros comprendan el propósito de su trabajo y su relación con los objetivos colectivos.

De manera complementaria, Robbins y Judge (2017, citados en Vesga y García-Rubiano, 2020) señalan que una comunicación abierta promueve la confianza, disminuye la incertidumbre y favorece la integración entre niveles jerárquicos, ya que reduce barreras internas y mejora la comprensión mutua. Cuando la comunicación se gestiona adecuadamente, se incrementa la capacidad institucional para resolver conflictos, coordinar decisiones y sostener procesos de cambio con menor resistencia. Por el contrario, la opacidad, la ambigüedad o la comunicación fragmentada tienden a debilitar el clima organizacional, generar rumores, fortalecer la desconfianza y limitar la cooperación.

En el contexto universitario, la comunicación eficaz adquiere un valor estratégico, pues las universidades públicas suelen articular múltiples actores (directivos, docentes, administrativos y estudiantes) y procesos altamente interdependientes (docencia, investigación, extensión y gestión). En consecuencia, una comunicación clara y bidireccional impulsa la cooperación docente, mejora el clima institucional y fortalece la alineación entre las metas académicas y los principios institucionales, favoreciendo la cohesión, la corresponsabilidad y la construcción de

acuerdos. Además, cuando se promueven canales de retroalimentación y participación, la comunicación se convierte en un soporte para la gobernanza universitaria, contribuyendo a que las decisiones sean comprendidas, apropiadas y sostenidas por la comunidad académica.

Integración y trabajo en equipo.

La integración y el trabajo colaborativo constituyen factores decisivos para consolidar una cultura organizacional fuerte, en la medida en que fortalecen la confianza, la coordinación y el sentido de pertenencia entre los miembros de la institución. Chiavenato (2020) señala que el trabajo en equipo potencia la sinergia organizacional, al articular esfuerzos, capacidades y talentos diversos en función de metas comunes, lo cual incrementa la eficacia colectiva y mejora la capacidad de respuesta frente a los desafíos. Desde esta perspectiva, la colaboración no solo optimiza resultados, fortalece vínculos internos y genera condiciones para un aprendizaje compartido, favoreciendo la continuidad de prácticas institucionales positivas.

De manera complementaria, Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020) sostiene que la integración interna es una de las funciones básicas de la cultura organizacional, ya que permite construir acuerdos sobre valores y normas, facilitar la resolución de conflictos y definir pautas de convivencia que orientan la acción cotidiana. En otras palabras, la cultura se consolida cuando las personas logran compartir significados, establecer reglas implícitas y desarrollar mecanismos de cooperación que reduzcan fricciones y fortalezcan la cohesión del grupo. Así, la integración no es un resultado automático, sino un proceso que se sostiene mediante interacciones continuas, prácticas de participación y reconocimiento mutuo.

En el ámbito universitario, la integración adquiere un sentido estratégico porque la calidad institucional depende de la articulación entre docencia, investigación, extensión y gestión. En este contexto, el trabajo conjunto entre docentes, directivos y equipos administrativos favorece la construcción de una comunidad académica más cohesionada, capaz de orientar sus esfuerzos hacia la excelencia, la innovación pedagógica y el cumplimiento de la misión universitaria. Además, cuando se fortalecen dinámicas colaborativas, se facilitan procesos como la planeación

académica, la evaluación y mejora curricular, el desarrollo de proyectos interdisciplinarios y la toma de decisiones participativa, aspectos que contribuyen de manera directa al fortalecimiento de la cultura organizacional y a la cohesión docente.

Delegación y empowerment.

Delegar funciones supone más que asignar tareas: alude a otorgar autonomía, responsabilidad y confianza para que las personas puedan tomar decisiones dentro de su ámbito de acción, asumiendo un rol activo en el cumplimiento de los propósitos institucionales. En este marco, la delegación se relaciona con el empowerment, entendido como un proceso mediante el cual la organización reconoce y potencia las capacidades de sus miembros, permitiéndoles participar con mayor iniciativa, criterio y corresponsabilidad. Para Robbins y Judge (2017, citados en Vesga y García-Rubiano, 2020), el empowerment incrementa la motivación y el compromiso porque valida la competencia individual y refuerza la percepción de que cada integrante puede contribuir de forma significativa al logro institucional.

De manera complementaria, Chiavenato (2020) sostiene que este proceso favorece la autogestión y eleva la eficiencia organizacional, ya que acerca la toma de decisiones a los puntos donde se producen los problemas y se ejecutan las acciones. En consecuencia, disminuye la dependencia excesiva de niveles jerárquicos superiores, agiliza la respuesta ante situaciones cotidianas y fortalece el aprendizaje práctico. Además, al sentirse partícipe y con margen de acción, el colaborador desarrolla un mayor sentido de pertenencia, pues percibe que su trabajo tiene incidencia real en los resultados de la organización.

En contextos institucionales complejos como las universidades públicas, la delegación y el empowerment adquieren un valor estratégico, ya que contribuyen a fortalecer la cooperación, mejorar la coordinación entre dependencias y promover una cultura más participativa. Cuando docentes y equipos administrativos cuentan con autonomía responsable para proponer mejoras, liderar procesos académicos o gestionar iniciativas, se incrementa la cohesión interna y se

consolida una gobernanza universitaria más eficaz, basada en la confianza, el compromiso y la corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Motivación y reconocimiento.

La motivación se configura como un componente psicológico y social que dinamiza la conducta de las personas, al impulsar su disposición para actuar con mayor energía, sentido de propósito y compromiso hacia los objetivos institucionales. En el contexto organizacional, la motivación no depende únicamente de incentivos materiales, demandan factores relacionales y simbólicos que fortalecen el vínculo de los individuos con la institución y con su equipo de trabajo. En este sentido, cuando los colaboradores perciben que su esfuerzo tiene significado y que su aporte es valorado, se incrementa la iniciativa, la responsabilidad y la disposición a sostener el desempeño en el tiempo.

De acuerdo con Daft (2020), el reconocimiento de logros y esfuerzos favorece el compromiso emocional y la permanencia, porque refuerza la identificación con la organización y consolida la percepción de justicia y valoración del trabajo. A su vez, Robbins y Judge (2017, citados en Vesga y García-Rubiano, 2020) destacan que las recompensas simbólicas, el reconocimiento público y las oportunidades de crecimiento profesional cumplen un papel decisivo, ya que refuerzan conductas esperadas y orientan a los miembros hacia estándares compartidos de desempeño. En consecuencia, estas prácticas contribuyen a la estabilidad cultural, al tiempo que fortalecen el desarrollo del talento humano, pues promueven ambientes donde el esfuerzo se asocia con aprendizaje, proyección profesional y sentido de pertenencia.

Creatividad, innovación, capacitación y desarrollo humano.

Las organizaciones capaces de aprender, transformarse y sostener su desempeño en el tiempo suelen ser aquellas que convierten la creatividad y la innovación en valores centrales de su cultura. En esta línea, Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020) destaca que las culturas que incentivan la experimentación y el ensayo de nuevas ideas tienden a construir entornos más flexibles, con mayor apertura al cambio y con disposición a revisar prácticas cuando el contexto lo exige. En otras palabras, una cultura orientada a innovar tolera la incertidumbre propia de los

procesos de mejora, y la gestiona como una oportunidad para generar aprendizajes colectivos y fortalecer la capacidad adaptativa de la organización.

De manera complementaria, Chiavenato (2020) sostiene que la capacitación y el desarrollo del talento humano son pilares para impulsar esa transformación, ya que permiten consolidar competencias, actualizar conocimientos y mejorar habilidades que facilitan responder a las demandas del entorno. Desde este enfoque, el aprendizaje organizacional se nutre del crecimiento personal y profesional de los colaboradores, en la medida en que amplía su capacidad para resolver problemas, tomar decisiones con mayor criterio y aportar soluciones innovadoras a los retos institucionales. Así, la formación continua deja de ser una acción aislada y se convierte en un mecanismo cultural que favorece la mejora permanente y la construcción de capital humano.

En el ámbito universitario, este componente cobra una relevancia particular, pues la innovación y el aprendizaje se expresan en prácticas como la actualización docente, la incorporación de metodologías pedagógicas emergentes, el fortalecimiento de la investigación y la transferencia de conocimiento hacia el entorno. En consecuencia, una cultura universitaria que promueve la creatividad y la innovación impulsa la excelencia académica, la cohesión docente y la capacidad institucional para responder a desafíos como la calidad educativa, la transformación digital, la pertinencia social y la articulación con los problemas del territorio.

Toma de decisiones.

Cuando la toma de decisiones se sustenta en valores institucionales, deja de ser un acto meramente administrativo para convertirse en una práctica coherente, participativa y orientada al bien común. En este sentido, Robbins y Judge (2017, citados en Vesga y García-Rubiano, 2020) señalan que las decisiones efectivas requieren información precisa, análisis colectivo y consistencia con los principios éticos que la organización reconoce como guía de su actuación, aludiendo que la calidad de la decisión no depende solo de la autoridad formal, asimismo del grado en que los procesos decisionales incorporen deliberación, argumentación y criterios compartidos, reduciendo la arbitrariedad y fortaleciendo la legitimidad interna.

De igual forma, Daft (2020) enfatiza que la participación del personal en la toma de decisiones incrementa la aceptación de las estrategias institucionales, al tiempo que fortalece el compromiso con su implementación y resultados. En consecuencia, la participación funciona como un mecanismo de alineación cultural, al involucrar a los miembros, se genera mayor apropiación de los acuerdos, se reduce la resistencia al cambio y se consolidan dinámicas de corresponsabilidad. Esta perspectiva resulta particularmente relevante en el ámbito universitario, donde la complejidad institucional exige coordinación entre actores y donde los procesos académicos suelen requerir acuerdos colegiados para sostener transformaciones en docencia, investigación, extensión y gestión.

En una cultura universitaria madura, la deliberación democrática, el diálogo informado y la construcción de consensos representan prácticas que, además de favorecer la transparencia, contribuyen a la estabilidad y sostenibilidad institucional. En efecto, cuando la decisión se legitima mediante procedimientos claros, participación real y criterios éticos, se fortalece la confianza organizacional, se mejora el clima institucional e incrementa la cohesión docente. Por tanto, un modelo de cultura organizacional basado en valores debe integrar dimensiones humanas, éticas y comunicativas que favorezcan la cooperación, la innovación y la participación responsable. En consonancia, Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020) y Chiavenato (2020) sustentan que estos elementos del comportamiento colectivo y, al mismo tiempo, determinan la identidad, la efectividad y la sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas, especialmente aquellas que aspiran a consolidar prácticas de gobernanza legítimas y orientadas a resultados con sentido social.

2.3. Marco Conceptual.

La presente investigación incorpora conceptos clave que permiten delimitar con precisión el objeto de estudio y asegurar una comprensión homogénea de los términos utilizados. Estos conceptos se presentan con una orientación metodológica, en tanto se articulan directamente con las variables centrales del estudio cultura organizacional, gestión institucional y cohesión docente y con los criterios operativos mediante los cuales serán observados y analizados en el Capítulo 3, en el contexto de universidades públicas de la Costa Caribe colombiana. En consecuencia, las

definiciones no se limitan a un sentido general, considerando que se vinculan a manifestaciones verificables en la dinámica institucional, la interacción docente y los procesos de gestión.

Modelo de cultura organizacional

Se entiende como un marco estructurado que permite diagnosticar, interpretar e intervenir intencionalmente los valores, creencias y patrones de comportamiento compartidos en una organización, con el fin de alinearlos con sus propósitos estratégicos. A diferencia de la cultura en sí misma, que se trata como un fenómeno social, el modelo funciona como herramienta analítica para identificar coherencias e incoherencias entre el discurso institucional y la práctica cotidiana. En el Capítulo 3, este modelo se operacionaliza a través de indicadores que permitan valorar su incidencia en: (a) la gestión institucional (comunicación, delegación, creatividad e innovación y toma de decisiones y (b) la cohesión docente (integración, trabajo en equipo, motivación, reconocimiento). (Schein, 2017, citado en Alsaqqa, 2020).

Componentes del modelo cultural (elementos)

Se refieren a los niveles que estructuran la cultura y hacen posible su análisis: (1) artefactos (manifestaciones visibles como símbolos, rituales, lenguaje institucional, prácticas, relatos e infraestructura), (2) valores declarados (principios, metas y estrategias formalizadas) y (3) supuestos básicos subyacentes (creencias implícitas que orientan el comportamiento real). En el Capítulo 3, estos componentes se observarán mediante evidencias documentales y testimoniales, por ejemplo, artefactos asociados a rutinas académicas, valores declarados presentes en planes institucionales y supuestos subyacentes inferidos de prácticas reiteradas en la gestión y la vida docente. (Schein, 2017, citado en Alsaqqa, 2020).

Indicadores de desempeño del modelo

Son criterios empíricos que permiten valorar si el modelo cultural propuesto contribuye a mejorar la gestión institucional y la cohesión docente. En el Capítulo 3, el desempeño del modelo se operacionaliza con indicadores organizados por variable.

Gestión institucional: participación docente en escenarios de decisión (consejos, comités, mesas), fluidez de la comunicación interdependencias (coordinación entre facultades, programas,

áreas administrativas), coherencia entre valores institucionales y prácticas de gestión (consistencia entre normas y acciones). (Schein, 2017, citado en Alsaqqa, 2020; Daft, 2020).

Cohesión docente: sentido de pertenencia (identificación con misión y proyecto universitario), frecuencia y calidad del trabajo colaborativo (proyectos conjuntos, interdisciplinariedad, redes académicas internas), motivación y compromiso (disposición a participar, permanencia, implicación en metas institucionales). (Schein, 2017, citado en Alsaqqa, 2020; Daft, 2020).

Actividades

Conjunto de tareas y acciones coordinadas que materializan los procesos institucionales en la práctica cotidiana. En el Capítulo 3, se considerarán actividades académicas y administrativas asociadas a docencia, investigación, extensión y gestión (planeación, seguimiento, evaluación), como escenarios donde se evidencia la cultura organizacional en acción. (Daft, 2020).

Comportamiento organizacional

Conductas observables de individuos y grupos dentro de la organización, influenciadas por la cultura, la estructura y los incentivos. En el Capítulo 3 se operacionaliza como patrones observables en la cooperación o fragmentación entre docentes, estilos de comunicación, respuesta ante cambios, participación o resistencia en decisiones y cumplimiento de acuerdos institucionales. (Robbins y Judge, 2017, citados en Vesga y García-Rubiano, 2020).

Compromiso organizacional

Vínculo psicológico del miembro con la organización que se expresa en identificación, participación y deseo de permanencia. Metodológicamente, en el Capítulo 3 se observará en: disposición del docente a asumir responsabilidades institucionales, participación sostenida en procesos de mejora, cumplimiento de acuerdos académicos y voluntad de permanencia o continuidad en proyectos colectivos. (Quispe Choque et al., 2024).

Cohesión docente

Grado de unión, atracción y coordinación entre docentes que posibilita la cooperación y el logro de objetivos comunes. En este estudio, la cohesión no se asumirá como noción abstracta, sino una manifestación concreta en: (a) colaboración en planeación curricular, (b) participación en proyectos de investigación o extensión compartidos, (c) apoyo entre pares y coordinación interdepartamental, y (d) resolución de conflictos por vías institucionales y académicas. En el Capítulo 3 se operacionalizará mediante frecuencia de trabajo en equipo, calidad de la interacción académica y percepción de unidad/propósito compartido. (Lakhmani et al., 2022).

Creencias organizacionales

Supuestos compartidos frecuentemente implícitos que orientan cómo se interpreta la realidad institucional y cómo se actúa en ella. En el Capítulo 3, se inferirán a partir de discursos recurrentes y prácticas estables. Por ejemplo, “cómo se decide realmente”, “qué se premia”, “qué se evita”, especialmente en procesos de gestión universitaria, evaluación docente, coordinación académica y relación con directivos. (Schein, 2017, citado en Alsaqqa, 2020).

Gestión organizacional

Proceso de conducción de recursos, personas y procedimientos para alcanzar objetivos estratégicos con eficacia y mejora continua. En universidades públicas, se expresará en planeación institucional, coordinación interdependencias, ejecución y seguimiento de políticas internas, y evaluación de resultados. En el Capítulo 3 se operacionalizó mediante evidencias de planificación, mecanismos de seguimiento, articulación entre niveles jerárquicos y percepción de efectividad en la implementación. (Daft, 2020).

Identidad organizacional

Rasgos centrales y distintivos mediante los cuales la organización se define y es reconocida. En el Capítulo 3 se observará en el grado de identificación docente con la misión, visión y valores, y en la coherencia percibida entre el ser institucional y las prácticas reales de gestión y convivencia académica. (Pérez, 2022; Suárez, et al 2023).

Imagen organizacional

Conjunto de percepciones internas y externas sobre la organización en un momento determinado. En el Capítulo 3 se vinculará con percepciones de clima institucional, legitimidad de directivos, confianza en decisiones y valoración del desempeño institucional, especialmente desde la mirada del cuerpo docente. (Pérez, 2022; Suárez, et al 2023).

Normas organizacionales

Reglas formales e informales que prescriben conductas esperadas y coordinan la vida institucional. Operacionalmente, en el Capítulo 3 se analizarán a través de documentos (reglamentos, acuerdos, protocolos) y su aplicación real: consistencia normativa, cumplimiento, sanciones, equidad y claridad procedimental en procesos académicos y administrativos. (Vesga y García-Rubiano, 2020).

Poder organizacional

Capacidad de influir en decisiones, recursos y conductas de otros actores dentro de la organización. En el contexto universitario, se manifestará en la distribución de autoridad y en la dinámica de gobernanza (formal e informal). En el Capítulo 3 se operacionalizará mediante la identificación de actores decisores, mecanismos de influencia, centralización/descentralización y percepción de equidad en el acceso a decisiones y recursos. (Mintzberg, 1983, citado en Muiruri, 2023).

Proceso organizacional

Secuencia estructurada de actividades que transforma insumos en resultados, bajo criterios de control y calidad. En el Capítulo 3 se examinarán procesos clave de gestión universitaria: planeación académica, evaluación, asignación de carga, contratación/convocatorias internas, seguimiento a planes y proyectos, verificando su claridad, coherencia y efectividad. (Torres Baque, et al., 2024).

Reputación organizacional

Evaluación agregada y relativamente estable del desempeño y comportamiento ético de la organización a lo largo del tiempo. En el Capítulo 3 se considerará como resultado asociado a coherencia cultural: confianza en la institución, percepción de integridad, cumplimiento misional

y consistencia entre discurso y práctica, a partir de percepciones internas (docentes) y señales institucionales (resultados, transparencia). (Bigus et al., 2024).

Sentido de pertenencia

Percepción de integración, reconocimiento y valoración del individuo como parte significativa de la comunidad organizacional. En universidades públicas, se manifestará en el grado en que el docente se siente incluido en decisiones, reconocido por su trabajo y vinculado al proyecto institucional. En el Capítulo 3 se operacionalizará mediante percepciones de inclusión, reconocimiento, equidad y participación. (Corona, 2020).

Valores organizacionales

Creencias relativamente estables sobre lo que se considera apropiado o deseable, los cuales orientan la conducta en el cumplimiento de metas institucionales. En el Capítulo 3 se operacionalizarán contrastando valores declarados (documentos institucionales) con valores practicados (conductas observables y testimonios): justicia, transparencia, colaboración, responsabilidad, excelencia académica, entre otros, y su influencia en la gestión y la cohesión docente. (Sánchez Castro et al., 2023; Miles Touya, 2021.).

2.4. Marco Contextual.

Desde la segunda mitad del siglo XX, las instituciones de educación superior han debido reconfigurar de manera sostenida sus formas de organización y funcionamiento para responder a un entorno crecientemente complejo, atravesado por tensiones económicas, políticas y sociales. García Duarte y Wilches (2020) sostienen que este proceso se ha visto intensificado por la globalización, la expansión de los mercados del conocimiento, la competencia por recursos y prestigio académico y, de manera particular, por la acelerada transformación tecnológica, la cual ha modificado de forma sustantiva los procesos de enseñanza–aprendizaje, así como la producción, circulación y apropiación del conocimiento.

En el caso de las universidades públicas de la región Caribe colombiana, estas dinámicas globales adquieren un carácter especialmente crítico, al desarrollarse en territorios marcados por brechas socioeconómicas persistentes, desigualdades estructurales y restricciones históricas en el acceso a oportunidades educativas y tecnológicas. En la práctica, ello se traduce en instituciones

que deben sostener sus funciones misionales de docencia, investigación y extensión con proyección social en medio de limitaciones presupuestales, infraestructura desigual, dificultades de conectividad y menores niveles de dotación tecnológica, en comparación con universidades ubicadas en regiones con mayor capacidad instalada.

Esta condición territorial incide directamente en la capacidad institucional para invertir de manera sostenida en innovación educativa, laboratorios, bibliotecas digitales, plataformas académicas y sistemas de información, afectando la continuidad de programas, la cobertura y la calidad de los servicios universitarios, especialmente cuando estas instituciones atienden poblaciones con altas demandas sociales y necesidades de inclusión educativa. En este marco, Vommaro (2024); Marúm Espinosa et al. (2023) coinciden en señalar que los retos de la educación superior en América Latina y el Caribe se han intensificado y diversificado en las últimas décadas, consolidándose como un eje recurrente de debate público y conflictividad social.

En distintos países de América Latina, las tensiones en torno a la educación, y particularmente a la educación superior, han adquirido creciente visibilidad en movilizaciones estudiantiles, discusiones legislativas y agendas políticas, evidenciando que la universidad se ha constituido en un espacio estratégico donde se disputan sentidos sobre igualdad, ciudadanía, democracia y desarrollo. En este contexto, Colombia destaca junto con Chile, Argentina, Brasil y México por la magnitud y persistencia de los conflictos asociados a la educación superior, organizados en torno a temas como el financiamiento, la ampliación de la cobertura, la calidad educativa, las formas de gobierno universitario, las condiciones del trabajo docente y los debates sobre gratuidad, acceso equitativo y no mercantilización.

Estas restricciones se articulan con la realidad cotidiana del estudiantado y del cuerpo docente, caracterizada por mayores niveles de vulnerabilidad socioeconómica, demandas de permanencia y apoyo estudiantil, así como exigencias crecientes de adaptación pedagógica y digital. En consecuencia, las universidades públicas del Caribe enfrentan tensiones adicionales para consolidar procesos de aseguramiento de la calidad, investigación y transferencia del conocimiento, al tener que responder simultáneamente a estándares de competitividad académica y a su misión social de equidad territorial, inclusión y aporte al desarrollo local.

En este particular, diversos expertos coinciden en que la comprensión del contexto actual de las universidades públicas del Caribe colombiano requiere sustentarse en información empírica reciente que permita fundamentar la necesidad de repensar los modelos de cultura

organizacional y de gestión institucional. Durante el período 2022–2024, instituciones como la Universidad Popular del Cesar, la Universidad de La Guajira, la Universidad del Magdalena y la Universidad de Cartagena han enfrentado escenarios caracterizados por presiones simultáneas de expansión de cobertura, restricciones presupuestales, exigencias de calidad y crecientes demandas de pertinencia territorial, situación documentada en informes oficiales del Ministerio de Educación Nacional y organismos multilaterales (MEN, 2023).

Los diagnósticos sectoriales del MEN indican que estas universidades han debido asumir incrementos en la matrícula estudiantil sin un crecimiento proporcional en infraestructura física, planta docente, recursos tecnológicos ni financiamiento estructural, lo cual ha generado tensiones organizacionales persistentes, sobrecarga administrativa y debilidades en la coordinación entre áreas académicas y administrativas. Estas condiciones inciden negativamente en el clima institucional, limitan la participación del profesorado en la toma de decisiones estratégicas y reducen la capacidad institucional para implementar planes de mejoramiento sostenidos, tanto en universidades acreditadas como en aquellas que aún no han alcanzado dicho estatus (MEN, 2022; MEN, 2023).

En este escenario, la cultura organizacional y las prácticas de gestión institucional adquieren un papel decisivo. La evidencia teórica y empírica demuestra que cuando predominan prácticas de cooperación, liderazgo participativo, comunicación efectiva y toma de decisiones alineadas con los valores institucionales, las universidades logran articular capacidades internas, construir alianzas interinstitucionales, optimizar el uso de recursos limitados y sostener estrategias de mejora académica y administrativa. Por el contrario, cuando prevalecen dinámicas fragmentadas, excesiva burocratización o debilidades en la coordinación interna, las limitaciones del entorno tienden a intensificarse, afectando la cohesión docente, el clima institucional, la innovación académica y la capacidad de respuesta frente a los desafíos territoriales.

De manera complementaria, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) subraya que las instituciones de educación superior situadas en contextos periféricos enfrentan restricciones adicionales asociadas a desigualdades, baja inversión pública en ciencia, tecnología e innovación y limitadas capacidades institucionales para la transformación organizacional. En este marco, el fortalecimiento de la gobernanza universitaria y de la cultura organizacional se reconoce como un elemento clave para optimizar recursos, mejorar la

articulación interna y responder de manera más eficaz a las demandas sociales y productivas del territorio.

Por su parte, la UNESCO, a través del Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), sostiene que uno de los principales desafíos contemporáneos de la educación superior consiste en avanzar hacia modelos institucionales más participativos, inclusivos y culturalmente situados, capaces de alinear los valores institucionales declarados con las prácticas organizacionales reales (UNESCO-IESALC, 2023). La organización advierte que la ausencia de culturas organizacionales fuertes y compartidas suele traducirse en fragmentación institucional, liderazgo académico débil, baja cohesión docente y dificultades para sostener procesos de innovación y transformación educativa.

Estas problemáticas se expresan con especial intensidad en regiones como el Caribe colombiano, donde persisten brechas de acceso, permanencia y graduación. En Colombia, según datos de la UNESCO (2021), por cada 100 hombres que logran ingresar a la educación superior, solo 73 mujeres lo hacen, brecha que se acentúa en territorios con mayores rezagos sociales. A ello se suma la desigualdad en términos de permanencia y graduación, pues aun cuando algunos estudiantes acceden a la educación superior, no siempre cuentan con condiciones institucionales que garanticen trayectorias exitosas, concentrándose en muchos casos en programas técnicos o tecnológicos, lo que limita la movilidad académica y social.

A nivel regional, los datos muestran que, aunque la tasa bruta de matrícula en educación superior en América Latina y el Caribe superó el 50 % hacia finales de la década de 2010, dicha expansión ha estado acompañada de profundas desigualdades socioeconómicas y territoriales, especialmente en relación con la permanencia y culminación de los estudios (UNESCO-IESALC, 2023). Esta situación se manifiesta con mayor intensidad en poblaciones históricamente excluidas. Ricaurte et al. (2025) señalan que, desde 2018, si bien ha aumentado la participación de estudiantes indígenas y afrodescendientes, este crecimiento ha sido más lento que el del conjunto de la población, ampliándose las brechas educativas. En esta misma línea, Munck (Ed. coord.), Pinilla, Hodges y Bartch (2025) advierten que la diferencia en el acceso a la educación superior entre población indígena y no indígena pasó de 25 puntos porcentuales en 2015 a cerca de 32 puntos en 2019.

Desde esta perspectiva, la UNESCO (2023) enfatiza que el carácter democrático de la educación superior no se agota en el acceso, sino que exige condiciones organizacionales e

institucionales que favorezcan la permanencia, el logro académico y la culminación oportuna, lo cual demanda modelos de gestión universitaria participativos, inclusivos y coherentes con las realidades socioculturales de los territorios (CEPAL, UNESCO-IESALC, 2025).

En este marco, la cultura organizacional se posiciona como un factor estratégico de gobernanza, al incidir directamente en los estilos de liderazgo, los procesos de toma de decisiones, la comunicación interna y la capacidad institucional para adaptarse de manera sostenible a entornos complejos. Investigaciones recientes respaldan esta afirmación: Riza et al. (2025) evidencian que el liderazgo participativo, la cultura organizacional y la innovación influyen directamente en el desempeño institucional, mientras que Jabbar, Akmal y Ul Hassan (2025) y Şahin y Bilir (2024) subrayan el papel del liderazgo transformacional en la consolidación de organizaciones de aprendizaje.

En consecuencia, si bien las universidades públicas del Caribe colombiano han avanzado en procesos de inclusión, ampliación de cobertura, virtualización e investigación aplicada, persisten tensiones asociadas a infraestructura, financiamiento, gobernanza y cohesión interna. Por ello, el fortalecimiento de una cultura organizacional estratégica, participativa y adaptativa se configura como un eje central para enfrentar los desafíos actuales y futuros, alineando los objetivos institucionales con las dinámicas regionales y consolidando el papel de estas universidades acreditadas y no acreditadas como agentes de innovación, desarrollo sostenible y transformación social, lo que justifica plenamente la pertinencia y necesidad del modelo de cultura organizacional propuesto.

2.5. Marco Legal y Normativo.

La educación superior en Colombia se encuentra sustentada en un entramado normativo de carácter constitucional, legal y reglamentario que define sus principios, estructura, funciones y mecanismos de aseguramiento de la calidad. Este marco regula a todas las instituciones de educación superior del país, incluidas las universidades ubicadas en la región Caribe colombiana, y orienta su actuación en un contexto de creciente complejidad social, económica y tecnológica.

En el nivel superior, la Constitución Política de Colombia de 1991 constituye el fundamento jurídico del sistema educativo. En sus artículos 67 y 69, se reconoce la educación como un derecho fundamental y un servicio público con función social, al tiempo que se garantiza la autonomía universitaria, permitiendo a las instituciones definir sus estatutos, programas académicos y mecanismos de gobierno interno, dentro del marco de la ley. Esta

autonomía se concibe como un pilar indispensable para el desarrollo del pensamiento crítico, la producción de conocimiento y la libertad académica.

En desarrollo del mandato constitucional, la Ley 30 de 1992 establece el régimen general de la educación superior en Colombia. Esta norma define la organización del servicio público educativo, clasifica las instituciones de educación superior y reconoce a las universidades como entidades con personería jurídica, autonomía académica, administrativa y financiera. Asimismo, determina las funciones sustantivas de la universidad docencia, investigación y extensión y resalta los principios de calidad, pertinencia social y responsabilidad institucional, aspectos fundamentales para la consolidación de una cultura organizacional orientada al desarrollo regional y nacional.

De manera complementaria, la Ley 115 de 1994 o Ley General de Educación, aunque centrada en los niveles de educación básica y media, introduce disposiciones relevantes para la educación superior, particularmente en lo relativo a la articulación del sistema educativo y la formación integral de los estudiantes. Esta articulación resulta clave para garantizar trayectorias educativas continuas y coherentes.

En materia de aseguramiento de la calidad, la Ley 1188 de 2008 regula el registro calificado de los programas académicos, estableciendo las condiciones mínimas de calidad que deben cumplir las instituciones para ofrecer programas de educación superior. Esta ley fue fortalecida y reglamentada posteriormente mediante el Decreto 1330 de 2019, el cual redefine el enfoque del aseguramiento de la calidad, incorporando criterios como la pertinencia regional, el mejoramiento continuo, la autorregulación institucional y la coherencia entre el proyecto educativo institucional y los resultados académicos.

Otro referente fundamental es la Ley 1740 de 2014, que desarrolla las funciones de inspección y vigilancia del Estado sobre la educación superior, buscando garantizar la adecuada prestación del servicio educativo, la protección de los derechos de los estudiantes y la sostenibilidad institucional. Esta normativa refuerza los mecanismos de control sin menoscabar el principio de autonomía universitaria. Adicionalmente, el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación (Decreto 1075 de 2015) consolida y sistematiza la normativa vigente en materia educativa, proporcionando un marco reglamentario integral que facilita la aplicación coherente de las disposiciones relacionadas con la educación superior.

En el ámbito de la acreditación de alta calidad, cobran especial relevancia los lineamientos y resoluciones del Consejo Nacional de Acreditación (CNA,2021), particularmente los lineamientos actualizados a partir de 2020, los cuales promueven una evaluación integral que trasciende los resultados académicos para incorporar dimensiones como el impacto social, la internacionalización, la innovación y la gestión institucional. Estos criterios resultan especialmente significativos para las universidades del Caribe colombiano, dada su diversidad cultural y su responsabilidad frente al desarrollo regional.

Desde una perspectiva de política pública, los Planes Nacionales de Desarrollo, tanto el correspondiente al período 2018–2022 como el vigente Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026, han incorporado lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la calidad, la equidad, el acceso y la financiación de la educación superior, con énfasis en la regionalización, la investigación aplicada y la inclusión social.

Organismos de articulación y supervisión del sistema

Las universidades colombianas, incluidas las del Caribe, se encuentran adscritas y supervisadas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), que articula el sistema mediante diversos organismos técnicos y consultivos, entre los que se destacan:

- El Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), que consolida la información oficial sobre instituciones, programas académicos y estudiantes.
- El Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), como órgano asesor del MEN en la formulación de políticas públicas del sector.
- El Consejo Nacional de Acreditación (CNA), encargado de coordinar los procesos de evaluación con fines de acreditación de alta calidad.
- El Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX), que facilita el acceso a la educación superior mediante créditos y programas de apoyo financiero
- El Observatorio Laboral para la Educación (OLE), orientado al seguimiento de graduados y a la evaluación de la pertinencia de la formación académica frente al mercado laboral.

Asimismo, las universidades colombianas, incluidas las localizadas en la región Caribe, participan activamente en redes académicas y científicas que promueven la cooperación

interinstitucional, el intercambio de conocimientos y la articulación de capacidades institucionales. Entre estas destacan la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), la Red de Universidades del Caribe y diversas redes temáticas de investigación avaladas por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, las cuales constituyen espacios estratégicos para la construcción colectiva de agendas académicas, investigativas y de proyección social.

La vinculación a estas redes permite a las instituciones de educación superior fortalecer su cultura organizacional orientada a la colaboración, la innovación y la mejora continua, al facilitar el desarrollo de proyectos de investigación interinstitucional, la movilidad académica de docentes y estudiantes, y la generación de productos científicos con mayor impacto y visibilidad. De igual forma, estas dinámicas de asociatividad contribuyen a la optimización de recursos, al aprovechamiento de infraestructuras compartidas y al aprendizaje organizacional, elementos clave para afrontar los desafíos derivados de contextos regionales con limitaciones financieras y estructurales.

En este sentido, la participación en redes académicas nacionales e internacionales se consolida como un mecanismo para la internacionalización de la educación superior, permitiendo a las universidades del Caribe colombiano ampliar su presencia en escenarios globales del conocimiento, fortalecer sus procesos de acreditación y calidad, y posicionarse como actores relevantes en la producción científica y la transferencia de conocimiento, en coherencia con las prioridades de desarrollo regional y nacional.

Capítulo III. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

La construcción de conocimientos se vincula con procesos epistemológicos, propios de los humanos y surgen en contextos significativos de quien los edifica, este mecanismo de creación en el marco del hacer científico debe contar con aceptación, ganar credibilidad, además de ser admitido por la comunidad académica supeditada con la ciencia, como actividad fundamental de evolución del hombre y su habita. En este sentido, operar, soportar su intencionalidad, el perfeccionamiento y evolucionar en un ejercicio que permita hacer ciencia llama a la aplicación de procesos metodológicos, a los que se relacionan una indagación permanente, importantes dosis de entelequia, percepción y deseo por aproximarse a discernir la realidad en todas sus dimensiones del fenómeno que se investiga.

Lo antes explicitado, hace alusión a un entretejido de métodos, técnicas y procedimientos que esbozan el camino del conocimiento de la realidad desde una aproximación sistemática de la misma; es decir con orden para lograr un mejor discernimiento que en el caso que ocupo a esta investigación acerca de un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe

3.1. Cuadro Operacionalización de variables.

De acuerdo con Arispe, Yangali, Guerrero, Lozada, Acuña y Arellano (2020, p.50) se trata de

El proceso de llevar una variable desde un nivel abstracto a un plano más concreto. La función básica es precisar al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio. También debemos entender el proceso, como una forma de explicar cómo se miden las variables que se han seleccionado.

La operacionalización de variables como lo indican los autores citados corresponde al procedimiento en el que el objetivo general y objetivos específicos se desglosan los indicadores, que permite identificar el comportamiento de la variable, analizar e interpretar los resultados de estos se desprenden y consolidar un análisis y una posición respecto al objeto investigado.

Cuadro 2. Operacionalización de Variables

Título: Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe, colombiana (2022–2025).

Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables (Clasificación)	Dimensiones	Indicadores (Ítems)
¿Cómo se puede mejorar la gestión institucional y la cohesión docente en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana?	Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la costa caribe (2022–2025).	Diagnosticar los elementos constitutivos de la cultura organizacional, identificando sus características, fortalezas y debilidades, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.	Si se diseña un modelo de cultura organizacional, entonces mejorará la gestión institucional y se fortalecerá la cohesión de los docentes en las universidades públicas de la Costa Caribe de Colombia, durante el periodo 2022–2025	V-Contexto:	Elementos constitutivos de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Historia ● Rituales ● Símbolos ● Lenguaje
		Identificar el tipo de cultura organizacional predominante, considerando sus rasgos distintivos e influencia en la dinámica institucional, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.			Tipos de cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes ● Débil

		Formular un modelo de cultura organizacional fundamentado en los valores institucionales, basado en los resultados del diagnóstico, para fortalecer la gestión institucional y la cohesión de los docentes.		Variable Independiente (VI): Modelo de Cultura Organizacional	Ejes del Modelo (Propuesta)	<ul style="list-style-type: none"> • Eje axiológico • Eje organizacional • Eje de liderazgo
		Validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo de cultura organizacional propuesto, mediante el criterio de expertos.		Variable Dependiente 1 (VD1):	Comunicación / Información	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza canales de comunicación. • Fomenta la confianza • Propone ideas
					Delegación / Empowerment	<ul style="list-style-type: none"> • Delega autoridad... • Prioriza tareas
					Gestión Institucional	Creatividad e innovación

					Toma decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Se relaciona con otras • Asume riesgos
				Variable Dependiente 2 (VD2):	Integración / Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve las relaciones... • Desarrollo de estrategias
				Cohesión Docente	Motivación / Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Motiva a trabajar... • Reconoce el resultado...
				V-Validación: Validación del Modelo	Criterios de Validación (Juicio de expertos)	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia • Coherencia • Aplicabilidad

3.2. Diseño metodológico

El presente trabajo investigativo se orienta a partir de un diseño metodológico concebido como la estructura que integra y ordena los componentes del estudio objetivos, variables, técnicas, procedimientos y criterios de análisis, con el propósito de asegurar un desarrollo lógico, sistemático y coherente que permita responder la pregunta de investigación. En este marco, el estudio titulado Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe (2022–2025) se inscribe en un diseño no experimental, transeccional y descriptivo de campo, dado que busca comprender el fenómeno tal como se presenta en su contexto natural, sin manipular variables ni introducir tratamientos, sino observando e interpretando las dinámicas culturales y de gestión institucional que caracterizan a las universidades estudiadas, abordándose desde una metodología deductiva.

En este sentido, el método deductivo favorece una comprensión del fenómeno investigado, en tanto parte de postulados generales de teorías, modelos o marcos conceptuales para derivar explicaciones, criterios de análisis e interpretaciones aplicables a situaciones concretas. Tal como señalan diversos autores, los métodos de investigación constituyen estrategias que orientan el abordaje de las preguntas científicas y permiten alcanzar los objetivos del estudio, articulando teoría y práctica de manera coherente y sistemática. En esa línea, Arias y Covinos (2021) sostienen que los métodos de investigación son enfoques amplios o estrategias diseñadas para responder preguntas de investigación y cumplir los objetivos propuestos, garantizando orden lógico en el proceso de indagación.

Bajo esta lógica, el método deductivo se entiende como un razonamiento que procede de lo general a lo particular, es decir, utiliza conceptos y planteamientos teóricos previamente establecidos para analizar y explicar casos específicos. Quezada (2021) indica que la deducción permite aplicar conocimientos previos al estudio de fenómenos particulares, facilitando su comprensión desde las teorías existentes y haciendo posible contrastar lo observado con supuestos conceptuales. De forma complementaria, Tarrillo et al. (2024) señalan que el

razonamiento deductivo orienta la elaboración de conclusiones sustentadas, al vincular el análisis de situaciones concretas con principios generales que ofrecen un marco interpretativo.

En términos operativos, la deducción permite que la investigación avance con mayor consistencia, ya que guía la definición de categorías, la construcción de criterios de observación y el análisis de hallazgos conforme a un marco teórico previamente delimitado. En consecuencia, este método resulta pertinente cuando se busca interpretar la realidad institucional apoyándose en modelos explicativos consolidados, identificando coherencias o tensiones entre lo que la teoría propone y lo que ocurre en el contexto estudiado.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

En este tramo de la investigación se explicita la adscripción paradigmática de la autora, vinculando el desarrollo investigativo a un enfoque cuantitativo. Dicha orientación busca generar conocimiento a partir de la captura de la realidad empírica del fenómeno estudiado, registrando de forma sistemática datos y rasgos observables en los individuos desde su contexto natural. Este enfoque se sostiene en una arquitectura conceptual coherente, compuesta por constructos, supuestos teóricos y decisiones metodológicas entrelazadas, que guían la selección, evaluación crítica y operacionalización del problema, sin perder de vista los criterios, normas y procedimientos que confieren científicidad al proceso investigativo desde los criterios que se articulan con el método científico.

Esta posición se respalda en lo planteado por Castellano Caridad, et al (2020), quienes caracterizan la investigación cuantitativa como una grafía organizada que compila y examina antecedentes provenientes de diversas fuentes, incorporando herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para arribar a inferencias válidas.

Por su intención axiomática, procura cuantificar la complejidad del problema y estimar su extensión en una población más amplia, a partir del análisis sistemático de los resultados.

Por tanto, refieren Vizcaíno Zuñiga, et al. (2023), el enfoque cuantitativo se caracteriza por privilegiar la medición y el análisis numérico de los datos obtenidos de la población de estudio. en la misma dirección, Mohamed et al. (2023) sostienen que, desde sus raíces

positivistas, la realidad puede captarse en términos mensurables y someterse a procedimientos sistemáticos y pruebas estadísticas que producen conocimientos empíricos verificables.

Bajo este marco, la propuesta del modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la costa caribe colombiana (2022–2025), se sustenta en la recogida estandarizada de datos, su tratamiento estadístico y la contrastación empírica de relaciones entre constructos de la variable cultura organizacional, permiten describir, explicar y predecir patrones que aportan evidencias para decisiones informadas; asimismo la sostenibilidad de la calidad y la pertinencia en la educación superior en las universidades en estudio.

Aplicado al presente estudio, este enfoque aspira a explicar el comportamiento de la variable cultura organizacional en las instituciones analizadas. En tal sentido, y como actividad sistemática, la investigación se orienta a una comprensión del fenómeno y a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, contribuyendo a la consolidación de un corpus organizado de conocimientos.

En el plano metodológico, la investigación se adscribe a un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, en virtud de que las variables fueron medidas sin manipulación deliberada ni aplicación de tratamientos o estímulos controlados. En coherencia con Hernández y Mendoza (2023), los estudios no experimentales, el investigador observa y registra los fenómenos tal como se presentan en su realidad empírica, procediendo posteriormente a su análisis mediante técnicas estadísticas. De igual forma, Arias y Covinos (2021) este tipo de diseño no se introducen modificaciones en el comportamiento de las variables; estas son examinadas en su entorno natural, lo que garantiza consistencia contextual y reduce la artificialidad metodológica.

Es importante subrayar que el carácter no experimental no implica ausencia de un argumento científico, ya que responde a una decisión metodológica ajustada al objeto de estudio, especialmente cuando se investigan fenómenos sociales o institucionales cuya manipulación sería éticamente improcedente o técnicamente inviable. Tarrillo et al. (2024) y Paz et al. (2022) sostienen que este tipo de diseño resulta particularmente adecuado para el análisis de constructos

organizacionales, dado que permite examinar las dinámicas internas tal como operan en la realidad institucional, aportando evidencia empírica sustentada en datos verificables.

En cuanto a la dimensión temporal, el estudio se enmarca en un diseño transeccional o transversal, ya que la información fue recolectada en un único momento. Según Hernández y Mendoza (2023), los estudios transaccionales permiten describir el estado actual de las variables en un periodo específico, proporcionando una visión diagnóstica del fenómeno sin requerir seguimiento longitudinal. Esta decisión metodológica permitió caracterizar la cultura organizacional en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana en el momento de aplicación de los instrumentos.

Asimismo, el diseño corresponde a la modalidad transeccional descriptiva, cuyo propósito consiste en identificar, cuantificar y caracterizar las dimensiones del constructo estudiado. Creswell y Creswell (2022) explican que la investigación descriptiva cuantitativa permite construir un panorama sistemático y medible de la realidad, lo cual constituye una base sólida para posteriores propuestas de mejora o intervención institucional.

Ahora bien, en términos del escenario de obtención de datos, la investigación se desarrolló bajo la modalidad de estudio de campo, dado que la información fue recabada directamente en el contexto donde el fenómeno ocurre, es decir, en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana. Resulta necesario precisar que la denominación de campo no define el enfoque epistemológico del estudio, se concibe como el lugar y la modalidad de recolección de datos. En tal sentido, la investigación de campo puede desarrollarse tanto desde perspectivas cualitativas como cuantitativas. Según , Arias y Covinos (2021) sostienen que, en el enfoque cuantitativo, el trabajo de campo implica la recopilación directa de datos primarios mediante instrumentos estructurados que permitan su medición objetiva y tratamiento estadístico. De manera complementaria, Mohamed et al. (2023) señalan que la recolección sistemática de información en escenarios naturales fortalece la validez ecológica y la pertinencia contextual de los hallazgos, independientemente del paradigma adoptado.

En coherencia con este planteamiento, la aplicación de encuestas estructuradas con escalas previamente validadas permitió la operacionalización de las dimensiones de la cultura organizacional y su posterior análisis a través de técnicas estadísticas tales como frecuencias,

medidas de tendencia central y análisis correlacional, cuando correspondió. Por consiguiente, aunque la información fue recolectada en el campo institucional, la lógica del estudio se mantiene dentro del paradigma cuantitativo, dado que privilegia la medición, la cuantificación y la verificación empírica de las variables.

De esta manera, el trabajo de campo no asumió una orientación interpretativa propia del enfoque cualitativo, sino que se estructuró bajo criterios de objetividad, sistematicidad y análisis estadístico, permitiendo cuantificar el estado del constructo en su contexto real y fundamental, con base empírica, la formulación de un modelo orientado al fortalecimiento de la gestión y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana.

La presente investigación se sustenta en una tipología descriptiva, cuyo propósito principal es ofrecer un panorama que muestre el fenómeno observado. Tal como lo señalan Tarrillo et al. (2024), este tipo de diseño permite relatar y analizar situaciones, eventos y hechos, destacando cómo se presentan en la realidad y cuáles son sus rasgos distintivos. Su valor reside en la capacidad de estructurar, clasificar y sintetizar información, con el fin de extraer conclusiones desde diferentes perspectivas, que posteriormente favorezcan la comprensión integral del objeto de estudio.

En este caso, la investigación busca analizar las características, dinámicas y comportamientos de la variable cultura organizacional en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana. Este planteamiento metodológico, de carácter descriptivo, se orienta a reconocer cómo se configuran dichas variables en los contextos educativos, así como sus formas de interacción para la mejora de la gestión y la cohesión docente en universidades públicas de la costa caribe.

De acuerdo con Arias y Covinos (2021), la investigación descriptiva no se limita a especificar lo observado, al igual permite identificar patrones y regularidades, lo que contribuye a comprender la naturaleza de los fenómenos estudiados. En esa misma línea, Hernández y Mendoza (2023) sostienen que este tipo de estudios aportan al establecimiento de un diagnóstico inicial, que sirve de base para investigaciones posteriores de mayor alcance explicativo o correlacional. Asimismo, Creswell y Creswell (2022) destacan que los enfoques descriptivos son

fundamentales cuando se pretende generar evidencia empírica organizada, especialmente en contextos sociales donde las dinámicas son complejas y multivariadas.

De este modo, al asumir un diseño descriptivo, el estudio no solo registra y sistematiza información, también brinda insumos para la toma de decisiones en torno al fortalecimiento de la cultura organizacional en las universidades públicas de la región Caribe de Colombia. Esta aproximación es coherente con lo planteado por Vizcaíno et al. (2023), quienes afirman que la investigación de tipo descriptiva constituye un paso esencial para construir modelos de intervención ajustados a las realidades sociales, conllevando a visibilizar tanto las fortalezas como los desafíos presentes en los escenarios educativos en las instituciones de educación superior estudiadas.

En consecuencia, la comunidad académica representada por los docentes de estas instituciones se convierte en la fuente para identificar cómo los valores institucionales se articulan con las prácticas de liderazgo y con la estructura cultural existente, generando así un marco referencial para la propuesta de investigación, capaz de contribuir a la calidad y pertinencia de la educación superior en la Costa Caribe colombiana.

En relación con la pertinencia del enfoque, se reconoce la observación de que en temáticas de capital humano un enfoque mixto puede fortalecer la metodología, al incorporar percepciones cualitativas de los implicados. No obstante, para efectos de esta tesis, se estableció una delimitación metodológica precisa. Se optó por un enfoque puramente cuantitativo con el fin de obtener una medición estandarizada y panorámica del fenómeno en la población objetivo. Se considera que el instrumento tipo Likert (ver sección 3.2.2) logra capturar la intensidad de las percepciones de forma numérica, permitiendo un diagnóstico descriptivo y comparable entre las instituciones. Por tanto, si bien el análisis narrativo de las percepciones es valioso, se deja postulado como un campo de acción para futuras líneas de investigación que complementen los hallazgos cuantitativos aquí presentados.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.

En concordancia con el enfoque cuantitativo propuesto en la sección 3.2.1 y para definir la estructura de esta investigación, se establece la siguiente triada metodológica:

- El Método empleado es el Hipotético-Deductivo, ya que se parte de un marco teórico (Capítulo 2) para formular una hipótesis (Cuadro 2) que se contrasta con la evidencia empírica.
- La Técnica seleccionada para la recolección de datos es la encuesta.
- El Instrumento diseñado y aplicado es un cuestionario estructurado con 31 ítems y escala de valoración tipo Likert.

Esta estructura permite la medición estandarizada de las percepciones docentes sobre las variables de estudio definidas en el Cuadro 2 de Operacionalización. A continuación, se profundiza en cada elemento.

Para el desarrollo de la presente investigación, se establece una distinción taxativa entre los métodos de carácter teórico y los de naturaleza empírica. Los métodos teóricos (analítico-sintético e hipotético-deductivo) permiten la construcción del objeto de estudio mediante la abstracción científica, facilitando la interpretación de las leyes que rigen la cultura organizacional en contextos educativos. Por su parte, los métodos empíricos (encuesta y cuestionario) se centran en la captura de la realidad fenoménica a través del contacto directo con los docentes de las universidades de la Costa Caribe colombiana, permitiendo la recolección estandarizada de datos para su posterior tratamiento estadístico.

La operacionalización de este estudio se rige bajo el método hipotético-deductivo, el cual permite transitar de las leyes generales de la administración a la observación de hechos particulares en las instituciones de educación superior. En este proceso, el razonamiento deductivo fue fundamental para derivar las dimensiones e indicadores de la variable 'Cultura Organizacional' a partir de los postulados clásicos de la literatura especializada.

Específicamente, se tomaron como punto de partida los niveles de Edgar Schein (1985, citado en Alsaqqa, 2020), deduciendo que los 'Artefactos' visibles de la cultura universitaria se manifiestan a través de la Historia, los Rituales, los Símbolos y el Lenguaje, elementos que configuran el primer bloque del instrumento diseñado. De forma complementaria, se integró la perspectiva de Geert Hofstede (1980, citado en Vesga y García-Rubiano, 2020), sobre las dimensiones culturales, lo que permitió deducir la necesidad de medir la presencia de culturas

fuertes y débiles en el entorno caribeño, identificando cómo la jerarquía y el colectivismo influyen en la cohesión docente y la toma de decisiones institucionales.

Complementariamente al razonamiento deductivo, esta investigación se apoya en el método analítico-sintético, el cual opera como un proceso cognitivo dual indispensable para el tratamiento de la complejidad organizacional en las instituciones de educación superior. A través del análisis, se procedió a la descomposición sistemática del fenómeno de la 'Cultura Organizacional' en sus elementos constitutivos (comportamentales, estructurales y simbólicos), permitiendo un examen pormenorizado de cada dimensión identificada en el Cuadro 2 de operacionalización. Este desglose detallado fue el que permitió aislar los indicadores críticos, como la fragmentación de la comunicación y la escasa participación, que afectan la gestión institucional en las universidades públicas del Caribe colombiano. Posteriormente, mediante la síntesis, estos fragmentos de información y hallazgos diagnósticos se integran de manera lógica y coherente para dar vida a la propuesta de transformación presentada en el Capítulo IV. De este modo, la síntesis no representa una mera acumulación de datos, sino una reconstrucción intelectual que propone una 'metamorfosis' de la cultura institucional, fundamentada en la evidencia empírica y orientada hacia la excelencia académica y la sostenibilidad del cambio organizacional

Como complementa Quezada (2021), este enfoque facilita aplicar conocimientos previos teorías, modelos y hallazgos acumulados al análisis de fenómenos particulares, argumentando su comprensión en fuentes de información existentes y poniendo a prueba a consideración su constructo explicativo. En coherencia con lo anterior, Tarrillo et al. (2024) destacan la utilidad de encuadrar el análisis empírico en esquemas conceptuales previos, lo que permite mantener una trazabilidad lógica entre supuestos, evidencias y conclusiones.

De este modo, la operacionalización del razonamiento deductivo en este estudio se concreta en una secuencia continua y no fragmentada. Primero, se consolida el andamiaje teórico que articula cultura organizacional en universidades públicas, a partir del cual se derivan proposiciones analíticas que anticipan relaciones esperadas como la asociación entre alineación axiológica y prácticas más visibles. Luego, tales proposiciones se contrastan empíricamente

mediante el diseño de instrumentos, el levantamiento de datos en campo y su análisis estadístico, con el fin de verificarlas o refutarlas.

Posteriormente, los resultados se interpretan apoyados en el marco teórico, explicitando los alcances y límites de las inferencias. Finalmente, los hallazgos se traducen en un modelo cultura organizacional para la mejora de la gestión y la cohesión docente en universidades públicas de la costa caribe. Esta secuencia asegura coherencia lógica entre teoría, datos y conclusiones, aunque el eje del estudio es deductivo, admite una retroalimentación analítica, por la cual los resultados empíricos pueden matizar o ajustar las proposiciones teóricas, del modelo final y su transferibilidad institucional.

Por tanto, se infiere, que el método adoptado contribuye a explicar cómo se manifiestan la cultura organizacional en contextos universitarios específicos, a delimitar los factores que potencian u obstaculizan el liderazgo y a sustentar un modelo de transformación que integre los valores institucionales con prácticas de gestión orientadas a la calidad y a la pertinencia de la educación superior en la Costa Caribe colombiana.

A esta sección del estudio se le atribuye el proceso de recopilación de datos en trabajo de campo, entendido como el conjunto de decisiones con procedimientos que permiten acercarse sistemáticamente a la realidad para conocerla, comprenderla y responder a las preguntas que emergen de la interacción entre sujeto y objeto de investigación.

Con esta idea, la instrumentación implica la planificación de cómo, con qué y en qué condiciones se reunirán los datos. Como señalan Hernández y Mendoza (2023), supone un plan de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico. En términos operativos, ello distingue las técnicas como formas de obtención de la información e instrumentos a través de medios mediante los cuales el investigador recoge evidencias del fenómeno, distinción también subrayada por Lerma Meza, et al (2021); Arias González, (2020). al enfatizar que la calidad de los hallazgos depende de la coherencia entre el diseño, la técnica y el instrumento.

Bajo estos aspectos, el estudio adoptó como técnica la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario diseñado a partir de los constructos teóricos que fundamentan las variables de estudio (V-Contexto, VD1 y VD2) definidas en el Cuadro 2. La encuesta se utilizó para recoger de manera estandarizada, percepciones y juicios de actores clave sobre dimensiones

e indicadores vinculadas a la variable de estudio. En este sentido, el cuestionario como instrumento propio de la técnica de encuesta se diseñó con ítems bajo afirmaciones, facilitando la respuesta y reduciendo sesgos de medición, siguiendo lineamientos de Paz, et al (2022), así como de la literatura especializada en diseño de encuestas Medina Romero, et al (2023). (Anexo A). Su estructura incorporó escalas tipo Likert para captar intensidades de acuerdo y frecuencia, lo que habilita análisis descriptivos y de consistencia interna. Cuadro 3.

Cuadro 3
Escala de valoración y alternativas de respuestas

Opciones	Siglas	Ponderación
Siempre	(Sp)	5
Casi siempre	(Cs)	4
A veces	(Av)	3
Casi nunca	(Cn)	2
Nunca	(Nc)	1

Fuente: Elaboración propia (2025).

Antes del levantamiento definitivo, se realizó una prueba piloto para verificar validez de contenido y comprensibilidad de los ítems, con retroalimentación de cinco jueces expertos y ajustes lingüísticos y de secuenciación cuando fue necesario. Este procedimiento es consistente con las recomendaciones de Creswell y Creswell (2022); Hernández y Mendoza (2023) para reforzar la validez aparente y de contenido.

La validez de un instrumento se confirma cuando la información que recoge corresponde con fidelidad al constructo que pretende medir; es decir, cuando los datos reflejan con precisión el fenómeno objetivo, tal como enfatiza Arias González (2020). Dentro de estas perspectivas, Tarrillo et al. (2024) precisan que la validez de contenido alude al grado en que el instrumento cubre adecuadamente las dimensiones y atributos del concepto evaluado, lo cual exige una revisión sistemática por jueces expertos para verificar la pertinencia, claridad y representatividad de los ítems. (Ver anexo B)

La confiabilidad del instrumento se evaluó mediante el alfa de Cronbach (Cronbach, 1951, citado en Hernández y Mendoza, 2023), asumiendo como aceptables coeficientes iguales o superiores a 70 para escalas en desarrollo, criterio ampliamente difundido por Nunnally y

Bernstein (1994, actualizado por Arias González, 2020). En caso de identificarse ítems con baja correlación ítem-total, se consideró su reformulación o eliminación, preservando la parsimonia sin sacrificar cobertura conceptual (Urdaneta Fernández, et al., 2025). Tal aplicación de la confiabilidad del instrumento a medir las variables se apoyó en la siguiente fórmula estadística de Alfa Cronbach:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2i}{S^2t} \right]$$

$$r = 31/31-1 (1-41.41/402.01)$$

$$r = 41.41/402.01 = 0.1030$$

$$1-0.1030=0.897$$

$$31/30 = 1.0333$$

$$r = 1.0333 \times 0.897 = 0.9267 = 0.93 = 93 \%$$

Donde cada elemento significa:

r: resultado obtenido del Coeficiente de Cronbach.

K: Número de ítems del cuestionario

S²i: Varianza de los puntajes de cada ítem

S²t: Varianza de los puntajes totales

1: Valor numérico constante.

Sustitución de los datos en los elementos de la fórmula son:

r: resultado obtenido del Coeficiente de Cronbach: 0,93 = 93%.

K: Número de ítems del cuestionario :31 ítems

S²i: Varianza de los puntajes de cada ítem: 41,41

S²t: Varianza de los puntajes totales:402,01

1: Valor numérico constante

Cuadro 4 Baremo de interpretación de la confiabilidad

Escala	Nivel de confiabilidad
0.53 a menos	Validez nula
0,54 a 0,59	Validez baja
0,60 a 0,65	Valida
0,66 a 0,71	Muy valida
0,72 a 0,99	Excelente validez
1.0	Validez perfecta

Fuente: Tarrillo, et al (2024)

Tras realizar el análisis estadístico mediante la fórmula del Alfa de Cronbach, se alcanzó un coeficiente de fiabilidad del 93 % para el instrumento en su conjunto (total de 31 ítems), lo que evidencia un nivel de validez excelente conforme a los parámetros establecidos para la interpretación de la confiabilidad. Este resultado refleja un alto grado de consistencia interna entre los ítems del instrumento, lo que demuestra que las preguntas diseñadas para medir las dimensiones de las variables de estudio presentan coherencia y estabilidad, garantizando así su adecuada aplicación a la población objeto de estudio. (Ver anexo C)

3.2.3. *Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.*

El desarrollo del instrumento constituye una fase crítica de la investigación, pues representa el puente operativo entre los constructos teóricos y la realidad empírica. Este apartado detalla la arquitectura técnica del cuestionario y la intencionalidad científica de sus reactivos.

A. Fundamentación Técnica de la Escala Likert

El instrumento se diseñó bajo la modalidad de escala tipo Likert, técnica de medición psicométrica ampliamente validada en las ciencias sociales para capturar la intensidad de las percepciones y actitudes (Likert, 1932, citado en Hernández y Mendoza, 2023). Se optó por una estructura de cinco puntos de respuesta, la cual ofrece un equilibrio óptimo entre la capacidad de discriminación del sujeto y la precisión del análisis estadístico.

Desde una perspectiva técnica, esta escala permite transformar juicios subjetivos sobre la cultura organizacional en datos cuantitativos continuos. La elección de las categorías (Siempre, Casi siempre, A veces, Casi nunca, Nunca) responde a la necesidad de medir la frecuencia y estabilidad de los rasgos culturales en las universidades públicas. Según Vizioli y Pagano (2022), una escala de cinco niveles reduce el sesgo de tendencia central y obliga al informante a realizar una evaluación reflexiva sobre su entorno laboral, garantizando que el promedio final refleje la verdadera salud organizacional de la institución.

B. Propósito del Diseño de los Ítems por Dimensiones

El cuestionario consta de 31 ítems redactados de forma afirmativa para evitar fatiga cognitiva y sesgos de interpretación. La intencionalidad de cada reactivo se agrupó estratégicamente para responder a los objetivos de la investigación:

- Ítems de Dimensión Axiológica (Nivel de Valores y Artefactos): Los primeros reactivos (relacionados con Historia, Símbolos y Rituales) tienen como propósito identificar la visibilidad de la cultura. Se diseñaron para evaluar si el docente reconoce y se identifica con la identidad institucional de las universidades del Caribe.
- Ítems de Gestión y Liderazgo: Estos ítems buscan medir la percepción sobre la distancia de poder y la toma de decisiones. El propósito es determinar si el liderazgo actual fomenta una cultura fuerte (cohesionada) o una cultura débil (fragmentada), fundamentado en las dimensiones de Hofstede.
- Ítems de Cohesión Docente y Transformación: Los reactivos finales miden el grado de integración y la disposición al cambio. Su diseño busca detectar barreras para la "metamorfosis" organizacional propuesta en el Capítulo IV, evaluando indicadores de comunicación y trabajo colaborativo.

C. Fases del Trabajo de Campo y Procesamiento

Para asegurar la validez externa, el proceso se desarrolló en cuatro etapas concatenadas:

1. Fase Ética y Legal: Gestión de autorizaciones mediante cartas oficiales a las rectorías de las universidades. Se aplicó el protocolo de consentimiento informado (Babbie, 2016, citado Torres, et al 2024), asegurando que la participación fuese voluntaria y anónima, blindando la integridad de los datos.
2. Fase de Observación Contextual: Antes de la encuesta masiva, se realizó un reconocimiento de los escenarios universitarios. Esto permitió ajustar el lenguaje de los ítems para que fuesen pertinentes a la realidad de la Costa Caribe colombiana.
3. Fase de Aplicación: El cuestionario de 31 ítems se administró de manera homogénea. Se establecieron instrucciones claras para mitigar errores de respuesta y se realizó un monitoreo constante para asegurar una tasa de participación representativa de la muestra definida.
4. Fase de Análisis Estadístico: Los datos fueron procesados mediante herramientas informáticas (Microsoft Excel / SPSS), aplicando estadística descriptiva (medias, desviaciones) y el análisis de consistencia interna mediante el Alfa de Cronbach, cuyo resultado de 0.93 confirma la alta estabilidad del instrumento.

3.2.4. *Determinación de la muestra y su criterio de selección.*

La determinación de la muestra constituye un procedimiento de alta precisión técnica, cuyo objetivo es asegurar que los hallazgos obtenidos a partir de un subgrupo puedan ser inferidos con validez científica al universo total de docentes de la región. La representatividad no es solo una cuestión numérica, sino una condición de "reproducción de las características esenciales" de la población.

A. Definición de la Población y Marco Muestral

El universo de este estudio está conformado por los docentes vinculados a las universidades públicas con sede o seccional en los departamentos de La Guajira, Atlántico, Bolívar, Magdalena y Cesar. El marco muestral se depuró a partir de las bases de datos oficiales de las siguientes instituciones:

- Universidad de La Guajira (N_UG): 300 docentes.

- Universidad del Magdalena (N_UM): 500 docentes.
- Universidad Popular del Cesar (N_UPC): 250 docentes.
- Universidad de Cartagena (N_UC): 450 docentes.

Esto arroja una población total (N) de 1,500 docentes de planta.

B. Estimación del Tamaño Muestral (\$n\$) Dado que se conoce el tamaño total del universo, se aplicó la fórmula de Sierra Bravo para poblaciones finitas, asegurando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde los parámetros aplicados fueron:

- Z: 1.96 (Nivel de confianza del 95%).
- p y q: 0.50 (Probabilidad de éxito y fracaso para maximizar el tamaño).
- e: 0.05 (Error máximo admisible).
- N: 1,500 (Población total).

Tras el cálculo estadístico, se determinó una muestra necesaria de 384 participantes. Para garantizar la proporcionalidad, se realizó un muestreo estratificado mediante la siguiente fórmula:

$$n_h = n \cdot \left(\frac{N_h}{N} \right)$$

Institución	Población (N_h)	Muestra Calculada (n_h)
Universidad de La Guajira	300	77
Universidad del Magdalena	500	128
Universidad Popular del Cesar	250	64
Universidad de Cartagena	450	115

Institución	Población (Nh)	Muestra Calculada (nh)
Total	1,500	384

C. Criterios de Rigor Muestral (Inclusión, Exclusión y Eliminación)

Atendiendo a los requerimientos de la asesoría técnica (IGPV1), se establecen los siguientes criterios para blindar la calidad de la información:

1. Criterios de Inclusión: * Docentes con vinculación de planta vigente durante el periodo 2022-2025.
 - Antigüedad mínima de un (1) año en la institución para garantizar un conocimiento real de la cultura organizacional.
 - Estar adscrito a las facultades de Ingeniería, Ciencias Económicas, Educación, Salud o Ciencias Sociales.
2. Criterios de Exclusión:
 - Personal administrativo y directivos sin carga docente, para evitar sesgos en la variable "Cohesión Docente".
 - Docentes catedráticos con vinculación inferior a un semestre.
 - Personal en periodo de licencia o comisión de estudios fuera del país.
3. Criterios de Eliminación:
 - Cuestionarios con más del 10% de ítems sin responder o con patrones de respuesta sesgados (línea recta).
 - Participantes que, tras el pilotaje, manifestaron el deseo de retirar su consentimiento informado.

3.3. Trabajo de campo.

El trabajo de campo se concibe como un proceso ordenado y sistemático orientado a la recopilación de información pertinente, con el propósito de responder la interrogante planteada por la investigadora y de valorar la pertinencia de los objetivos, las hipótesis y los datos obtenidos. Su ejecución se sustentó en la calidad métrica del cuestionario como instrumentos de

recolección, donde previamente se verificaron la validez apoyada del juicio de expertos, para garantizar la adecuación de los ítems al constructo; Así mismo el cálculo de la confiabilidad empleando la fórmula del coeficiente alfa de Cronbach, asegurando así que las mediciones fueran consistentes y representativas. Este énfasis en la validez de contenido y en la consistencia interna se alinea con las recomendaciones metodológicas ampliamente aceptadas por los postulados de autores como Hernández y Mendoza (2023), quienes con la praxis de estos criterios se concibe la credibilidad de los hallazgos.

Con estas salvaguardas establecidas, la recolección de datos se realizó de manera individual con cada integrante de la muestra, bajo criterios de organización, pulcritud y objetividad, cuidando la estandarización de instrucciones y condiciones de aplicación para minimizar sesgos. Concluida esta fase, la información fue procesada y presentada mediante estadística descriptiva utilizando Microsoft Excel, lo que permitió estructurar tablas, favoreciendo una visualización sintética y significativa de la evidencia empírica, facilitando su análisis e interpretación en consonancia con los objetivos del estudio y con el marco teórico que lo orienta. De tal modo, que la secuencia seguida de la elaboración y evaluación de instrumentos, levantamiento de datos y sistematización descriptiva, asegura coherencia metodológica y trazabilidad entre las decisiones técnicas y las conclusiones que se derivan de la investigación.

Cuadro 5

Cuadro 5
Trabajo de Campo

Etapa	Acción específica	Responsable(s)	Participantes	Recursos e insumos	Producto/Evidencia	Cronograma
Planificación	Elaboración del protocolo de investigación bajo trabajo de campo	Investigadora principal (IP)	Equipo de apoyo	Guía metodológica, plantilla de protocolo	Protocolo aprobado por la institución	Mes 1-3
Validación métrica	Juicio de expertos (validez de contenido)	IP / Comité de expertos	3-5 jueces temáticos	Matriz ítem-constructo, formato de evaluación	Informe de validez	Mes 4-5

Pilotaje	Prueba piloto del cuestionario	IP	Submuestra (5–10 casos)	Versión preliminar del instrumento	Informe de pilotaje	Mes 5 – 7
Marco muestral	Depuración del listado y selección aleatoria/estratificada	IP	—	Base de marco muestral, software/Excel	Lista muestral y suplentes	Mes 8-9
Sensibilización	Contacto y consentimiento informado	IP / autorización institucional	Sujetos elegibles	Carta de invitación, formato de consentimiento	Registro de consentimientos	Mes 10
Recolección	Aplicación individual del instrumento (estandarizada)	IP /	Muestra seleccionada	Cuestionario final	Formularios completos	Mes 11
Revisión del instrumento aplicado	Revisión del cuestionario	IP		Guía de observación, cuaderno de campo	Registro de información en tablas previa codificación de los datos recogidos	Mes 12
Control de calidad	Verificación de los datos	IP	—	Lista de chequeo, plan de control	Reporte de depuración y codificación	Mes 12
Procesamiento	Codificación y base analítica	Analista de datos	—	Excel	Base final	Mes 12-13
Análisis	Estadística descriptiva	IP	—	Excel (tablas)	Tablas con dimensión e indicadores clave	Mes 14
Propuesta	Revisión de los resultados	IP	—		Acta de cierre de campo y repositorio	Mes 14

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.3.1. Aplicación de los instrumentos.

La aplicación de los instrumentos no se concibe como un acto mecánico, sino como un proceso validado por etapas que aseguran la fidelidad de los datos recolectados. Una vez definidos los métodos y el marco muestral, resulta imperativo ejecutar una prueba piloto. Este

ensayo a menor escala permite verificar la logística de ejecución, la comprensibilidad de los ítems, los tiempos de aplicación y la adecuación de los reactivos al contexto específico de las universidades de la Costa Caribe. En el rigor de una investigación doctoral, el pilotaje corrobora la pertinencia y validez de los instrumentos, orientando ajustes finos que minimizan errores en la fase masiva y elevan la calidad métrica del estudio.

A. Ejecución del Pilotaje y Ajustes del Instrumento

Para este estudio, la prueba piloto se aplicó a una submuestra inicial de 10 docentes con características similares a la población objetivo. Este ejercicio permitió identificar la necesidad de realizar los siguientes ajustes estratégicos antes del levantamiento definitivo:

- **Ajustes Lingüísticos:** Se detectó que algunos términos técnicos de la teoría de Schein y Hofstede presentaban ambigüedad para docentes de áreas no administrativas. Por ejemplo, se simplificó el lenguaje en los ítems referentes a "presunciones básicas" y "distancia de poder" por expresiones más cercanas a la cotidianidad académica, asegurando que el reactivo midiera la percepción real y no la comprensión terminológica del informante.
- **Ajustes de Secuenciación:** Originalmente, el cuestionario presentaba una mezcla aleatoria de dimensiones. Tras el pilotaje, se optó por una secuenciación temática por bloques (Axiológico, Organizacional y Liderazgo), lo que redujo el tiempo de respuesta promedio de 20 a 12 minutos y minimizó la fatiga cognitiva del encuestado, favoreciendo la consistencia interna de las respuestas.

B. Fases de Preparación y Procesamiento de Datos

Tras la validación final del instrumento, el proceso de tratamiento de la información se desarrolló en tres fases complementarias:

1. **Fase de Organización y Control de Calidad:** La información recolectada se estructuró sistemáticamente en hojas de cálculo alojadas en el repositorio institucional de Google Drive. Se etiquetaron libros y rangos por institución, estamento y dimensión analítica, lo que facilitó la trazabilidad de cada registro y permitió una depuración inicial centrada en la verificación de formatos y el tratamiento de valores atípicos.

2. Fase de Codificación: Las respuestas recolectadas mediante la escala Likert se transformaron en códigos numéricos estandarizados por cada indicador de la variable "Cultura Organizacional". Este paso fue fundamental para posibilitar el cálculo posterior de medidas de tendencia central y dispersión mediante herramientas estadísticas.

3. Fase de Análisis Descriptivo: Finalmente, la información se organizó en tablas dinámicas por dimensión e indicador para fortalecer la transparencia y reproducibilidad de los hallazgos. Se estimaron medias, medianas y desviaciones estándar, acompañadas de intervalos de confianza que facilitaron la identificación de tendencias claras sobre cómo se manifiesta la cultura organizacional en las instituciones analizadas.

3.3.2. Procesamiento de la información.

Para este estudio sobre cultura organizacional en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana, la preparación de los datos obtenidos en el trabajo de campo fue decisiva para asegurar validez, confiabilidad y utilidad de la información. En una primera fase, la información recolectada se organizó sistemáticamente en hojas de cálculo del repositorio institucional (Google Drive), con libros, hojas y rangos debidamente etiquetados por institución, estamento (docentes) y dimensiones. Esta estructura permitió rastrear la procedencia de cada registro y facilitar la depuración inicial. El control de calidad incluyó verificación de rangos y formatos, tratamiento de valores atípicos y revisión de consistencias lógicas entre ítems, con el objetivo de preservar la precisión de la base analítica.

En una segunda fase, se procedió a la codificación. Las respuestas cerradas se transformaron en códigos numéricos estandarizados por indicador, habilitando el cálculo de medidas de tendencia central y dispersión. En la tercera fase, se realizó el análisis estadístico descriptivo, organizando la información en tablas dinámicas por dimensión e indicador para asegurar transparencia y reproducibilidad.

Se estimaron medias, medianas, desviaciones estándar y proporciones, y cuando fue pertinente, intervalos de confianza, lo que facilitó la identificación de tendencias y regularidades entre instituciones y estamentos. Este tratamiento ofreció un panorama integrado de cómo se

manifiesta la cultura organizacional en los contextos analizados y constituyó el insumo empírico para la propuesta de transformación orientada al diseño de un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente (período 2022–2025).

Cuadro 6

Baremo de interpretación de datos promedios

Rangos	Categorías
$1,00 \leq X \leq 1,80$	Muy baja presencia / Nunca
$1,81 \leq X \leq 2,60$	Baja presencia / Casi nunca
$2,61 \leq X \leq 3,40$	Moderada presencia / A veces
$3,41 \leq X \leq 4,20$	Alta presencia / Casi siempre
$4,21 \leq X \leq 5,00$	Muy alta presencia / Siempre

Fuente: Elaboración propia (2025)

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

En este apartado se presentan los hallazgos cuantitativos del estudio, derivados de la aplicación del cuestionario de 31 ítems a la muestra representativa de 384 docentes. El análisis se estructura de manera ordenada y comprensible, empleando representaciones tabulares y su respectiva interpretación estadística-descriptiva, orientada a identificar tendencias y regularidades que permitan dar respuesta a los objetivos específicos planteados. Esta sistematización se rige estrictamente por las variables y dimensiones definidas en el Cuadro 2 de Operacionalización.

De acuerdo con Salazar-Escorcía (2020), el proceso de análisis consiste en inferir conclusiones sobre los datos codificados, lo que permite resumir y sintetizar los logros obtenidos. Para ello, la información se organiza en las Tablas 1, 2 y 3, las cuales detallan las frecuencias absolutas (Fa) y relativas (Fr), así como el promedio aritmético de cada indicador y dimensión. Es imperativo destacar que cada uno de estos promedios será interpretado bajo el criterio de uniformidad analítica establecido en el Cuadro 6: Baremo de interpretación de datos promedios,

Promedio FA	303,5	69,4	11,1	0,0	0,0	
Desviación	76,75	64,62	24,96	0,00	0,00	
Promedio FR	72,96	16,69	2,66	0,00	0,00	

Al observar la Tabla 1, referente a la dimensión Elementos de la cultura organizacional, se evidencia para el indicador Historia que el 79,4% de los encuestados consideran que siempre dan a conocer la narrativa histórica de la institución. El valor promedio arrojado para este indicador fue de 4,74, ubicándose dentro del baremo en una muy alta presencia.

En el indicador Rituales, el 100% de los encuestados considera que se fomenta el respeto y se participa en eventos institucionales y conmemorativos. El valor promedio para este indicador se alojó en 5,00, considerado de muy alta presencia. Seguidamente, para el indicador Símbolos, se observó que un 98,7% considera que siempre se promueve la identidad a través de los símbolos institucionales. El valor promedio se alojó en 4,79, ubicándose en una presencia muy alta.

Finalmente, para el indicador Lenguaje, el 44,8% manifestó que siempre se utiliza un lenguaje verbal para garantizar una comunicación efectiva. El valor promedio se alojó en 4,51, ubicándose en una muy alta presencia de acuerdo con el baremo de los datos promedios.

Para el cierre de esta dimensión, el indicador de rituales logró el promedio más elevado (5,00), lo que sugiere que los encuestados advierten una presencia continua y total de prácticas que fortalecen los valores. Los indicadores de lenguaje (4,51), historia (4,74) y símbolos (4,79) se encuentran igualmente dentro del rango de muy alta presencia. Por lo tanto, la cohesión cultural en términos de sus elementos constitutivos es sumamente sólida.

Tabla 2. Tipos de cultura organizacional

Indicadores	Alternativa de respuestas	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Promedio		
		Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Ítem	ID.	DI M
Fuertes	13	164	42,7	220	57,29	0	0	0	0	0	0	4,43	4,07	
	14	167	43,5	208	54,17	9	2,34	0	0	0	0	4,41		
	15	69	18	5	1,30	310	80,73	0	0	0	0	3,37		
Débiles	16	149	38,8	153	39,84	82	21,35	0	0	0	0	4,17	4,26	4,16
	17	213	55,5	83	21,61	88	22,92	0	0	0	0	4,33		

	18	159	41,4	161	41,93	64	16,67	0	0	0	0	4,25		
Promedio FA	153,5		138,3		92,17		0		0					
Desviación	46,95		81,35		112,94		0,00		0,00					
Promedio FR	39,97		36,02		24,00		0,00		0,00					

Con referencia a la Tabla 2, comprendida en la dimensión Tipos de cultura organizacional, se evidencia que, para el indicador Fuertes, el valor de promedio se alojó en 4,07, representando una alta presencia de acuerdo con el baremo de interpretación. Esto indica que los principios y valores son compartidos por la gran mayoría, aunque con puntos específicos de mejora en la toma de decisiones basada en experiencias previas (3,37).

En cuanto al indicador Débiles, el valor arrojado fue de 4,25, considerado dentro del baremo en una muy alta presencia. Se entiende este resultado como una percepción frecuente de elementos vinculados a la ambigüedad o falta de consenso, lo que señala que los profesores son altamente conscientes de las características asociadas a este tipo de cultura en su entorno.

Tabla 3. Elementos de un modelo de cultura organizacional

Indicadores	Alter nativ a de resp uestas	Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca		Promedio		
		Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Ítem	ID.	DI M
Comunicación/ Información	19	320	83,3	64	16,67	0	0	0	0	0	0	4,83	4,65	
	20	377	98,2	5	1,3	2	0,52	0	0	0	0	4,98		
	21	138	35,9	167	43,49	79	20,5	0	0	0	0	4,15		
Integración/ Trabajo en equipo	22	315	82	69	17,97	0	0	0	0	0	0	4,82	4,68	
	23	214	55,7	167	43,49	3	0,78	0	0	0	0	4,55		
Delegación	24	226	58,9	69	17,9	89	23,1	0	0	0	0	4,36	4,26	
	25	150	39,1	148	38,5	86	22,4	0	0	0	0	4,17		
Motivación	26	236	61,5	148	38,5	0	0	0	0	0	0	4,61	4,61	
	27	231	60,2	151	39,3	2	0,52	0	0	0	0	4,60		
Creatividad e innovación	28	87	22,7	231	60,1	66	17,1	0	0	0	0	4,05	4,23	
	29	237	61,7	66	17,1	81	21,0	0	0	0	0	4,41		
Toma de decisiones	30	238	62	67	17,4	79	20,5	0	0	0	0	4,41	4,59	4,5 2
	31	295	76,8	89	23,1	0	0	0	0	0	0	4,77		
Promedio FA	235,7		110,8		37,5		0,0		0,0					

Desviación	79,83	62,20	41,32	0,00	0,00	
Promedio FR	61,38	28,87	9,76	0,00	0,00	

En lo concerniente a la Tabla 3, para el indicador Comunicación/Información, el valor promedio se alojó en 4,65, ubicándose dentro del baremo en muy alta presencia. Para el indicador Integración/Trabajo en equipo, el valor fue de 4,68, situándose también en muy alta presencia.

Para el indicador Delegación/Empowerment, el promedio de 4,26 se ubica en muy alta presencia. En cuanto a Motivación/Reconocimiento, el valor de 4,61 se sitúa igualmente en muy alta presencia.

En el indicador Creatividad e Innovación, el valor promedio fue de 4,23, ubicándose en una muy alta presencia. Finalmente, para Toma de decisiones, el valor de 4,59 indica una muy alta presencia. Para el cierre de esta dimensión, todos los indicadores se encuentran en la categoría de Muy alta presencia / Siempre. Los promedios reflejan que los docentes perciben con gran regularidad prácticas que fomentan la unión y la colaboración, sentando una base óptima para el modelo de gestión propuesto.

3.5. Discusión.

El análisis de los resultados obtenidos permite contrastar la realidad observada en las universidades públicas de la Costa Caribe con los fundamentos teóricos que sustentan la cultura organizacional. Este ejercicio es fundamental para comprender cómo las percepciones de los docentes validan o cuestionan los modelos de gestión actuales.

En primer lugar, destaca el indicador de Rituales con un promedio de 5.00, siendo el valor más alto del estudio. Según Schein (2017, citado en Alsaqqa 2020), los rituales representan la cara más visible de la cultura y sirven para reforzar la identidad del grupo. En este contexto, un puntaje perfecto indica que las instituciones han logrado consolidar una serie de prácticas y ceremonias que los docentes reconocen plenamente como parte de su vida académica. No obstante, una presencia tan absoluta de rituales también puede sugerir una estructura muy tradicional. Como advierten Cameron y Quinn (2011, citado en Roa Correa, et al 2023), cuando

una organización se apoya excesivamente en sus tradiciones, puede generar una resistencia natural hacia los cambios necesarios para la modernización de la gestión.

Un punto de análisis fundamental surge al observar la relación entre los tipos de cultura. Los resultados muestran que la Cultura Débil tiene una presencia muy alta (4.25), incluso ligeramente superior a la Cultura Fuerte (4.16). Este hallazgo es determinante, ya que indica que, si bien existe una identidad compartida, también hay una percepción clara de ambigüedad en los procesos y falta de consenso en la toma de decisiones. De acuerdo con Hofstede (1980), este escenario se presenta cuando existen vacíos en la comunicación interna o cuando las normas no se aplican de manera uniforme. Esta dualidad confirma que el problema de las universidades estudiadas no es la falta de identidad, sino la dificultad para transformar esa identidad en una gestión operativa eficiente y coordinada.

Por otra parte, en la dimensión de los Elementos de un Modelo de Cultura, se observa que mientras la Comunicación e Integración alcanzan promedios altos (4.65), el indicador de Creatividad e Innovación presenta el valor más bajo de su grupo (4.23). Aunque sigue siendo un puntaje positivo, su posición relativa sugiere que las universidades aún conservan rasgos de modelos burocráticos que priorizan el cumplimiento de tareas rutinarias sobre el fomento de ideas nuevas. Autores como Robbins y Judge (2017, citado por Roa Correa, et al 2023) y Daft (2020) coinciden en que la innovación en el sector público suele verse limitada por la rigidez de las estructuras jerárquicas, lo que resalta la necesidad de implementar estrategias de liderazgo que otorguen mayor autonomía al docente.

Finalmente, la estabilidad reflejada en los datos y el alto nivel de confiabilidad del instrumento aseguran que estos resultados son un reflejo fiel del entorno universitario analizado. La discusión concluye que el camino hacia la mejora de la gestión debe enfocarse en aprovechar la fuerte base de rituales e identidad ya existentes, pero trabajando directamente en eliminar los elementos de confusión administrativa detectados. La propuesta del Modelo de Metamorfosis en el Capítulo IV se presenta, por tanto, como la herramienta necesaria para alinear estos valores con

una práctica institucional más ágil, participativa y coherente con las exigencias de la educación superior actual.

Ahora bien, una vez desarrollados los aspectos señalados se estimó, la correlación de saberes, sobre lo cual se subraya el método de triangulación haciendo posible concretar un óptica ecuménica de los datos; de acuerdo con ello, una vez expuesto e interpretado el estado del arte, marco teórico y marco conceptual se procede a comparar y analizar los resultados obtenidos respecto a estos a objeto de lograr una triple interpretación lo que permite visualizaciones complejas del fenómeno investigado y la estimación desde tres vértices pertenecientes al triángulo.

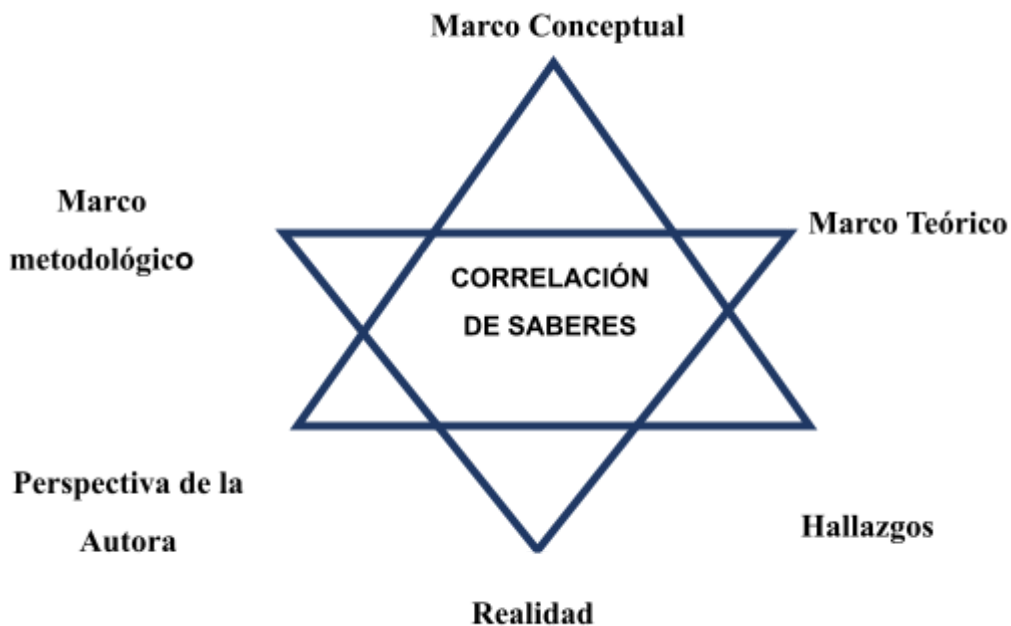


Gráfico 1 Entramado de Saberes.

es (2025, adaptado por Pinto, 2026)

CAPÍTULO IV: Propuesta de transformación

Este capítulo representa la culminación del proceso investigativo y constituye el aporte original al campo de la administración educativa. La propuesta, denominada "Modelo de Metamorfosis de la Cultura Organizacional", surge como una respuesta sistémica y situada a la brecha detectada entre la cultura declarada y las prácticas de gestión en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana.

El fundamento de esta propuesta parte de una premisa central: la calidad, la pertinencia y la sostenibilidad de la educación superior no dependen únicamente de la infraestructura o el presupuesto, sino de la coherencia interna entre los valores institucionales, las prácticas de gestión y los estilos de liderazgo. A diferencia de un modelo administrativo genérico, esta intervención se sustenta empíricamente en el diagnóstico técnico desarrollado en el Capítulo III.

Los resultados estadísticos han sido el insumo principal para identificar que el nudo crítico de la gestión universitaria reside en una cultura que, a pesar de sus fortalezas simbólicas, presenta una fragmentación en la comunicación y una baja participación docente en la toma de decisiones. Ignorar estos hallazgos invalidaría cualquier intento de mejora; por ello, este modelo se aleja de las soluciones superficiales para proponer una "metamorfosis" o transformación de fondo en los significados y hábitos de trabajo.

Para abordar las causas raíz de la problemática identificada, el modelo se estructura a través de tres vectores estratégicos de intervención:

1. **Vector Axiológico:** Diseñado para traducir los valores institucionales en comportamientos observables. El objetivo es reducir la disonancia entre lo que la universidad declara en su misión y lo que el docente vive en su cotidianidad académica, eliminando así la ambigüedad que alimenta la "cultura débil".
2. **Vector Organizacional:** Orientado a la reingeniería de los procesos comunicativos. Busca alinear reglas, incentivos y flujos de información para fortalecer la comunicación

horizontal, combatiendo de forma directa la fragmentación organizacional detectada en el diagnóstico regional.

3. Vector de Liderazgo: Enfocado en la transformación de la gestión directiva. Propone el desarrollo de competencias orientadas a la delegación (empowerment) y la gestión participativa, respondiendo a la necesidad de integrar al cuerpo docente como un actor activo en la construcción de la excelencia institucional.

La profundidad de este capítulo asegura que cada vector no sea solo una declaración de intenciones, sino una ruta operativa con acciones, fases e indicadores de evaluación específicos. De esta manera, se garantiza que la propuesta sea tan robusta, técnica y científica como el diagnóstico que le dio origen, cumpliendo con los más altos estándares de rigor de la educación doctoral.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.

La presente propuesta del Modelo de Metamorfosis de la Cultura Organizacional se fundamenta en un cuerpo teórico sólido, pero evoluciona a partir de la crítica constructiva a los modelos tradicionales. Si bien se asume la premisa de Edgar Schein (1985, citado en Alsaqqa, 2020), quien concibe la cultura como un sistema de presunciones básicas y significados compartidos, esta investigación identifica una limitación en los enfoques clásicos cuando se aplican al ecosistema universitario público del Caribe colombiano.

A. Superación de los Modelos Tradicionales y el Vacío Detectado

Los modelos de cultura organizacional más difundidos, como el de Schein (1985 citado en Alsaqqa, 2020) o el Marco de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (2011 citado en Roa Correa, et al 2023), han sido diseñados bajo una lógica predominantemente corporativa o anglosajona, donde se asume una relación lineal entre el diagnóstico y el cambio. En el contexto de las universidades públicas de la Costa Caribe, esta linealidad se ve interrumpida por una marcada fragmentación administrativa y una disonancia entre los rituales simbólicos (muy presentes) y la cohesión real del cuerpo docente.

La propuesta sustituye la visión descriptiva de los modelos clásicos por una visión transformadora y vectorial. Mientras que los modelos tradicionales suelen centrarse en clasificar la cultura (ej. cultura de clan, jerarquía o mercado), este modelo propone una intervención directa sobre las causas de la desarticulación institucional. El vacío identificado radica en que la literatura clásica no ofrece mecanismos específicos para sincronizar la "cultura declarada" (misión y valores) con la "cultura practicada" en instituciones con alta autonomía académica y procesos burocráticos complejos.

B. Integración de Vectores como Respuesta Sistémica

Para llenar este vacío, el modelo introduce una contribución teórica contextualizada: la integración de tres vectores interdependientes (Axiológico, Organizacional y de Liderazgo). Esta tríada no solo describe el fenómeno, sino que ofrece una arquitectura de mejora continua:

- Vector Axiológico: Modifica el enfoque de Schein al proponer que los valores no solo deben ser "comprendidos", sino "operacionalizados" en comportamientos tangibles.
- Vector Organizacional: Complementa los postulados de Senge (2006 citado en Lara Martínez y Figueroa Corzo, 2024) y Argyris y Schön (1996, citado en Auqui-Cáceres y Furlan, 2023) sobre el aprendizaje organizacional, adaptándolos para combatir la fragmentación comunicativa detectada en el diagnóstico regional.
- Vector de Liderazgo: Redefine los planteamientos de Lewin (1947, citado en Villamizar Acevedo, 2024.) y Kotter (2012, citado Inca, et al 2024) sobre el cambio. Aquí, el liderazgo no es solo una jerarquía de control, sino un dinamizador de la cohesión docente, sustituyendo la toma de decisiones centralizada por una gestión participativa basada en el *empowerment*.

La contribución teórica se manifiesta, por tanto, en la reconfiguración de la cultura organizacional universitaria como un sistema dinámico, evaluable y situado. Este aporte proporciona nuevas representaciones de la relación entre cultura, liderazgo y desempeño en contextos educativos públicos, respondiendo a las necesidades de fortalecimiento institucional identificadas y alineándose con los principios de gobernanza y responsabilidad social de la UNESCO (2021).

4.2. Descripción de la propuesta de transformación.

El Modelo de Metamorfosis de la Cultura Organizacional se define como una arquitectura sistémica orientada a la reconfiguración de los marcos de referencia colectivos en las universidades públicas de la Costa Caribe. Su diseño parte de la premisa de que el progreso institucional no es un evento aislado, sino el resultado de una construcción social continua, donde los componentes simbólicos, históricos y axiológicos actúan como el engranaje que otorga identidad y sentido de dirección a la comunidad académica.

Para garantizar su efectividad, la propuesta se caracteriza por tres atributos fundamentales:

1. Contextualidad Crítica: El modelo no es una abstracción teórica, sino que emerge de las tensiones y realidades específicas detectadas en el diagnóstico regional (Cap. III).
2. Integración Holística: Articula de manera directa la Gestión Institucional (VD1) y la Cohesión Docente (VD2), reconociendo que no puede existir una administración eficiente sin una base docente integrada y comprometida.
3. Primacía Axiológica: Sitúa los valores institucionales no como declaraciones retóricas, sino como el eje motor que debe permear cada decisión y proceso universitario.

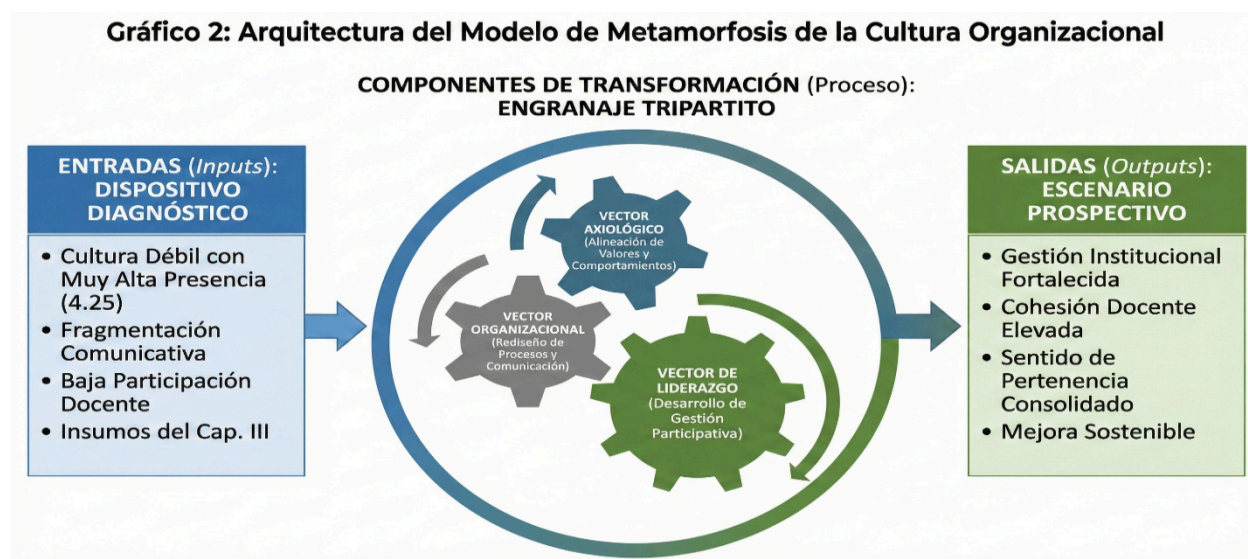
Estructura Sistémica del Modelo (Enfoque IPO)

En estricta observancia a los requisitos de rigurosidad de la UIIX, el modelo se estructura bajo un enfoque de sistemas, permitiendo visualizar la trazabilidad entre el problema detectado y la solución propuesta:

- A. Entradas (Inputs): El Dispositivo Diagnóstico Las entradas constituyen el insumo empírico del modelo. Se alimentan de los hallazgos críticos de la fase anterior, específicamente la identificación de una cultura débil con muy alta presencia (4.25) y la detección de fragmentación comunicativa y escasa participación docente. Estos datos actúan como los "disparadores" que justifican la necesidad de la transformación.

- B. Componentes de Transformación (Proceso): El Engranaje Tripartito Representa el núcleo operativo donde ocurre la metamorfosis institucional a través de la interacción de los tres vectores estratégicos:
 - o Vector Axiológico: Alinea el sistema de creencias y valores.
 - o Vector Organizacional: Rediseña los flujos de información y procesos de participación.
 - o Vector de Liderazgo: Dinamiza el cambio a través de la delegación y el *empowerment*.
- C. Salidas (Outputs): El Escenario Prospectivo Son los resultados verificables tras la implementación. Se orientan a la consolidación de una Gestión Institucional fortalecida, caracterizada por la transparencia y la fluidez informativa, y una Cohesión Docente elevada, que se traduce en un sólido sentido de pertenencia y compromiso con la excelencia académica.

Representación Gráfica de la Propuesta



Fuente: Elaboración propia (2026)

Esta arquitectura asegura que la propuesta sea evaluable y replicable, proporcionando un marco de trabajo claro para los directivos y docentes interesados en la sostenibilidad del cambio cultural en el entorno universitario del caribe colombiano.

4.3. Objetivos de la propuesta.

4.3.1. Objetivo General de la Propuesta

Optimizar la gestión institucional y la cohesión docente en las universidades públicas de la Costa Caribe, mediante la implementación de un modelo de cultura organizacional que erradique la fragmentación operativa y consolide una praxis basada en valores compartidos y excelencia académica.

4.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Lograr que los valores declarados en la misión universitaria se manifiesten en comportamientos observables y prácticas de gestión coherentes, eliminando la ambigüedad detectada en la cultura organizacional (Vector Axiológico).
- Sustituir los flujos de información fragmentados por canales de comunicación horizontal y participativa que fomenten la colaboración efectiva entre los diversos estamentos (Vector Organizacional).
- Desarrollar un liderazgo participativo basado en la delegación de autoridad (empowerment), que incremente el compromiso ético y el sentido de pertenencia de los docentes hacia su institución (Vector de Liderazgo).

4.4. Actividades, fases y/o etapas.

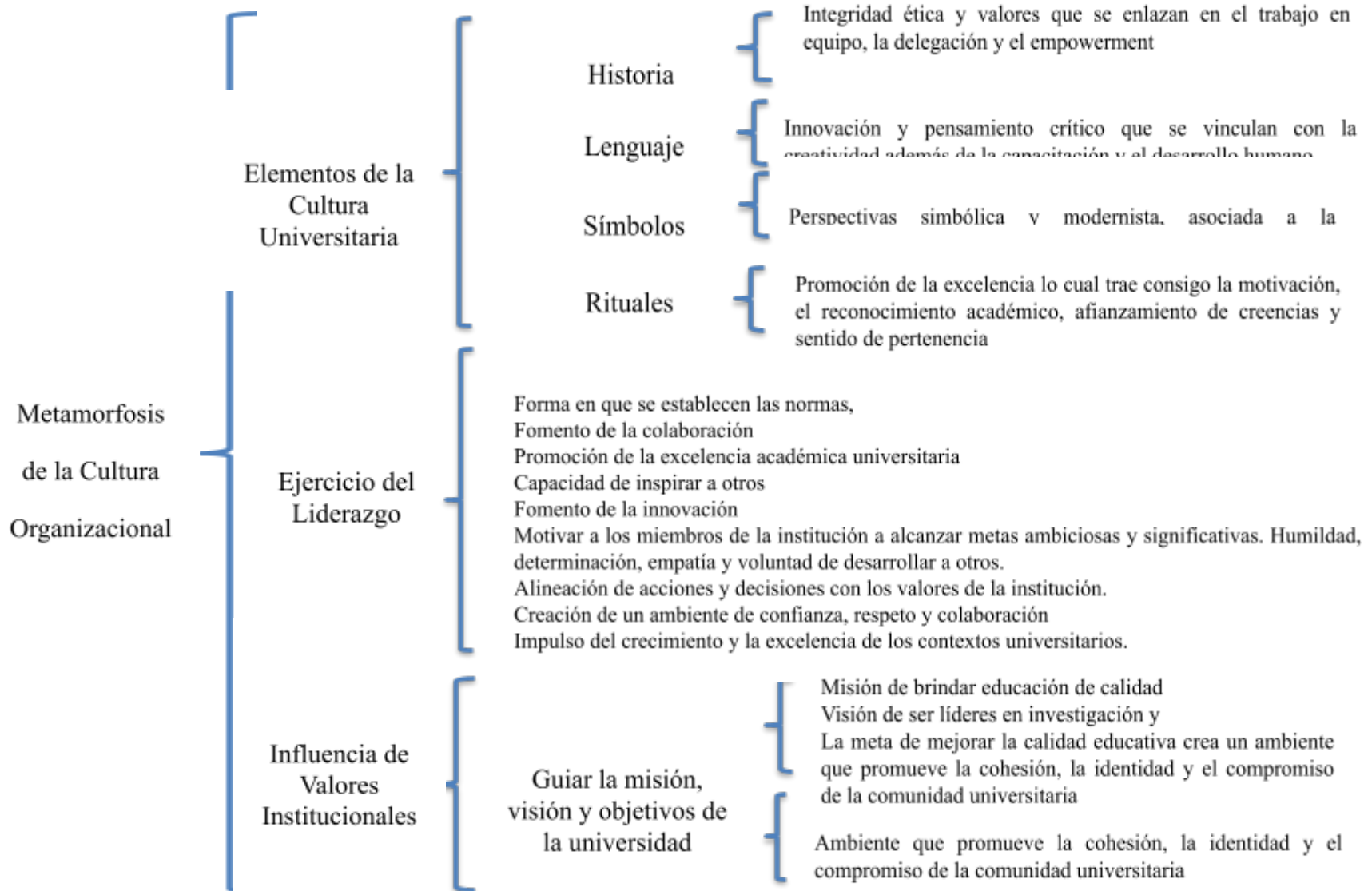
La propuesta para mejorar la gestión institucional y la cohesión docente, a través del fortalecimiento de la cultura organizacional en las universidades públicas de la Costa Caribe, se estructura en tres fases interrelacionadas.

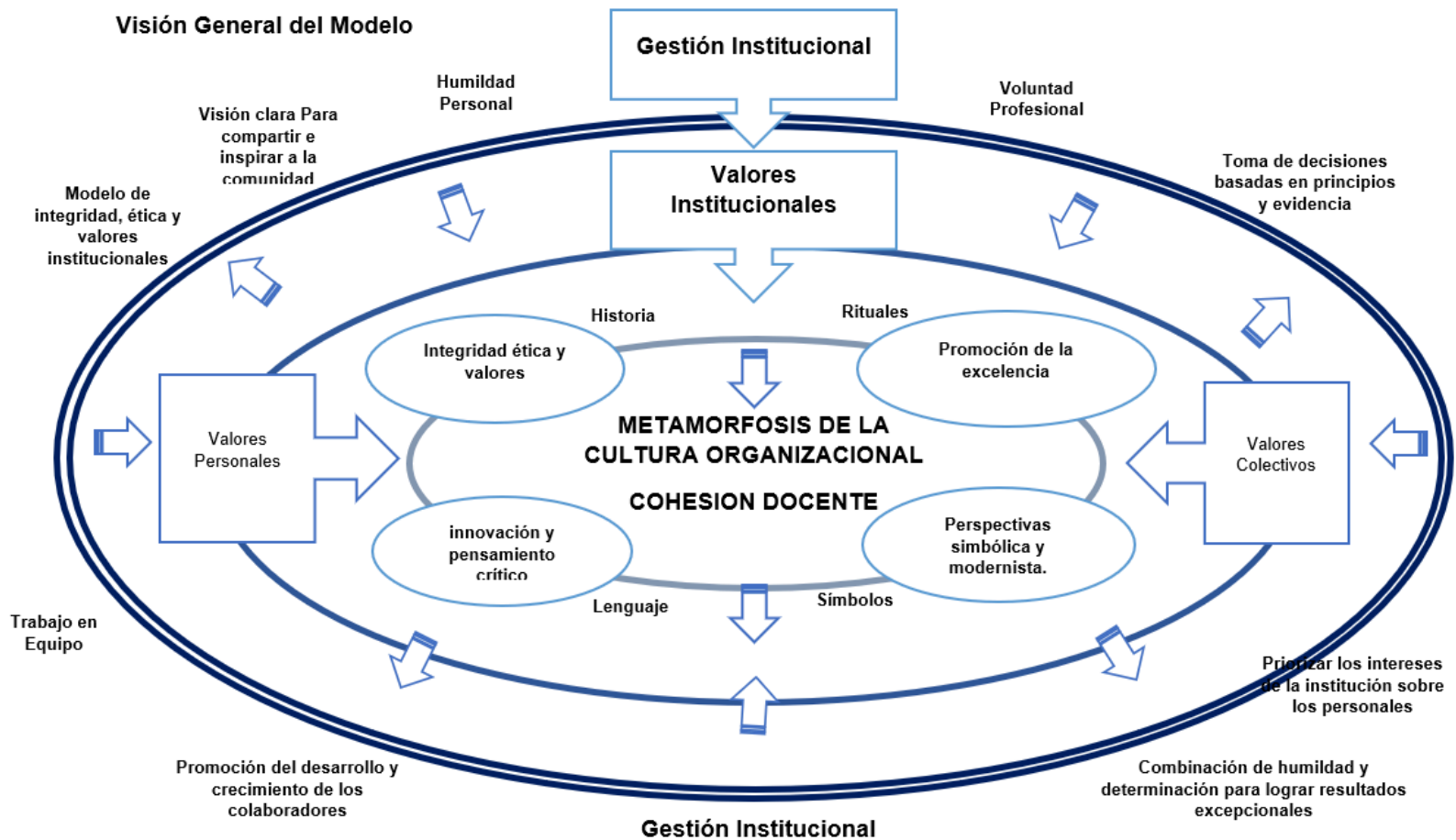
Fase 1: Diagnóstico (Entrada). En la fase diagnóstica, se identifican las percepciones, valores y prácticas culturales predominantes, así como las brechas entre la cultura declarada y la

cultura vivida. Este proceso, que corresponde a las entradas del modelo (ver 4.2), incluye la aplicación de instrumentos validados que recogen la visión de los actores sobre los problemas de gestión y cohesión.

Fase 2: Implementación (Proceso). En la fase de implementación, se ejecutan las estrategias del modelo articulando sus tres vectores (elementos y componentes). Se desarrollan acciones formativas y espacios de diálogo organizacional centrados en: 1) Vector Axiológico: Talleres de socialización y alineación de valores; 2) Vector Organizacional: Rediseño de canales de comunicación interna y creación de comités participativos; y 3) Vector de Liderazgo: Capacitación en empowerment y gestión colaborativa.

Fase 3: Evaluación (Salida). Finalmente, en la fase de evaluación, se valoran los cambios generados en la percepción y en las prácticas institucionales. Esta etapa (la salida del modelo) verifica la apropiación de los valores, la consolidación de un clima organizacional favorable y la mejora en los indicadores de gestión (comunicación, participación) y cohesión (trabajo en equipo). La retroalimentación se convierte en el punto de partida para la mejora continua del modelo cultural propuesto.





4.5. Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta

La aplicación del modelo demanda una combinación de recursos que, para asegurar su pertinencia y profundidad, deben estar directamente alineados con los tres vectores de acción propuestos: Axiológico, Organizacional y de Liderazgo. Para el Vector Axiológico, se requieren recursos humanos como expertos en ética organizacional y facilitadores para las jornadas de sensibilización, apoyados por recursos técnicos para el diseño y producción de materiales institucionales (manuales de comportamiento) y un presupuesto para dichas jornadas.

En cuanto al Vector Organizacional, se necesitará la conformación de equipos interdisciplinarios, la inversión en plataformas digitales de comunicación que combatan la fragmentación diagnosticada, y un presupuesto para licencias de software y acciones de reconocimiento. Finalmente, el Vector de Liderazgo demandará la contratación de coaches ejecutivos para la capacitación de directivos, la participación de los docentes como agentes dinamizadores, la disposición de espacios físicos adecuados y una partida presupuestal dedicada al plan de formación continua en competencias de empowerment y gestión colaborativa.

4.6. Resultados.

El modelo de cultura organizacional se proyecta como un proceso de transformación institucional sostenido, que impulse la cohesión, identidad y sentido de pertenencia entre los miembros de la comunidad universitaria, en particular los docentes como agentes de transformación y cohesión integral en la gestión académica. Los resultados esperados se orientan a lograr una mayor integración entre los valores institucionales y las prácticas cotidianas, fortaleciendo la calidad de la gestión y el compromiso de los colaboradores. Asimismo, se prevé un impacto positivo en el clima organizacional, la comunicación interna y la articulación de los equipos de trabajo, promoviendo una cultura fuerte que respalde los objetivos estratégicos de las universidades públicas del Caribe colombiano.

4.6.1 Resultados o productos a obtener.

Como productos concretos de esta investigación, se presentan el Modelo Estructurado de cultura organizacional (descrito en detalle en el presente Capítulo IV), junto con un Manual de Implementación (Ver Anexo B) que detalla estrategias y acciones específicas. Adicionalmente, se entrega una Propuesta de Plan de Capacitación (Ver Anexo C) enfocado en los 3 vectores del modelo, y una Guía de Buenas Prácticas culturales (Ver Anexo D) que documenta ejemplos de acciones exitosas. Estos productos constituyen un marco de acción cultural tangible que respalda el desarrollo académico y la excelencia institucional.

4.6.2 Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación.

Para evaluar la eficacia del modelo con la profundidad y precisión requeridas, se establecen Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) específicos, alineados a las tres dimensiones de evaluación y a los problemas diagnosticados. En la dimensión comportamental, los KPIs serán la tasa de participación docente, el índice de satisfacción laboral y el índice de permanencia. Para la dimensión organizacional, se medirán la eficiencia de la comunicación (reducción de tiempos de respuesta y quejas por fragmentación) y la frecuencia de trabajo colaborativo interdisciplinario. Finalmente, en la dimensión valorativa, los KPIs incluirán la alineación de valores (porcentaje de docentes que los identifican) y la percepción del liderazgo participativo (calificación en evaluación 360°). Los criterios de éxito del modelo serán la pertinencia (mejora en áreas débiles) y la sostenibilidad (autogestión post-implementación), evaluados mediante instrumentos como matrices de observación y análisis de actas, además de encuestas, para garantizar la validez de los resultados.

4.7. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.

La validación de la propuesta busca determinar la eficacia y pertinencia del modelo de cultura organizacional propuesto, constatando su coherencia teórica, metodológica y práctica. Para responder a la pregunta sobre el método empleado [IGPV1], se seleccionó el método de

Juicio de Expertos, ampliamente reconocido en la investigación para valorar la calidad y aplicabilidad de propuestas o instrumentos (Arias Gonzales, 2020).

Este método se implementó a través de un procedimiento estructurado en tres etapas:

1. Valoración teórica: Consistió en la revisión crítica del modelo por parte de cinco expertos en gestión universitaria, liderazgo y cultura organizacional. Se les solicitó analizar la fundamentación conceptual, la coherencia entre los componentes del modelo y su alineación con los valores institucionales y los ODS (4 y 8). Se aplicó una matriz de validación de contenido (Ver Anexo E) basada en criterios de claridad, pertinencia, consistencia y aplicabilidad teórica. Los expertos valoraron si los componentes del modelo respondían lógicamente a la problemática diagnosticada.

2. Validación Práctica: Se consultó a los mismos expertos sobre la aplicabilidad y sostenibilidad del modelo en el contexto real de las universidades públicas de la Costa Caribe. Se analizó la factibilidad de los recursos propuestos (sección 4.5) y se recogieron recomendaciones para su adaptación e implementación en los planes estratégicos institucionales.

3. Definición de Criterios de Evaluación Empírica: Aunque esta tesis no incluye la implementación (evaluación empírica), como parte de la validación por expertos, se definieron y validaron los indicadores clave (KPIs) y los criterios de éxito (detallados en la sección 4.6.2). Los expertos confirmaron que estos indicadores (comportamentales, organizacionales y valorativos) son adecuados para medir el impacto y la sostenibilidad del modelo en una futura fase de aplicación piloto.

En términos de instrumentación para el Juicio de Expertos, se utilizó la matriz de validación y un cuestionario semiestructurado dirigido a los expertos (Ver Anexo E). Los criterios de evaluación del modelo, validados por los expertos, fueron: Pertinencia, Coherencia, Aplicabilidad (Impacto Potencial) y Sostenibilidad.

Finalmente, la validación integral mediante este método permite certificar la robustez teórica y la viabilidad práctica del modelo, generando un aporte validado para optimizar las políticas de gestión universitaria en la región Caribe colombiana.

Tabla 4. Elementos de la cultura organizacional

Etapas	Objetivo principal	Método Procedimiento	Instrumentos de evaluación	Resultados esperados	Criterios de éxito
1. Valoración teórica	Analizar la coherencia y pertinencia del modelo propuesto frente a los fundamentos teóricos y valores institucionales.	Revisión por pares y expertos en gestión universitaria, liderazgo y cultura organizacional.	Matriz de validación de contenido; juicio de expertos.	Modelo ajustado y validado conceptualmente; coherencia entre variables, dimensiones e indicadores.	Claridad, pertinencia, consistencia y aplicabilidad teórica.
2. Evaluación empírica (piloto de aplicación)	Comprobar la efectividad del modelo en contextos reales de universidades públicas de la Costa Caribe.	Aplicación de prueba piloto del modelo en una o más universidades.	Encuestas, entrevistas cuestionario análisis documental.	Incremento del compromiso, cohesión y satisfacción docente; mejora del clima organizacional y la comunicación interna.	Pertinencia y coherencia entre resultados y objetivos; impacto positivo medible en las tres dimensiones (comportamental, organizacional y valorativa).
3. Validación práctica e institucional	Verificar la aplicabilidad y sostenibilidad del modelo en los planes estratégicos y de desarrollo institucional.	Integración del modelo en políticas universitarias, planes de mejora y programas de liderazgo.	Revisión de planes estratégicos; informes de seguimiento; grupos focales de retroalimentación.	Adopción formal del modelo; institucionalización en procesos de gestión y formación docente.	Impacto sostenible; aceptación del modelo; continuidad en el tiempo; replicabilidad.

Fuente: Elaboración propia (2026)

CONCLUSIONES

El presente apartado sintetiza y discute las conclusiones derivadas del análisis de los resultados obtenidos en relación con la cultura organizacional, la gestión institucional y la cohesión docente en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana. Estas conclusiones se formulan en correspondencia directa con los objetivos específicos planteados en la investigación, permitiendo establecer una lectura integrada de los hallazgos empíricos y su vinculación con la propuesta del modelo desarrollado.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a diagnosticar los elementos constitutivos de la cultura organizacional, se concluye que las universidades objeto de estudio presentan una cultura organizacional consolidada, identificada como V-Contexto. Los docentes evidenciaron un alto nivel de conocimiento y reconocimiento de la historia institucional, los rituales y los símbolos organizacionales, reflejado en promedios superiores a 4.70. Este resultado pone de manifiesto un sentido de pertenencia y una apropiación significativa de la identidad institucional. Si bien el lenguaje organizacional también registra una valoración elevada (4.51), los resultados sugieren la necesidad de fortalecer los procesos de innovación comunicacional, especialmente mediante el uso estratégico de canales digitales que favorezcan una comunicación más ágil, bidireccional y acorde con las dinámicas contemporáneas de la educación superior.

Respecto al segundo objetivo, referido a identificar el tipo de cultura organizacional predominante, los resultados correspondientes a la dimensión V-Contexto revelan la coexistencia de rasgos asociados tanto a culturas organizacionales fuertes (promedio de 4.16) como a culturas con características débiles (promedio de 4.25). Esta dualidad evidencia que, aunque existen normas, valores y prácticas compartidas que aportan cohesión institucional, persisten también percepciones de ambigüedad, dispersión o falta de consenso en determinados aspectos organizacionales. Dicho escenario indica dificultades en la consolidación de una identidad cultural plenamente homogénea y cohesionada, lo cual se constituye en un desafío estratégico para la gestión universitaria y fundamenta la pertinencia de diseñar un modelo orientado a fortalecer la coherencia cultural.

En cuanto al tercer objetivo, centrado en formular un modelo de cultura organizacional para las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana, se concluye que los elementos

diagnosticados a partir de las Variables Dependientes (VD1 y VD2) ofrecen una base empírica sólida para su construcción. Los altos niveles de percepción registrados en dimensiones como Comunicación (4.65), Integración y Trabajo en Equipo (4.68), Delegación (4.26), Motivación (4.61) y Toma de Decisiones (4.59) evidencian una orientación institucional favorable hacia la cooperación, la participación y el fortalecimiento del clima organizacional. No obstante, la dimensión de Creatividad e Innovación, aun cuando presenta una valoración positiva (4.23), demanda un mayor estímulo sistemático para consolidarse como eje transversal del quehacer universitario. En respuesta a estos hallazgos, el modelo formulado y presentado en el Capítulo IV integra los resultados obtenidos y propone acciones específicas articuladas en tres vectores fundamentales Axiológico, Organizacional y de Liderazgo orientados a potenciar las fortalezas identificadas y a intervenir de manera estratégica sobre las debilidades detectadas.

En relación con el cuarto objetivo específico, consistente en validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo propuesto, se concluye que la aplicación del método de Juicio de Expertos permitió confirmar de manera satisfactoria la solidez de la propuesta. Los especialistas consultados coincidieron en reconocer la pertinencia del modelo para atender la problemática diagnosticada, particularmente en aspectos relacionados con la fragmentación comunicacional y la limitada participación docente. Asimismo, validaron la coherencia interna entre sus componentes vectores, fases e indicadores y destacaron su viabilidad teórica y contextual para las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (véase sección 4.7).

En términos generales, se concluye que las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana cuentan con una base cultural institucional significativa; sin embargo, enfrentan el reto de transitar hacia una cultura organizacional más dinámica, innovadora y participativa. En este sentido, el modelo de cultura organizacional propuesto y validado teóricamente constituye un marco estructurado y pertinente para fortalecer la gestión institucional y la cohesión docente, elementos para mejorar la calidad, la sostenibilidad y el impacto social de la educación superior en la región.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos y la construcción del modelo de transformación, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a garantizar la sostenibilidad de la cultura universitaria. Estas se presentan desde una perspectiva descriptiva y propositiva, facilitando su adopción en distintos niveles de la gestión institucional.

1. Recomendaciones desde el punto de vista Metodológico

Para asegurar el rigor en el seguimiento y la evolución de la cultura organizacional, se recomienda:

- Institucionalizar el sistema de medición (IPO): Adoptar la estructura de Entradas, Procesos y Salidas definida en el Capítulo IV como un protocolo estándar de evaluación anual. Esto permitirá a las oficinas de planeación contar con una trazabilidad técnica de cómo los cambios en el liderazgo (procesos) impactan realmente en la cohesión docente (salidas).
- Validación continua de indicadores: Realizar ajustes periódicos a los 31 ítems del instrumento de recolección de datos para adaptarlos a las nuevas realidades de la transformación digital, asegurando que la validez de contenido y la confiabilidad (Alfa de Cronbach) se mantengan en niveles de excelencia.
- Implementar estudios longitudinales: Fomentar investigaciones que midan el impacto del modelo en un horizonte de tres a cinco años, permitiendo contrastar los resultados actuales con la evolución histórica de la cultura organizacional en la región.

2. Recomendaciones desde el punto de vista Académico

Con el fin de fortalecer el corpus de conocimiento y la formación docente, se sugiere:

- Integrar la cultura organizacional en la formación posgradual: Incorporar módulos sobre gestión del cambio y liderazgo participativo en los programas de maestría y doctorado en educación, utilizando el "Modelo de Metamorfosis" como caso de estudio regional.
- Creación de comunidades de práctica: Fomentar seminarios y grupos de investigación interuniversitarios en la Costa Caribe que se dediquen exclusivamente al análisis de la

relación entre cultura, ética y calidad educativa, alineados con los estándares de la UNESCO.

- Difusión del conocimiento producido: Publicar los resultados de la implementación del modelo en revistas de alto impacto, con el fin de posicionar la experiencia de las universidades públicas del Caribe colombiano como un referente de buena gobernanza universitaria a nivel internacional.

3. Recomendaciones Prácticas

Para la ejecución inmediata de la propuesta en las instituciones, se recomienda:

- Ejecutar el Plan de Alineación Axiológica: Traducir los valores de la misión institucional en un decálogo de comportamientos observables. Esta acción práctica busca eliminar la ambigüedad de la "cultura débil" detectada, asegurando que cada docente comprenda cómo su labor diaria tributa a la identidad universitaria.
- Dinamizar la Comunicación Horizontal: Implementar plataformas digitales de colaboración que permitan una interacción fluida entre docentes y directivos. La recomendación es eliminar la fragmentación comunicativa mediante boletines de transparencia y mesas de trabajo participativas de periodicidad semestral.
- Capacitación en Liderazgo Facilitador: Desarrollar talleres de *empowerment* para los cuadros directivos, enfocados en la delegación de responsabilidades y el reconocimiento del logro. Esto permitirá transitar de un modelo de control a un modelo de confianza que eleve el sentido de pertenencia y la cohesión del cuerpo docente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, A. (2022). Gerencia estratégica a la luz de una cultura organizacional eficaz en las organizaciones contemporáneas. Artículo de investigación Revista Científica CIENCIAEDUC. Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos - San Juan de los morros, Venezuela. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803363006/html/>
- Alsaqqa, H. (2020). A book review on Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. *Innovar*, 30(77), 153–154. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87455>
- Araiza Díaz., V; Araiza Díaz., A; Medécigo Daniel, U (2020) Cultura: un asunto de información y comunicación Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, vol. XXVI, núm. 51, 2020 Universidad de Colima, México Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31662848003>
- Argyris, C., y Schön, DA (1996). Aprendizaje organizacional II: teoría, método y práctica. Boston, MA: Addison-Wesley. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1423922>
- Arias, J., y Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación (Primera Edición ed.). Perú. Ediciones Enfoques Consulting Eirl
- Arias González, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica: Para ciencias administrativas, aplicadas, artísticas y humanas*. Enfoques Consulting EIRL. <https://www.cienciaysociedad.org>
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., Arellano, C. (2020). La investigación científica. UIDE. Guayaquil. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310>
- Ariza Aguilera, D. (2022). Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos: valores, competencias y prácticas de gestión. Colombia. Universidad EAN. <http://hdl.handle.net/10882/12230>
- Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN, s/f) <https://ascun.org.co/>
- Auqui-Cáceres, M.-V., & Furlan, A. (2023). Revitalizar el aprendizaje de doble ciclo en contextos organizacionales: Una revisión sistemática y una agenda de investigación. *Employee Relations, Advance online publication*. <https://doi.org/10.1111/emre.12615>
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Cengage Learning.
- Barahona Vinasco, J. F. (2022). *La cultura organizacional en el desempeño empresarial de las empresas familiares: Una mirada desde la perspectiva de la orientación al mercado* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, Departamento de Comercialización e Investigación de

Mercados, España.

<https://webges.uv.es/public/uvEntreuWeb/tesis/tesis-2101586-VNG0C3U75E3HBG01.pdf>

- Barón Ballesteros, R. (2024). Cultura Organizacional: Una Reflexión Teórica Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 1537-1563. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10585
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley.
- Bhandari, P. (22 de junio de 2023). *Triangulación en la investigación | Guía, tipos y ejemplos*. Scribbr. <https://www.scribbr.com/methodology/triangulation/>
- Bigus, J., Hua, KPM y Raithel, S. (2024). Definiciones y medidas de reputación corporativa en contabilidad y gestión: puntos en común, diferencias e investigación futura. *Accounting and Business Research*, 54 (3), 304–336. <https://doi.org/10.1080/00014788.2022.2149458>
- Bolívar, A. (2020). *Liderazgo y mejora escolar: Un enfoque desde la práctica reflexiva*. Editorial Síntesis.
- Calderón, G., Vivares, J. A., & Jiménez, J. M. (2023). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad Y Empresa*, 24(43), 1–29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Carrillo, A., Galarza, S., Aguirre, C. y Tipán, L. (2023). Intitulado: Cultura Organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad* 15 (2), 120-131
- Castellano Caridad, M.I., Bittar Granado, O., Castellano Martínez, N. y Silva Guerra, h. (2020). Incursionando en el mundo de la investigación. Orientaciones básicas. Colombia. Editorial Unimagdalena. <https://editorial.unimagdalena.edu.co/Editorial/Publicacion/4154>
- Cerem. (2024). *Cultura organizacional: características y componentes*. <https://www.cerem.es/blog/cultura-organizacional-caracteristicas-y-componentes/>
- Céspedes, L. (2020). La cultura organizacional y su gestión desde un enfoque estratégico una revisión bibliográfica, análisis y valoraciones. *PSOCIAL*, 2020, vol. 6, núm. 2, Julio-diciembre, ISSN: 2422-619X
- Cifuentes-Leiton, D. M., Londoño-Cardozo, J., & Restrepo-Sarmiento, J. (2024). Discusiones y aplicaciones de la cultura organizacional en contextos de teletrabajo. *AiBi Revista De*

Investigación, Administración E Ingeniería, 12(1), 80-90. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3306>

Cebey, María Carolina, D'Angelo, Agostina, Deppen, Romina Adriana, Falduto, Gabriela, Corti Giganti, Valentina, Morales, María Julieta, Zavala, María Laura Belén y Medina, Violeta Micaela (2023). La cultura institucional de la propia universidad: análisis de narrativas autobiográficas de estudiantes de psicología sobre el retorno a la educación presencial. XV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXX Jornadas de Investigación. XIX Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. V Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional V Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Dirección estable: <https://www.academica.org/000-009/41>

Corona, Alhelí. (2020). El sentido de pertenencia, una estrategia de mejora en el proceso formativo en las artes. Estudio de caso en Danza en una universidad mexicana. *Páginas de Educación*, 13(2), 59-79. Epub 01 de diciembre de 2020. <https://doi.org/10.22235/pe.v13i2.2172>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. México. Editorial McGraw-Hill. Onceava edición

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) & UNESCO-IESALC. (2025). *La educación superior en América Latina y el Caribe: retos de equidad, calidad y pertinencia*. Naciones Unidas. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000392578>

Constitución Política de Colombia (1991). Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Congreso de la República de Colombia. (1992, diciembre 28). *Ley 30 de 1992: Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior*. Diario Oficial No. 40.700. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=253>

Congreso de la República de Colombia. (1994, 8 de febrero). *Ley 115 de 1994, por la cual se expide la Ley General de Educación*. Diario Oficial No. 41.214. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=292>

Congreso de la República de Colombia. (2008, 25 de abril). *Ley 1188 de 2008, por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior*. Diario Oficial No. 46.955. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=30078>

Congreso de la República de Colombia. (2014, 23 de diciembre). *Ley 1740 de 2014, por la cual se regula la inspección y vigilancia de la educación superior*. Diario Oficial No. 49.373. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=59226>

- Consejo Nacional de Acreditación. (2021). *Lineamientos para la acreditación de programas e instituciones*. Ministerio de Educación Nacional de Colombia. <https://www.cna.gov.co>
- Corporate Excellence–Centre for Reputation Leadership. (2025, enero 7). Las palancas claves de la longevidad empresarial. *Cinco Días*. <https://cincodias.elpais.com/companias/2025-01-07/las-palancas-claves-de-la-longevidad-empresarial.html>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*. SAGE Publication.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Daft, R. L. (2020). *Teoría y diseño organizacional*. México Editorial Cengage Learning. Décima tercera edición
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, 126. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1122424>
- Decreto 1330 de 2019 (Julio 25). "Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación". <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98270>
- Decreto 1075 de 2015. (mayo 26). Versión integrada con sus modificaciones. Esta versión incorpora las modificaciones introducidas al decreto único reglamentario del sector educación a partir de la fecha de su expedición. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77913>
- Flair HR. (2024). Company culture statistics. Flair HR. <https://flair.hr/en/blog/company-culture-statistics/>
- Gallup. (2024) Managers feeling connected to organization culture. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/651980/managers-feeling-connected-organization-culture.aspx>
- García Duarte, R. y Wilches, J (2020). *La educación superior en Colombia: retos y perspectivas en el siglo XXI*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. <https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2020/07/Libro.-Educaci%C3%B3n-Superior.pdf>

- González Villarreal, M. O., Herrera Fuentes, Y. O., Cruz Ibarra, C., Manjarrez Peñúñuri, C., y Encinas Orozco, F. C... (2022). Caracterización de la Cultura Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. *Sotavento M.B.A.*, (33), 34–43.
<https://doi.org/10.18601/01233734.n33.04> (Original work published 22 de septiembre de 2022)
- González, C, García, M. y Murillo, G. (2020). Cultura organizacional y directivos en instituciones de Educación Superior en Colombia. *Revista Espacios. Educación* • Vol. 41 (44) 2020 • Art. 19. DOI: 10.48082/espacios-a20v41n44p19
- González, J., García, M., & Murillo, J. (2020). Cultura organizacional y directivos en instituciones de Educación Superior en Colombia. *Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015* Vol. 41 (Nº 44) Año 2020. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n44/20414419.html>
- García-González, J R., & Sánchez-Sánchez, P A. (2020) Theoretical design of research: methodological instructions for the development of scientific research proposals and projects. *Información tecnológica*, 31(6), 159-170. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000600159>
- García Muñoz, J. A., Díaz Ponce Madrid, I. M., Martínez Ruíz, H. M., Muñoz Trejo, A. del S., Espinosa González, A. C., & Cisneros Chávez, H. V. (2024). *Cultura organizacional en las unidades académicas del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nayarit*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm (UNESUR). <https://doi.org/10.59899/Cult-org>
- Hernández, R y Mendoza, C (2023). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A. <https://www.mheducation.com.co/metodologia-de-la-investigacion-9786071520319-col>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage Publications.
- Inca, R. A., Carreño, D. H., Flores, W. S., y Aguado, A. M. (2024). Gestión de cambio organizacional: Clave de éxito. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(Especial 12), 1620-1632. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.46>
- Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior. (s.f.). *ICETEX: Créditos y becas*. <https://www.icetex.gov.co>
- Jabbar, R., Akmal, F., & Ul Hassan, K. H. (2024). Exploring the impact of organizational culture on leadership style in higher educational institutions. *Qlantic Journal of Social Sciences*, 5(3), 109–124.
- Kotter, J. (2012). *Liderando el cambio*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2233874>

- Lakhmani, S. G., Neubauer, C., Krausman, A., Fitzhugh, S. M., Berg, S. K., Wright, J. L., ... Schaefer, K. E. (2022). Cohesion in human–autonomy teams: an approach for future research. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 23(6), 687–724.
<https://doi.org/10.1080/1463922X.2022.2033876>
- Lara Martínez, O. R., & Figueroa Corzo, J. W. (2024). Organizaciones empresariales que aprenden. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (5), 3499 – 3510. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2877>
- Lewin, K. (1947) Fronteras en Dinámica de Grupos. *Relaciones Humanas*, 1, 5-41.
<http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1626563>
- León-García, R. S., y Auccacusi-Kañahuire, M. E. (2025). La cultura organizacional y su relación con la satisfacción laboral en el área de atención al cliente en un call center en Independencia, 2024. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 13(3), 01-12. <https://doi.org/10.15649/2346030X.5001>
- Lerma Meza, A., Vázquez Araujo, J. G., Martínez Vázquez, M. C., González Cisneros, L. E., Coronado Manqueros, J. M., Barraza Macías, A., Mejía Carrillo, M. de J., & Mercado Piedra, J. A. (2021). *Manual de temas nodales de la investigación cuantitativa: Un abordaje didáctico*. Universidad Pedagógica de Durango.
<https://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Nodales.pdf>
- Ley 30 de 1992. (diciembre 28). Reglamentado por el decreto 1229 de 1993 - reglamentado por el decreto 1403 de 1993. "por la cual se organiza el servicio público de la educación superior". <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=253>
- Loor Caicedo, I. I., Morejón del Rosario, N. I., Pino Meléndez, V. E., & Troya Guerrero, G. R. (2021). *La cultura organizacional y el desempeño laboral en el sector público*. Babahoyo, Ecuador. (1.ª ed.). CIDEPRO Editorial.
<https://libros.cidepro.org/index.php/cidepro/catalog/book/52>
- Marúm Espinosa, E., Pérez Centeno, C., & Sabzalieva, E. (Eds.). (2023). *Los futuros de la educación superior en América Latina y el Caribe* [número especial]. *Educación Superior y Sociedad: Nueva Etapa*, 35(1). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000388806>
- Martínez-Correa, C. E., López-Valdez, M., Vargas-Salgado, M. M., Gómez-Bull, K. G., & Rodríguez-Esparza, M. A. (2022). Comportamientos de ciudadanía organizacional como antecedente de la cultura, compromiso y satisfacción laboral en empresas de servicio. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 381-400.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1505

- Medina Romero, M. A., Rojas León, R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R. M., Martel Carranza, C. P., & Castillo Acobo, R. Y. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología (INUDI). <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mejía, N., y Tabora, D. (2021). *El Caribe colombiano: Caracterización del acceso a la educación superior registrados en el SNIES entre el año 2014 y 2021* [Trabajo de especialización, Fundación Universitaria Los Libertadores]. Facultad de Ingeniería y Ciencias Básicas, Especialización en Estadística Aplicada. <https://repository.libertadores.edu.co/server/api/core/bitstreams/c9659620-e2e7-42aa-88d5-8e006ee0d9f3/content>
- Merino Gonzales, D. N. (2025). *Explorando la cultura organizacional entre docentes en instituciones educativas públicas*. REVISTA INVECOM “Estudios transdisciplinarios en comunicación y sociedad”, 5(3). <https://www.revistainvecom.org/index.php/invecom>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (s.f.). *Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES)*. <https://snies.mineduacion.gov.co>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (s.f.). *Observatorio Laboral para la Educación (OLE)*. <https://ole.mineduacion.gov.co>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (s.f.). *Consejo Nacional de Educación Superior (CESU)*. <https://www.mineduacion.gov.co>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f.). *Redes de conocimiento*. <https://minciencias.gov.co>
- Miles Touya, J. (2021). *Gestión enfocada a procesos: Un medio para que la organización alcance sus objetivos estratégicos*. Uruguay. Modum Srl. <https://universidad.claeh.edu.uy/wp-content/uploads/2025/01/Miles-2021-Gesti%C3%B3n-Enfocada-a-Procesos-Ed.-Modum.pdf>
- Mondragón, A. (2016). *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL*. INFOTEC Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación. Disponible en: <https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Mohamed, M. M. H., Martel Carranza, C. P., Huayta Meza, F. T., Rojas León, C. R., & Arias González, J. L. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>

- Moreno Bastidas, G. (2020) La cultura organizacional en el desempeño docente en las universidades públicas de la provincia Pichincha, Ecuador. Repositorio institucional de la Universidad de la Plata. Tesis Doctoral. Recuperado en 03 de octubre de 2023 de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/120914>
- Morín, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2nd ed.). Sage Publications, Inc. <https://psycnet.apa.org/record/1997-08197-000>
- Munck, R. (Ed. coord.), Pinilla, Y., Hodges, R. A., & Bartch, C. (2025). *La educación superior en América Latina y el Caribe: El compromiso cívico y la misión democrática*. Glasnevin Publishing. <https://www.clayss.org/wp-content/uploads/2025/06/Educacion-Superior-en-AALL.pdf>
- Muiruri, Z. (2023) Política organizacional y desempeño laboral: una revisión teórica. *Open Journal of Business and Management* , **11** , 1387-1401. doi: [10.4236/ojbm.2023.114076](https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.114076) .
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE. (2020). *Measuring innovation in education and training*. Mexico. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/measuring-innovation-in-education_9789264215696-en.html
- Pacheco, B. A., Ordaz Hernández, M. B., & Mis Linares, C. M. (2023) Análisis de la Percepción Sobre la Cultura Organizacional en el AFBG de la Universidad Veracruzana, México. *Revista Activos*, 21(1), 92–133. <https://doi.org/10.15332/25005278.9768>
- Paz, U; Paz, A; Estaba, R y Burgos, M (2022) Reflexiones sobre el proceso de investigación científica. Chile. Editorial Pragmatika
- Pérez, I. (2022). La antropoética del docente desde la cosmovisión transformacional del hecho educativo: un concepto para el siglo XXI. Universidad Bicentennial de Aragua. Venezuela. Trabajo de investigación para optar al título de doctora en ciencias de la educación.
- Peters, TJ y Waterman, RH (1982) En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos. Harper & Row, Nueva York.
- Plain Ninja. (2024). *Importancia de la cultura organizacional: elementos clave*. <https://plain.ninja/blog/importancia-de-la-cultura-organizacional-elementos-clave/>
- Planes Nacionales de Desarrollo(2018–2022), como el vigente Plan Nacional de Desarrollo 2022–2026 <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>
- Purcell, S. (2023). Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

- Quezada Lucio, N. (2021). *Metodología de la investigación*. Perú. Editorial Macro
- Quispe Choque, D. S., Carcausto Calla, W., & Carazas Gamarra, W. (2024). CULTURA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EDUCACIÓN SUPERIOR. *Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 23, 242-262. <https://doi.org/10.37135/chk.002.23.11>
- Ricaurte, K., Roser-Chinchilla, J., Galán-Muros, V., Ceserani, F., Ginoyan, K., Ribeiro Barao, G., Pearce, T., De Ita Varela, A., & Colus, F. (2025). *La educación superior en América Latina y el Caribe: Avances y retos: Documentos de apoyo para la CRES+5* (Documento de reunión ED/HE/IESALC/IP/2025/49). UNESCO; Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). <https://www.iesalc.unesco.org/en>
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: The effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), Article 2448884. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884>
- Roa Correa, A; Gaitán Vera, Y.B; Restrepo Sarmiento, J; Rengifo Pasiminio, F.L. (2023). Modelos de la cultura organizacional y objetivos de desarrollo sostenible. En: La investigación en administración: enfoques y redes de cooperación científica. Londoño-Cardozo, J; Ortega, L.A. (Editores científicos) (pp. 207-235). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. México. Editorial Pearson.
- Rocha Gómez, T., Henaó Betts, H. de J., & Cardona-Arbeláez, D. (2022). Cultura organizacional en las empresas: conceptos, alcances y propuestas teóricas para su medición. *Gerencia Libre*, 8, 17-31. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9522
- Şahin, N., y Bilir, F. P. (2024). The effect of transformational leadership and personal cultural values on creating a learning organization. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11, 206. <https://www.nature.com/articles/s41599-024-02701-6>
- Salazar-Escorcía, L. S. (2020). *Investigación cualitativa: Una respuesta a las investigaciones sociales educativas*. Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 6(11), 101–110. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i11.327>
- Sánchez Castro, A., Cabezas Ramírez, T. V., Huaranga Rivera, H. V., & Ninalaya Casallo, M. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. Editorial CIDE. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.CU2636539>

- Senge, PM (2006) *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Doubleday. (una división de Random House), Nueva York, 7.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1122355>
- Schein, E. H. (1985). *Reframing Organizational Culture*. Sage Publications. San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. EEUU. Wiley.
- Schein, E.H (2010). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (4.^a ed.).
- Suárez, M. N., Torres, R. R., Sevilla-Vallejo, S., Álvarez, Y. M., Gómez, S. V., Ramón, J. E., & Pérez, N. M. (2023). *La gestión educativa en la educación escolarizada. Reflexiones teóricas para la práctica*. Quito: Qualitas. <https://doi.org/10.55867/libroqual23.01>
- Tarrillo Saldaña, O., Mejía Huamán, J., Dávila Mego, J. S., Pintado Castillo, C. A., Tapia Idrogo, C. E., Chilón Camacho, W. M., & Vélez Escobar, S. B. (2024). *Metodología de la investigación: Una mirada global. Ejemplos prácticos*. CID - Centro de Investigación y Desarrollo.
- Torres Baque, J., Pibaque Pionce, M., (2024). *Gestión organizacional y el fortalecimiento Institucional*. 593 Digital Publisher CEIT, 9(2), 183-193, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>
- Torres, E; Rodríguez, G y Hernández, Y. (2024). *Conocimiento de los estudiantes sobre el consentimiento informado y su importancia en la investigación científica*. *Revista Colombiana de Bioética*, 19(1), 5. Epub February 23, 2025. <https://doi.org/10.18270/rcb.v19i1.4735>
- Tsai, Y. (2011). *Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction*. *BMC Health Services Research*, 11(98), 1–9.
<https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: a new social contract for education*. Unesco publishing. Paris, Francia. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381_spa
- UNESCO (2023) *Transformar la educación para el futuro*. París, Francia https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382765_spa
- UNESCO. (2021). *Desigualdad de género en educación superior sigue siendo un problema universal*: UNESCO. Universidad Colombiana. <https://www.unesco.org/es/articles/informe-de-unesco-iesalc-afirma-que-la-desigualdad-de-genero-en-la-educacion-superior-sigue-siendo>

- UNESCO-IESALC. (2020). *La educación superior en América Latina y el Caribe: expansión, desigualdad y retos para el futuro*. UNESCO.
- UNESCO-IESALC. (2023). *El derecho a la educación superior y la reconfiguración de los sistemas universitarios en América Latina y el Caribe*. UNESCO.
- Urdaneta Fernández, H. E., Sucre González, L. J., Briceño Pérez, Y. G., Gutiérrez Cadenas, M. G., Suescum Coelho, C.-E., Jiménez Rodríguez, S. E., Mendoza de Melo, M. de J., Suescum Coelho, C., & Torres Pernía, T. J. (2025). *Investigación científica en tiempos complejos: Validez, recursos e innovación*. Fondo Editorial de Investigadores de la Transcomplejidad.
- Vantage Circle. (2025, junio 25). *10 elementos de la cultura organizacional*. <https://www.vantagecircle.com/es/blog/elementos-de-la-cultura-organizacional/>
- Velázquez, Z., Toro, J., Valiente, P. (2021). Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2), e4. Epub 01 de abril de 2021. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200004&lng=es&tlng=es
- Villamizar Acevedo, G. (2024). Kurt Lewin: teoría de campo, investigación acción y educación. *Ciencia y Educación*, 8(1), 79–86. <https://doi.org/10.22206/cyed.2024.v8i1.2945>
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Verenzuela, D. (2020). *Cultura organizacional: Una mirada desde los gerentes universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Venezuela*. [Tesis doctoral, Universidad Yacambú]. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, Instituto de Investigación y Postgrado.
- Verenzuela-Barroeta, D. & Salas-Hernández, A. (2021). Cultura organizacional: develando significaciones intersubjetivas en una universidad autónoma venezolana. *Estudios de Administración*, 28(1), 130-151. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60237>
- Vesga, J. & García-Rubiano, M. (Eds.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133495.2020>
- Vizioli, N y Pagano, A. (2022). De alfa a omega: Estimación de la confiabilidad ordinal. Una guía práctica. *Revista Costarricense de Psicología*, 41(2), 119-136. <https://shre.ink/qGMf>

- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., & Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658
- Vommaro, P. (2024) Desafíos educativos en América Latina y el Caribe: algunas notas a partir de experiencias críticas e innovadoras promovidas por CLACSO. *Educación y Ciudad*, (47). <https://doi.org/10.36737/01230425.n47.2024.3234>
- Yopan Fajardo, J; Palmero Gómez, N; Santos Mejía, J (2020). *La cultura es el entorno social o normativo que mantiene unida a una organización*. Redalyc. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, vol. 11, núm. 20, 2020 Asociación Latinoamericana de Sociología, Uruguay Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

ANEXOS

Anexo A

Instrumento de recolección de datos

PRESENTACIÓN

Me permito dirigirme a ustedes, en oportunidad de solicitar su participación a fin de recabar la información necesaria que conduce a la culminación del trabajo de investigación titulado: **Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana (2022–2025)**. En este sentido, es necesario dar respuesta a una serie de alternativas que viabilizan el análisis sobre el fenómeno estudiado. En este particular, se agradece la disposición al respecto.

INSTRUCCIONES

- El presente cuestionario contiene una serie de ítems que permitirán obtener la opinión de los docentes respecto a las variables cultura organizacional en universidades públicas Costra caribe

- Lea de manera cuidadosa cada afirmación antes de responder, siendo objetivo e imparcial al momento de emitir su respuesta, por cuanto los resultados serán utilizados con fines de investigación.

- Marque con una equis (X) en la alternativa que mejor representa su opinión con relación al ítem indicado, cada pregunta contiene cinco alternativas de respuestas, identifica solo una de ellas, siendo estas: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca.

- Responda la totalidad de ítems contenido en el instrumento; el cual se le hizo entrega, si a su criterio considera mal redactado alguno de los ítems, se le agradece colocar la observación al final del cuestionario o dirigirse al evaluador.

Variable: Cultura Organizacional						
Afirmaciones		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Dimensión: Elementos de la cultura Organizacional						
Indicador: Historia.						
1	Se preservan y socializan los hitos históricos que dieron origen a la institución.					
2	La trayectoria de la universidad es utilizada como referente para fortalecer la identidad actual.					
3	Se reconoce formalmente la labor de los personajes clave en la evolución de la universidad.					
Indicador: Rituales.						
4	Se celebran eventos institucionales que refuerzan los valores y el sentido de pertenencia.					
5	Los actos académicos y protocolarios son respetados como símbolos de estabilidad institucional.					
6	Existen ceremonias que premian la excelencia y el compromiso del cuerpo docente.					
Indicador: Símbolos.						
7	Los emblemas institucionales (escudo, bandera, himno) son proyectados como símbolos de unidad.					
8	La arquitectura y los espacios físicos de la universidad reflejan la identidad académica regional.					
9	Se utiliza una imagen corporativa coherente en todas las comunicaciones y documentos oficiales.					
Indicador: Lenguaje.						
10	Se emplea una terminología académica que facilita el entendimiento mutuo entre los estamentos.					
11	Los canales oficiales de comunicación utilizan un lenguaje alineado con la misión universitaria.					
12	Existe un vocabulario compartido que identifica y cohesiona a la comunidad académica.					

Dimensión: tipos de cultura Organizacional.						
Indicador: Fuertes.						
13	Los valores institucionales son compartidos y practicados por la mayoría de los docentes.					
14	Existe un alto compromiso de los miembros con el cumplimiento de las metas estratégicas.					
15	La cultura institucional orienta de manera clara la conducta de los docentes ante los retos.					
Indicador: Débiles						
16	Se percibe cierta ambigüedad en la aplicación de las normas o procedimientos internos.					
17	Existen subgrupos que operan bajo valores distintos a los declarados por la institución.					
18	La falta de consenso en algunas metas genera confusión en la gestión administrativa diaria.					
Dimensión: Elementos de un modelo de cultura organizacional						
Indicador: Comunicación / Información						
19	Los canales de información permiten que las directrices lleguen de forma clara y oportuna.					
20	Se fomenta la transparencia y la confianza en la comunicación de los procesos institucionales.					
21	Existen mecanismos efectivos para que el docente reciba información sobre la planeación.					
Indicador: Integración / Trabajo en equipo						
22	Se promueven relaciones constructivas entre colegas para intercambiar experiencias.					
23	Se desarrollan estrategias colaborativas para la consecución de las metas académicas.					
Indicador: Delegación / Empowerment						
24	Se delega autoridad generando la autonomía necesaria para que el docente					

	gestione su labor.					
25	Se permite la priorización de tareas académicas sin requerir autorizaciones constantes.					
Indicador: Motivación / Reconocimiento						
26	Se motiva el trabajo en equipo para alcanzar la excelencia en los resultados.					
27	Se reconoce el resultado del esfuerzo colaborativo como motor para alcanzar la calidad.					
Indicador: Creatividad e innovación /capacitación y el desarrollo humano						
28	Se exploran activamente las tendencias del entorno para adaptarlas a la práctica docente.					
29	Se estimula el desarrollo de ideas nuevas que tengan impacto en el trabajo académico.					
Indicador: Toma de decisiones						
30	Los directivos fomentan la participación docente para diseñar ideas que den respuesta a objetivos.					
31	Se asumen riesgos responsables al tomar decisiones que buscan mejorar la gestión.					

ANEXO B

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025).

Autora: Msc. Edith Pinto Aragón

Riohacha, Julio de 2025

Estimado(a) experto(a):

El propósito de este documento es solicitar su colaboración como profesional experto, a los fines que pueda validar el instrumento del trabajo de investigación Doctoral titulado: **Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana (2022–2025)**., elaborado por Msc Edith Pinto Aragón

Los resultados obtenidos de su valoración como experto en el tema tratado en la presente investigación, proporcionara sugerencias para construir la versión final del instrumento, el cual facilitara analizar las variables en el contexto de estudio. Por lo que, en este sentido, se requiere de su experiencia y discernimiento del objeto de estudio, pudiendo evaluar los ítems contentivos en el instrumento de medición, considerando los siguientes aspectos:

1. Pertinencia de los ítems con los indicadores de la investigación
2. Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación
3. Pertinencia de los ítems con la variable de la investigación
4. Redacción de los ítems

Para una mayor comprensión, se anexa el objetivo general, objetivos específicos, con el cuadro de operacionalización de la variable. Se antemano agradecido, por la contribución que pueda aportar al respecto.

I. INSTRUMENTO DE VALIDACION

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO.

Nombres/Apellidos: CARMENZA LEONOR MENDOZA CATAÑO

Lugar de Trabajo: UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA

Título de Pre-grado: PSICOLOGA

Institución y Fecha de obtención: UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO

Título de Post-grado: MAGISTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Institución y Fecha de obtención: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. 3/05/2008

Título de Doctor: EN CIENCIAS MENCION GERENCIA

Institución y Fecha de obtención: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, 27/11/2010

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.

Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la costa caribe (2022–2025).

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe, colombiana (2022-2025).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar los elementos constitutivos de la cultura organizacional, identificando sus características, fortalezas y debilidades, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana

2. Identificar el tipo de cultura organizacional predominante, considerando sus rasgos distintivos e influencia en la dinámica institucional de las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.
3. Formular un modelo de cultura organizacional fundamentado en los valores institucionales, basado en los resultados del diagnóstico, para fortalecer la gestión institucional y la cohesión de los docentes.
4. Analizar los elementos de la gestión institucional y la cohesión docente desde la percepción del profesorado.
5. Validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo de cultura organizacional propuesto, mediante el criterio de expertos.

4. ENFOQUE, DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN: Cuantitativa, No experimental, transeccional, de campo, Descriptiva

Sistema de Variables

Variable de Contexto: Cultura Organizacional.

Variables Dependientes: Gestión Institucional (VD1) y Cohesión Docente (VD2).

Definición Conceptual: Se fundamenta en la teoría de Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020), quien define la cultura como el sistema de significados compartidos que orienta la conducta de los miembros en la organización.

Definición Operacional: Los resultados se obtendrán mediante la aplicación de un cuestionario psicométrico de 31 ítems con escala tipo Likert, validado por juicio de expertos y con una confiabilidad de 0.93 (Alfa de Cronbach).

5. POBLACIÓN Y MUESTRA: Docentes – administrativos de la costa caribe colombiana

Población (N): 1,500 docentes de planta de las universidades seleccionadas de la Costa Caribe.
Muestra (n): 384 docentes, calculada mediante muestreo probabilístico aleatorio simple con un 95% de confianza y 5% de error admisible.

6. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta investigación se empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario integrado por treinta y un (31) ítems. El mismo se distribuye de la siguiente manera: dieciocho (18) ítems para la variable de contexto Cultura Organizacional, cinco (5) ítems para la variable Gestión Institucional y ocho (8) ítems para la variable Cohesión Docente. El instrumento cuenta con alternativas de respuestas múltiples bajo una escala de tipo Likert de cinco (5) opciones: (5) Siempre, (4) Casi Siempre, (3) A veces, (2) Casi Nunca y (1) Nunca.

7. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

En cuanto a la objetividad para generar la calidad del desarrollo investigativo, se recurrió a la valoración de los instrumentos, por profesionales expertos con nivel de estudios de cuarto nivel, conllevando desde su experticia profesional garantizar que los instrumentos diseñados, e información presentada es congruente con la investigación planteada, pudiendo ser aplicada a la población de estudio, y recoger datos válidos, que ayuden a la redacción de acuerdo a la opinión de los encuestados, conllevando a la emisión de conclusiones y sugerencias reales y confiables. Al respecto, la evaluación contuvo aspectos tales como contenido, pertinencia de los ítems con objetivos, dimensiones e indicadores, además de la redacción de estos.

8. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el presente estudio se seleccionó la aplicación de la fórmula de Alfa Cronbach detallada a continuación:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right]$$

Donde cada elemento significa:

r: resultado obtenido del Coeficiente de Cronbach.

K: Número de ítems del cuestionario

S^2_i : Varianza de los puntajes de cada ítem

S^2_t : Varianza de los puntajes totales

l: Valor numérico constante

Al obtener los resultados del cálculo de la fórmula, se pudo inferir que el índice de confiabilidad para las variables Cultura Organizacional, Gestión Institucional y Cohesión Docente fue de 0,93, es decir, 93% de fiabilidad, lo cual, apoyado en el baremo, lo ubica en un nivel de Excelente validez.

CUADRO 1 CRITERIOS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Rango	Nivel de Confiabilidad
1.0	Validez perfecta
0,72 a 0,99	Excelente validez
0,66 a 0,71	Muy válida
0,60 a 0,65	Válida
0,54 a 0,59	Validez baja
0,53 o menos	Validez nula

Fuente: Elaboración propia (2026)

Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.

9. ESCALA DE MEDICIÓN DEL CUESTIONARIO

El instrumento se encuentra estructurado bajo una escala de frecuencia tipo Likert, la cual permite cuantificar las percepciones de los docentes mediante un continuo de cinco opciones. A cada categoría se le asigna un valor numérico (ponderación) para facilitar el posterior tratamiento estadístico de los datos, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Escala de medición del cuestionario

PONDERACIÓN	CATEGORIA
5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi Nunca
1	Nunca

Fuente: Elaboración propia (2026)

10. SISTEMA DE VARIABLES.

Variable de Contexto: Cultura Organizacional

- **Definición Conceptual:** Para Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020), la cultura organizacional es el sistema de significados compartidos por los miembros de una institución, el cual orienta sus percepciones, pensamientos y conductas ante los retos del entorno.
- **Definición Operacional:** Esta variable se medirá mediante el análisis de los elementos culturales (historia, rituales, símbolos y lenguaje) y los tipos de cultura (fuertes y débiles), a través de los primeros 18 ítems del instrumento.

Variable Dependiente 1: Gestión Institucional

- **Definición Conceptual:** Se define como el conjunto de procesos y decisiones orientadas al cumplimiento de la misión institucional, centrada en la efectividad de los canales de comunicación y la toma de decisiones estratégicas.

- Definición Operacional: Será medida mediante indicadores de procesos administrativos, evaluados a través de 5 ítems del cuestionario.

Variable Dependiente 2: Cohesión Docente

- Definición Conceptual: Representa el grado de integración, compromiso y sentido de pertenencia de los académicos con los objetivos de la universidad, manifestado en el trabajo colaborativo, la motivación y la innovación.
- Definición Operacional: Se medirá a través de indicadores de dinámica de grupo y clima organizacional, distribuidos en 8 ítems del instrumento.

CUADRO 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Cultura Organizacional	Sistema de significados compartidos que orienta las percepciones y conductas de los miembros institucionales (Schein, 2017, citado en Alsaqqa, 2020).	Se medirá a través de la percepción docente sobre los elementos simbólicos y los tipos de cultura presentes en la institución.	1. Elementos de la Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Historia • Rituales • Símbolos • Lenguaje 	01-12
			2. Tipos de Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes • Débiles 	13 - 18

Gestión Institucional	Conjunto de procesos y decisiones estratégicas orientadas al cumplimiento de la misión y objetivos de la universidad.	Evaluada mediante el análisis de la efectividad comunicacional y los mecanismos de participación en la toma de decisiones.	3. Procesos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Delegación / Empowerment • Creatividad e innovación • Toma de decisiones 	19 - 21 30 - 31
Cohesión Docente	Grado de integración, compromiso y sentido de pertenencia de los académicos con los fines institucionales.	Medida a través de la valoración de la dinámica de grupo, la motivación y la capacidad de innovación del cuerpo docente.	4. Dinámica de Grupo y Clima	<ul style="list-style-type: none"> • Integración • Trabajo equipo • Delegación • Motivación • Innovación 	22 - 29

Fuente: Elaboración propia (2026)

JUICIO DEL EXPERTO

1. Considera que los ítems seleccionados, están inmersos en el contexto teórico de forma:

Suficiente (x) Medianamente suficiente () Insuficiente ()

2. Considera que los ítems seleccionados para el cuestionario miden los indicadores

seleccionados por la variable de manera: Suficiente (x) Medianamente Suficiente (x)

Insuficiente ()

3. El instrumento seleccionado mide la variable de manera: Suficiente (x) Medianamente

suficiente (x) Insuficiente ()

4. El instrumento seleccionado es a su juicio: Valido (x) No valido ()

Observaciones:

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, CARMENZA LEONOR MENDOZA CATAÑO titular de la Cédula de Identidad N°. 56.073.872, certifico que realicé la valoración del instrumento de recolección de datos, en calidad de experto del cuestionario diseñado por Edith Pinto Aragón para recoger datos sobre la investigación titulada Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe, colombiana (2022-2025).



Firma

Cc.56.073.872

Fecha: Julio 3 de 2025

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe, colombiana (2022-2025).										
				PERTINENCIA								REDACCIÓN		
				#	PREGUNTAS	Dimensión		Objetivos		Indicadores		A	NA	
						P	NP	P	NP	P	NP			
Diagnosticar los elementos constitutivos de la cultura organizacional, identificando sus características, fortalezas y debilidades, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.	Cultura	Elementos	Historia	1	Se preservan y socializan los hitos históricos que dieron origen a la institución.	X		X		X			X	
				2	La trayectoria de la universidad es utilizada como referente para fortalecer la identidad actual.	X		X		X			X	
				3	Se reconoce formalmente la labor de los personajes clave en la evolución de la universidad.	X		X		X			X	
			Rituales	4	Se celebran eventos institucionales que refuerzan los valores y el sentido de pertenencia.	X		X		X			X	
				5	Los actos académicos y protocolarios son respetados como símbolos de estabilidad institucional.	X		X		X			X	
				6	Existen ceremonias que premian la excelencia y el compromiso del cuerpo docente.	X		X		X			X	
			Símbolos	7	Los emblemas institucionales (escudo, bandera, himno) son proyectados como símbolos de unidad.	X		X		X			X	
				8	La arquitectura y los espacios físicos de la universidad reflejan la identidad académica regional.	X		X		X			X	
				9	Se utiliza una imagen corporativa coherente en todas las comunicaciones y documentos oficiales.	X		X		X			X	
			lenguaje	10	Se emplea una terminología académica que facilita el entendimiento mutuo entre los estamentos.	X		X		X			X	
				11	Los canales oficiales de comunicación utilizan un lenguaje alineado con la misión universitaria.	X				X			X	
				12	Existe un vocabulario compartido que identifica y cohesionan a la comunidad académica.	X		X		X				

Fuente: Pinto (2026)

Escala: Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca

P: pertinente NP: No pertinente

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBEJTIIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe, colombiana (2022-2025).									
				PERTINENCIA							REDACCIÓN		
				#	PREGUNTAS	Dimensión		Objetivos		Indicadores		A	NA
						P	NP	P	NP	P	NP		
Identificar el tipo de cultura organizacional predominante, considerando sus rasgos distintivos e influencia en la dinámica institucional	Fuertes	13	Los valores institucionales son compartidos y practicados por la mayoría de los docentes.	X		X		X		X			
		14	Existe un alto compromiso de los miembros con el cumplimiento de las metas estratégicas.	X		X		X		X			
		15	La cultura institucional orienta de manera clara la conducta de los docentes ante los retos.	X		X		X		X			
	Débiles	16	Se percibe cierta ambigüedad en la aplicación de las normas o procedimientos internos.	X		X		X		X			
		17	Existen subgrupos que operan bajo valores distintos a los declarados por la institución.	X		X		X		X			
		18	La falta de consenso en algunas metas genera confusión en la gestión administrativa diaria.	X		X		X		X			

cio nal , en las uni ver sid ade s pú bli cas de la Co sta Ca rib e Co lo mb ian a.													
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Pinto (2026) Escala: Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBEJTIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la costa caribe colombiana (2022–2025)									
				PERTINENCIA								REDACCIÓN	
				#	PREGUNTAS	Dimensión		Objetivos		Indicadores		A	NA
						P	NP	P	NP	P	NP		
Validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo de cultura organizacional propuesto, mediante el criterio de expertos	Gestión Institucional	Procesos Administrativos	Comunicación e Información	19	Los canales de información permiten que las directrices lleguen de forma clara y oportuna.	X		X		X		X	
				20	Se fomenta la transparencia y la confianza en la comunicación de los procesos institucionales.	X		X		X		X	
				21	Existen mecanismos efectivos para que el docente reciba información sobre la planeación.	X		X		X		X	
			Toma de decisiones	30	Los directivos fomentan la participación docente para diseñar ideas que den respuesta a objetivos.	X		X		X		X	
				31	Se asumen riesgos responsables al tomar decisiones que buscan mejorar la gestión.	X		X		X		X	

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBEJTIIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)									
				PERTINENCIA								REDACCIÓN	
				#	PREGUNTAS	Dimensión		Objetivos		Indicadores		A	N A
						P	NP	P	NP	P	NP		
Validar teóricamente la pertinencia y coherencia de los modelos organizacionales	Cohesión Docente	Dinámica de Grupo y Clima	Integración / Trabajo equipo	22	Se promueven relaciones constructivas entre colegas para intercambiar experiencias.	X		X		X		X	
				23	Se desarrollan estrategias colaborativas para la consecución de las metas académicas.	X		X		X		X	
			Delegación / Empowerment	24	Se delega autoridad generando la autonomía necesaria para que el docente gestione su labor.	X		X		X		X	
				25	Se permite la priorización de tareas académicas sin requerir autorizaciones constantes.	X		X		X		X	
			Motivación / Reconocimiento	26	Se motiva el trabajo en equipo para alcanzar la excelencia en los resultados.	X		X		X		X	
				27	Se reconoce el resultado del esfuerzo colaborativo como motor para alcanzar la calidad.	X		X		X		X	
				28	Se exploran activamente las tendencias del entorno para adaptarlas a la práctica docente.	X		X		X		X	
			Creatividad e Innovación	29									
					Se estimula el desarrollo de ideas nuevas que tengan impacto en el trabajo académico.	X		X		X		X	

I pr o p ue st o, m ed ia nt e el cr it er io de ex pe rt os										
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Pinto (2026)

Escala: Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca

Riohacha, Julio de 2025

Estimado(a) experto(a):

El propósito de este documento es solicitar su colaboración como profesional experto, a los fines que pueda validar el instrumento del trabajo de investigación Doctoral titulado: **Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)**, elaborado por Msc. Edith Pinto Aragón

Los resultados obtenidos de su valoración como experto en el tema tratado en la presente investigación, proporcionara sugerencias para construir la versión final del instrumento, el cual facilitara analizar las variables en el contexto de estudio. Por lo que, en este sentido, se requiere de su experiencia y discernimiento del objeto de estudio, pudiendo evaluar los ítems contentivos en el instrumento de medición, considerando los siguientes aspectos:

5. Pertinencia de los ítems con los indicadores de la investigación
6. Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación
7. Pertinencia de los ítems con la variable de la investigación
8. Redacción de los ítems

Para una mayor comprensión, se anexa el objetivo general, objetivos específicos, con el cuadro de operacionalización de la variable. Se antemano agradecido, por la contribución que pueda aportar al respecto.

I. INSTRUMENTO DE VALIDACION

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO.

Nombres/Apellidos: Annherys Paz Marcano

Lugar de Trabajo: Universidad Popular del Cesar

Título de Pre-grado: Administradora de Empresas

Institución y Fecha de obtención: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE, Venezuela)

Título de Postgrado: Magister en Gerencia de recursos humanos

Institución y Fecha de obtención: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE, Venezuela)

Título de Doctor: Ciencias gerenciales / Ciencias sociales

Institución y Fecha de obtención: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE, Venezuela)

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.

Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar los elementos constitutivos de la cultura organizacional, identificando sus características, fortalezas y debilidades, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana
2. Identificar el tipo de cultura organizacional predominante, considerando sus rasgos distintivos e influencia en la dinámica institucional de las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.
3. Formular un modelo de cultura organizacional fundamentado en los valores institucionales, basado en los resultados del diagnóstico, para fortalecer la gestión institucional y la cohesión de los docentes.
4. Analizar los elementos de la gestión institucional y la cohesión docente desde la percepción del profesorado.
5. Validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo de cultura organizacional propuesto, mediante el criterio de expertos.

ENFOQUE, DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN: Cuantitativa, No experimental, transeccional, de campo, Descriptiva

Sistema de Variables

Variable de Contexto: Cultura Organizacional.

Variables Dependientes: Gestión Institucional (VD1) y Cohesión Docente (VD2).

Definición Conceptual: Se fundamenta en la teoría de Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020), quien define la cultura como el sistema de significados compartidos que orienta la conducta de los miembros en la organización.

Definición Operacional: Los resultados se obtendrán mediante la aplicación de un cuestionario psicométrico de 31 ítems con escala tipo Likert, validado por juicio de expertos y con una confiabilidad de 0.93 (Alfa de Cronbach).

POBLACIÓN Y MUESTRA: Docentes – administrativos de la costa caribe colombiana

Población (N): 1,500 docentes de planta de las universidades seleccionadas de la Costa Caribe.

Muestra (n): 384 docentes, calculada mediante muestreo probabilístico aleatorio simple con un 95% de confianza y 5% de error admisible.

TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta investigación se empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario integrado por treinta y un (31) ítems. El mismo se distribuye de la siguiente manera: dieciocho (18) ítems para la variable de contexto Cultura Organizacional, cinco (5) ítems para la variable Gestión Institucional y ocho (8) ítems para la variable Cohesión Docente. El instrumento cuenta con alternativas de respuestas múltiples bajo una escala de tipo Likert de cinco (5) opciones: (5) Siempre, (4) Casi Siempre, (3) A veces, (2) Casi Nunca y (1) Nunca.

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

En cuanto a la objetividad para generar la calidad del desarrollo investigativo, se recurrió a la valoración de los instrumentos, por profesionales expertos con nivel de estudios de cuarto nivel, conllevando desde su experticia profesional garantizar que los instrumentos diseñados, e información presentada es congruente con la investigación planteada, pudiendo ser aplicada a la población de estudio, y recoger datos válidos, que ayuden a la redacción de acuerdo a la opinión de los encuestados, conllevando a la emisión de conclusiones y sugerencias reales y confiables. Al respecto, la evaluación contuvo aspectos tales como contenido, pertinencia de los ítems con objetivos, dimensiones e indicadores, además de la redacción de estos.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el presente estudio se seleccionó la aplicación de la fórmula de Alfa Cronbach detallada a continuación:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right]$$

Donde cada elemento significa:

r: resultado obtenido del Coeficiente de Cronbach.

K: Número de ítems del cuestionario

S²i: Varianza de los puntajes de cada ítem

S²t: Varianza de los puntajes totales

1: Valor numérico constante

Al obtener los resultados del cálculo de la fórmula, se pudo inferir que el índice de confiabilidad para las variables Cultura Organizacional, Gestión Institucional y Cohesión Docente fue de 0,93, es decir, 93% de fiabilidad, lo cual, apoyado en el baremo, lo ubica en un nivel de Excelente validez.

CUADRO 1 CRITERIOS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Rango	Nivel de Confiabilidad
1.0	Validez perfecta
0,72 a 0,99	Excelente validez
0,66 a 0,71	Muy válida
0,60 a 0,65	Válida
0,54 a 0,59	Validez baja
0,53 o menos	Validez nula

Fuente: Elaboración propia (2026). Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.

ESCALA DE MEDICIÓN DEL CUESTIONARIO

El instrumento se encuentra estructurado bajo una escala de frecuencia tipo Likert, la cual permite cuantificar las percepciones de los docentes mediante un continuo de cinco opciones. A cada categoría se le asigna un valor numérico (ponderación) para facilitar el posterior tratamiento estadístico de los datos, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Escala de medición del cuestionario

PONDERACIÓN	CATEGORIA
5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi Nunca
1	Nunca

Fuente: Elaboración propia (2026)

SISTEMA DE VARIABLES.

Variable de Contexto: Cultura Organizacional

- **Definición Conceptual:** Para Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020), la cultura organizacional es el sistema de significados compartidos por los miembros de una institución, el cual orienta sus percepciones, pensamientos y conductas ante los retos del entorno.

- **Definición Operacional:** Esta variable se medirá mediante el análisis de los elementos culturales (historia, rituales, símbolos y lenguaje) y los tipos de cultura (fuertes y débiles), a través de los primeros 18 ítems del instrumento.

Variable Dependiente 1: Gestión Institucional

- **Definición Conceptual:** Se define como el conjunto de procesos y decisiones orientadas al cumplimiento de la misión institucional, centrada en la efectividad de los canales de comunicación y la toma de decisiones estratégicas.
- **Definición Operacional:** Será medida mediante indicadores de procesos administrativos, evaluados a través de 5 ítems del cuestionario.

Variable Dependiente 2: Cohesión Docente

- **Definición Conceptual:** Representa el grado de integración, compromiso y sentido de pertenencia de los académicos con los objetivos de la universidad, manifestado en el trabajo colaborativo, la motivación y la innovación.
- **Definición Operacional:** Se medirá a través de indicadores de dinámica de grupo y clima organizacional, distribuidos en 8 ítems del instrumento.

CUADRO 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025).

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
-----------	-----------------------	------------------------	-------------	-------------	-------

Cultura Organizacional	Sistema de significados compartidos que orienta las percepciones y conductas de los miembros institucionales (Schein, 2017, citado en Alsaqqa, 2020).	Se medirá a través de la percepción docente sobre los elementos simbólicos y los tipos de cultura presentes en la institución.	1. Elementos de la Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Historia • Rituales • Símbolos • Lenguaje 	01-12
			2. Tipos de Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes • Débiles 	13 - 18
Gestión Institucional	Conjunto de procesos y decisiones orientadas al cumplimiento de la misión y objetivos de la universidad.	Evaluada mediante el análisis de la efectividad comunicacional y los mecanismos de participación en la toma de decisiones.	3. Procesos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Delegación / Empowerment • Creatividad e innovación • Toma de decisiones 	19 - 21 30 - 31
Cohesión Docente	Grado de integración, compromiso y sentido de pertenencia de los académicos con los fines institucionales.	Medida a través de la valoración de la dinámica de grupo, la motivación y la capacidad de innovación del cuerpo docente.	4. Dinámica de Grupo y Clima	<ul style="list-style-type: none"> • Integración • Trabajo equipo • Delegación 	22 - 29

				<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Innovación 	
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2026)

JUICIO DEL EXPERTO

1. Considera que los ítems seleccionados, están inmersos en el contexto teórico de forma:

Suficiente (x) Medianamente suficiente () Insuficiente ()

2. Considera que los ítems seleccionados para el cuestionario miden los indicadores

seleccionados por la variable de manera: Suficiente (x) Medianamente Suficiente (x)

Insuficiente ()

3. El instrumento seleccionado mide la variable de manera: Suficiente (x) Medianamente

suficiente (x) Insuficiente ()

4. El instrumento seleccionado es a su juicio: Valido (x) No valido ()

Observaciones:

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, Annherys Isabel Paz Marcano titular de la Cédula de Identidad N°. 1.124.059.373 certifico que realicé la valoración del instrumento de recolección de datos, en calidad de experto del cuestionario diseñado por Edith Pinto Aragón para recoger datos sobre la investigación titulada **Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)**



Firma

Cc.1124059373

Fecha: Julio 10 de 2025

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBEJTIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana (2022–2025)						REDACCIÓN			
				PERTINENCIA						A	NA		
				#	PREGUNTAS	Dimensión		Objetivos				Indicadores	
						P	NP	P	NP			P	NP
Diagnosticar los elementos constitutivos de la cultura organizacional, identificando sus características, fortalecerlas y debilidades, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.	Cultural	Elementos	Historia	1	Se preservan y socializan los hitos históricos que dieron origen a la institución.	X		X		X		X	
				2	La trayectoria de la universidad es utilizada como referente para fortalecer la identidad actual.	X		X		X		X	
				3	Se reconoce formalmente la labor de los personajes clave en la evolución de la universidad.	X		X		X		X	
			Rituales	4	Se celebran eventos institucionales que refuerzan los valores y el sentido de pertenencia.	X		X		X		X	
				5	Los actos académicos y protocolarios son respetados como símbolos de estabilidad institucional.	X		X		X		X	
				6	Existen ceremonias que premian la excelencia y el compromiso del cuerpo docente.	X		X		X		X	
			Símbolos	7	Los emblemas institucionales (escudo, bandera, himno) son proyectados como símbolos de unidad.	X		X		X		X	
				8	La arquitectura y los espacios físicos de la universidad reflejan la identidad académica regional.	X		X		X		X	
				9	Se utiliza una imagen corporativa coherente en todas las comunicaciones y documentos oficiales.	X		X		X		X	
			lenguaje	10	Se emplea una terminología académica que facilita el entendimiento mutuo entre los estamentos.	X		X		X		X	
				11	Los canales oficiales de comunicación utilizan un lenguaje alineado con la misión universitaria.	X				X		X	
				12	Existe un vocabulario compartido que identifica y cohesion a la comunidad académica.	X		X		X		X	

ivo s e infl ue nci a en la din ám ica ins titu cio nal , en las uni ver sida des pú bli cas de la Co sta Ca rib e Co lo mb ian a.													
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Pinto (2026) Escala: Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca

OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)						PERTINENCIA		REDACCIÓN		
				#	PREGUNTAS	Dimensión		Objetivos		Indicadores		A	NA	
						P	NP	P	NP	P	NP			
Validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo	Cohesión Dinámica de Grupo y Clima	Dinámica de Grupo y Clima	Integración / Trabajo equipo	22	Se promueven relaciones constructivas entre colegas para intercambiar experiencias.	X		X		X		X		
				23	Se desarrollan estrategias colaborativas para la consecución de las metas académicas.	X		X		X		X		
				24	Se delega autoridad generando la autonomía necesaria para que el docente gestione su labor.	X		X		X		X		
			Delegación / Empowerment	25	Se permite la priorización de tareas académicas sin requerir autorizaciones constantes.	X		X		X		X		
				26	Se motiva el trabajo en equipo para alcanzar la excelencia en los resultados.	X		X		X		X		
			Motivación / Reconocimiento	27	Se reconoce el resultado del esfuerzo colaborativo como motor para alcanzar la calidad.	X		X		X		X		
				28	Se exploran activamente las tendencias del entorno para adaptarlas a la práctica docente.	X		X		X		X		
			Creatividad e Innovación	29	Se estimula el desarrollo de ideas nuevas que tengan impacto en el trabajo académico.			X		X		X		

Riohacha, Julio de 2025

Estimado(a) experto(a):

El propósito de este documento es solicitar su colaboración como profesional experto, a los fines que pueda validar el instrumento del trabajo de investigación Doctoral titulado: **Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)**., elaborado por Msc Edith Pinto Aragón

Los resultados obtenidos de su valoración como experto en el tema tratado en la presente investigación, proporcionara sugerencias para construir la versión final del instrumento, el cual facilitara analizar las variables en el contexto de estudio. Por lo que, en este sentido, se requiere de su experiencia y discernimiento del objeto de estudio, pudiendo evaluar los ítems contentivos en el instrumento de medición, considerando los siguientes aspectos:

9. Pertinencia de los ítems con los indicadores de la investigación
10. Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación
11. Pertinencia de los ítems con la variable de la investigación
12. Redacción de los ítems

Para una mayor comprensión, se anexa el objetivo general, objetivos específicos, con el cuadro de operacionalización de la variable. Se antemano agradecido, por la contribución que pueda aportar al respecto.

II. INSTRUMENTO DE VALIDACION

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO.

Nombres/Apellidos: Danilo Araujo Daza

Lugar de Trabajo: Universidad de La Guajira

Título de Pre-grado: Abogado

Institución y Fecha de obtención: Universidad Sergio Arboleda

Título de Postgrado: Magister en Derecho/ Magister Gestión de empresas y liderazgo

Institución y Fecha de obtención: Universidad Sergio Arboleda / Universidad Católica de Avila a

Título de Doctor: Ciencias Políticas

Institución y Fecha de obtención: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE, Venezuela)

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.

Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar los elementos constitutivos de la cultura organizacional, identificando sus características, fortalezas y debilidades, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana
2. Identificar el tipo de cultura organizacional predominante, considerando sus rasgos distintivos e influencia en la dinámica institucional de las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.
3. Formular un modelo de cultura organizacional fundamentado en los valores institucionales, basado en los resultados del diagnóstico, para fortalecer la gestión institucional y la cohesión de los docentes.
4. Validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo de cultura organizacional propuesto, mediante el criterio de expertos.

ENFOQUE, DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN: Cuantitativa, No experimental, transeccional, de campo, Descriptiva

Sistema de Variables

Variable de Contexto: Cultura Organizacional.

Variables Dependientes: Gestión Institucional (VD1) y Cohesión Docente (VD2).

Definición Conceptual: Se fundamenta en la teoría de Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020.), quien define la cultura como el sistema de significados compartidos que orienta la conducta de los miembros en la organización.

Definición Operacional: Los resultados se obtendrán mediante la aplicación de un cuestionario psicométrico de 31 ítems con escala tipo Likert, validado por juicio de expertos y con una confiabilidad de 0.93 (Alfa de Cronbach).

POBLACIÓN Y MUESTRA: Docentes – administrativos de la costa caribe colombiana

Población (N): 1,500 docentes de planta de las universidades seleccionadas de la Costa Caribe.

Muestra (n): 384 docentes, calculada mediante muestreo probabilístico aleatorio simple con un 95% de confianza y 5% de error admisible.

TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta investigación se empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario integrado por treinta y un (31) ítems. El mismo se distribuye de la siguiente manera: dieciocho (18) ítems para la variable de contexto Cultura Organizacional, cinco (5) ítems para la variable Gestión Institucional y ocho (8) ítems para la variable Cohesión Docente. El instrumento cuenta con alternativas de respuestas múltiples bajo una escala de tipo Likert de cinco (5) opciones: (5) Siempre, (4) Casi Siempre, (3) A veces, (2) Casi Nunca y (1) Nunca.

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

En cuanto a la objetividad para generar la calidad del desarrollo investigativo, se recurrió a la valoración de los instrumentos, por profesionales expertos con nivel de estudios de cuarto nivel, conllevando desde su experticia profesional garantizar que los instrumentos diseñados, e información presentada es congruente con la investigación planteada, pudiendo ser aplicada a la población de estudio, y recoger datos válidos, que ayuden a la redacción de acuerdo a la opinión de los encuestados, conllevando a la emisión de conclusiones y sugerencias reales y confiables. Al respecto, la evaluación contuvo aspectos tales como contenido, pertinencia de los ítems con objetivos, dimensiones e indicadores, además de la redacción de estos.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el presente estudio se seleccionó la aplicación de la fórmula de Alfa Cronbach detallada a continuación:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2i}{S^2t} \right]$$

Donde cada elemento significa:

r: resultado obtenido del Coeficiente de Cronbach.

K: Número de ítems del cuestionario

S²i: Varianza de los puntajes de cada ítem

S²t: Varianza de los puntajes totales

1: Valor numérico constante

Al obtener los resultados del cálculo de la fórmula, se pudo inferir que el índice de confiabilidad para las variables Cultura Organizacional, Gestión Institucional y Cohesión Docente fue de 0,93, es decir, 93% de fiabilidad, lo cual, apoyado en el baremo, lo ubica en un nivel de Excelente validez.

CUADRO 1 CRITERIOS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Rango	Nivel de Confiabilidad
1.0	Validez perfecta
0,72 a 0,99	Excelente validez
0,66 a 0,71	Muy válida
0,60 a 0,65	Válida
0,54 a 0,59	Validez baja
0,53 o menos	Validez nula

Fuente: Elaboración propia (2026)

Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.

ESCALA DE MEDICIÓN DEL CUESTIONARIO

El instrumento se encuentra estructurado bajo una escala de frecuencia tipo Likert, la cual permite cuantificar las percepciones de los docentes mediante un continuo de cinco opciones. A cada categoría se le asigna un valor numérico (ponderación) para facilitar el posterior tratamiento estadístico de los datos, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Escala de medición del cuestionario

PONDERACIÓN	CATEGORIA
5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi Nunca
1	Nunca

Fuente: Elaboración propia (2026)

SISTEMA DE VARIABLES.

Variable de Contexto: Cultura Organizacional

- **Definición Conceptual:** Para Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020), la cultura organizacional es el sistema de significados compartidos por los miembros de una institución, el cual orienta sus percepciones, pensamientos y conductas ante los retos del entorno.
- **Definición Operacional:** Esta variable se medirá mediante el análisis de los elementos culturales (historia, rituales, símbolos y lenguaje) y los tipos de cultura (fuertes y débiles), a través de los primeros 18 ítems del instrumento.

Variable Dependiente 1: Gestión Institucional

- **Definición Conceptual:** Se define como el conjunto de procesos y decisiones orientadas al cumplimiento de la misión institucional, centrada en la efectividad de los canales de comunicación y la toma de decisiones estratégicas.
- **Definición Operacional:** Será medida mediante indicadores de procesos administrativos, evaluados a través de 5 ítems del cuestionario.

Variable Dependiente 2: Cohesión Docente

- **Definición Conceptual:** Representa el grado de integración, compromiso y sentido de pertenencia de los académicos con los objetivos de la universidad, manifestado en el trabajo colaborativo, la motivación y la innovación.
- **Definición Operacional:** Se medirá a través de indicadores de dinámica de grupo y clima organizacional, distribuidos en 8 ítems del instrumento.

CUADRO 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe.

VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Cultura Organizacional	Sistema de significados compartidos que orienta las percepciones y conductas de los miembros institucionales (Schein, 2017, citado en Alsaqqa, 2020).	Se medirá a través de la percepción docente sobre los elementos simbólicos y los tipos de cultura presentes en la institución.	1. Elementos de la Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Historia • Rituales • Símbolos • Lenguaje 	01-12

			2. Tipos de Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes • Débiles 	13 - 18
Gestión Institucional	Conjunto de procesos y decisiones estratégicas orientadas al cumplimiento de la misión y objetivos de la universidad.	Evaluada mediante el análisis de la efectividad comunicacional y los mecanismos de participación en la toma de decisiones.	3. Procesos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Delegación / Empowerment • Creatividad e innovación • Toma de decisiones 	19 - 21 30 - 31
Cohesión Docente	Grado de integración, compromiso y sentido de pertenencia de los académicos con los fines institucionales.	Medida a través de la valoración de la dinámica de grupo, la motivación y la capacidad de innovación del cuerpo docente.	4. Dinámica de Grupo y Clima	<ul style="list-style-type: none"> • Integración • Trabajo equipo • Delegación • Motivación • Innovación 	22 - 29

Fuente: Elaboración propia (2026)

JUICIO DEL EXPERTO

1. Considera que los ítems seleccionados, están inmersos en el contexto teórico de forma:
Suficiente (x) Medianamente suficiente () Insuficiente ()

2. Considera que los ítems seleccionados para el cuestionario miden los indicadores seleccionados por la variable de manera: Suficiente (x) Medianamente Suficiente (x)
Insuficiente ()

3. El instrumento seleccionado mide la variable de manera: Suficiente (x) Medianamente suficiente (x) Insuficiente ()

4. El instrumento seleccionado es a su juicio: Valido (x) No valido ()

Observaciones: Instrumento con redacción pertinente para medir el comportamiento de la variable, desde contexto de estudio

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, Danilo Araujo Daza titular de la Cédula de Identidad N°. 84037756 certifico que realicé la valoración del instrumento de recolección de datos, en calidad de experto del cuestionario diseñado por Edith Pinto Aragón para recoger datos sobre la investigación titulada **Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)**



Firma

Cc.84037756

Fecha: Julio 12 de 2025

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)						REDACCIÓN											
				PERTINENCIA						#	PREGUNTAS	A	NA								
				Dimensión		Objetivos		Indicadores													
				P	NP	P	NP	P	NP												
Diagnosticar los elementos constitutivos de la cultura organizacional, identificando sus características, fortalezas y debilidades, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.	Cultural	Elevación	Historia	1							Se preservan y socializan los hitos históricos que dieron origen a la institución.	X						X			
				2									La trayectoria de la universidad es utilizada como referente para fortalecer la identidad actual.	X						X	
				3									Se reconoce formalmente la labor de los personajes clave en la evolución de la universidad.	X						X	
			Rituales	4									Se celebran eventos institucionales que refuerzan los valores y el sentido de pertenencia.	X						X	
				5									Los actos académicos y protocolarios son respetados como símbolos de estabilidad institucional.	X						X	
				6									Existen ceremonias que premian la excelencia y el compromiso del cuerpo docente.	X						X	
			Símbolos	7									Los emblemas institucionales (escudo, bandera, himno) son proyectados como símbolos de unidad.	X						X	
				8									La arquitectura y los espacios físicos de la universidad reflejan la identidad académica regional.	X						X	
				9									Se utiliza una imagen corporativa coherente en todas las comunicaciones y documentos oficiales.	X						X	
			lenguaje	10									Se emplea una terminología académica que facilita el entendimiento mutuo entre los estamentos.	X						X	
				11									Los canales oficiales de comunicación utilizan un lenguaje alineado con la misión universitaria.	X						X	
				12									Existe un vocabulario compartido que identifica y cohesiona a la comunidad académica.	X						X	

Fuente: Pinto (2026)

Escala: Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca

P: pertinente NP: No pertinente

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)									
				PERTINENCIA								REDACCIÓN	
				#	PREGUNTAS	Dimensión		Objetivos		Indicadores		A	NA
						P	NP	P	NP	P	NP		
Validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo de cultura organizacional propuesto, mediante el criterio de expertos	Gestión	Procesos Administrativos	Comunicación e Información	19	Los canales de información permiten que las directrices lleguen de forma clara y oportuna.	X		X		X		X	
				20	Se fomenta la transparencia y la confianza en la comunicación de los procesos institucionales.	X		X		X		X	
				21	Existen mecanismos efectivos para que el docente reciba información sobre la planeación.	X		X		X		X	
				30	Los directivos fomentan la participación docente para diseñar ideas que den respuesta a objetivos.	X		X		X		X	
			31	Se asumen riesgos responsables al tomar decisiones que buscan mejorar la gestión.	X		X		X		X		

Riohacha, Julio de 2025

Estimado(a) experto(a):

El propósito de este documento es solicitar su colaboración como profesional experto, a los fines que pueda validar el instrumento del trabajo de investigación Doctoral titulado: **Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)**, elaborado por Msc Edith Pinto Aragón

Los resultados obtenidos de su valoración como experto en el tema tratado en la presente investigación, proporcionara sugerencias para construir la versión final del instrumento, el cual facilitara analizar las variables en el contexto de estudio. Por lo que, en este sentido, se requiere de su experiencia y discernimiento del objeto de estudio, pudiendo evaluar los ítems contentivos en el instrumento de medición, considerando los siguientes aspectos:

13. Pertinencia de los ítems con los indicadores de la investigación
14. Pertinencia de los ítems con los objetivos de la investigación
15. Pertinencia de los ítems con la variable de la investigación
16. Redacción de los ítems

Para una mayor comprensión, se anexa el objetivo general, objetivos específicos, con el cuadro de operacionalización de la variable. Se antemano agradecido, por la contribución que pueda aportar al respecto.

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

1. IDENTIFICACIÓN DEL EXPERTO.

Nombres/Apellidos: Elvis Elina Pinto

Lugar de Trabajo: Universidad de La Guajira

Título de Pre-grado: Trabajadora social

Institución y Fecha de obtención: Universidad de La Guajira

Título de Postgrado: Magister en Gerencia de recursos humanos

Institución y Fecha de obtención: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE, Venezuela)

Título de Doctor: Ciencias sociales

Institución y Fecha de obtención: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín (URBE, Venezuela)

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN.

Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la costa caribe (2022–2025).

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar los elementos constitutivos de la cultura organizacional, identificando sus características, fortalezas y debilidades, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana
2. Identificar el tipo de cultura organizacional predominante, considerando sus rasgos distintivos e influencia en la dinámica institucional de las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.
3. Formular un modelo de cultura organizacional fundamentado en los valores institucionales, basado en los resultados del diagnóstico, para fortalecer la gestión institucional y la cohesión de los docentes.
4. Validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo de cultura organizacional propuesto, mediante el criterio de expertos.

ENFOQUE, DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN: Cuantitativa, No experimental, transeccional, de campo, Descriptiva

Sistema de Variables

Variable de Contexto: Cultura Organizacional.

Variables Dependientes: Gestión Institucional (VD1) y Cohesión Docente (VD2).

Definición Conceptual: Se fundamenta en la teoría de Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020.), quien define la cultura como el sistema de significados compartidos que orienta la conducta de los miembros en la organización.

Definición Operacional: Los resultados se obtendrán mediante la aplicación de un cuestionario psicométrico de 31 ítems con escala tipo Likert, validado por juicio de expertos y con una confiabilidad de 0.93 (Alfa de Cronbach).

POBLACIÓN Y MUESTRA: Docentes – administrativos de la costa caribe colombiana

Población (N): 1,500 docentes de planta de las universidades seleccionadas de la Costa Caribe.
Muestra (n): 384 docentes, calculada mediante muestreo probabilístico aleatorio simple con un 95% de confianza y 5% de error admisible.

TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En esta investigación se empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario integrado por treinta y un (31) ítems. El mismo se distribuye de la siguiente manera: dieciocho (18) ítems para la variable de contexto Cultura Organizacional, cinco (5) ítems para la variable Gestión Institucional y ocho (8) ítems para la variable Cohesión Docente. El instrumento cuenta con alternativas de respuestas múltiples bajo una escala de tipo Likert de cinco (5) opciones: (5) Siempre, (4) Casi Siempre, (3) A veces, (2) Casi Nunca y (1) Nunca.

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

En cuanto a la objetividad para generar la calidad del desarrollo investigativo, se recurrió a la valoración de los instrumentos, por profesionales expertos con nivel de estudios de cuarto nivel, conllevando desde su experticia profesional garantizar que los instrumentos diseñados, e información presentada es congruente con la investigación planteada, pudiendo ser aplicada a la población de estudio, y recoger datos válidos, que ayuden a la redacción de acuerdo a la opinión de los encuestados, conllevando a la emisión de conclusiones y sugerencias reales y confiables. Al respecto, la evaluación contuvo aspectos tales como contenido, pertinencia de los ítems con objetivos, dimensiones e indicadores, además de la redacción de estos.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para el presente estudio se seleccionó la aplicación de la fórmula de Alfa Cronbach detallada a continuación:

$$r = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S^2_i}{S^2_t} \right]$$

Donde cada elemento significa:

r: resultado obtenido del Coeficiente de Cronbach.

K: Número de ítems del cuestionario

S²i: Varianza de los puntajes de cada ítem

S²t: Varianza de los puntajes totales

1: Valor numérico constante

Al obtener los resultados del cálculo de la fórmula, se pudo inferir que el índice de confiabilidad para las variables Cultura Organizacional, Gestión Institucional y Cohesión Docente fue de 0,93, es decir, 93% de fiabilidad, lo cual, apoyado en el baremo, lo ubica en un nivel de Excelente validez.

CUADRO 1 CRITERIOS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Rango	Nivel de Confiabilidad
1.0	Validez perfecta
0,72 a 0,99	Excelente validez
0,66 a 0,71	Muy válida
0,60 a 0,65	Válida
0,54 a 0,59	Validez baja
0,53 o menos	Validez nula

Fuente: Elaboración propia (2026)

Se sugiere repetir la validación del instrumento puesto que es recomendable que el resultado sea mayor o igual a 0,61.

ESCALA DE MEDICIÓN DEL CUESTIONARIO

El instrumento se encuentra estructurado bajo una escala de frecuencia tipo Likert, la cual permite cuantificar las percepciones de los docentes mediante un continuo de cinco opciones. A cada categoría se le asigna un valor numérico (ponderación) para facilitar el posterior tratamiento estadístico de los datos, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Escala de medición del cuestionario

PONDERACIÓN	CATEGORIA
5	Siempre
4	Casi siempre
3	A veces
2	Casi Nunca
1	Nunca

Fuente: Elaboración propia (2026)

SISTEMA DE VARIABLES.

Variable de Contexto: Cultura Organizacional

- **Definición Conceptual:** Para Schein (2017, citado en Alsaqqa, 2020), la cultura organizacional es el sistema de significados compartidos por los miembros de una institución, el cual orienta sus percepciones, pensamientos y conductas ante los retos del entorno.
- **Definición Operacional:** Esta variable se medirá mediante el análisis de los elementos culturales (historia, rituales, símbolos y lenguaje) y los tipos de cultura (fuertes y débiles), a través de los primeros 18 ítems del instrumento.

Variable Dependiente 1: Gestión Institucional

- **Definición Conceptual:** Se define como el conjunto de procesos y decisiones orientadas al cumplimiento de la misión institucional, centrada en la efectividad de los canales de comunicación y la toma de decisiones estratégicas.
- **Definición Operacional:** Será medida mediante indicadores de procesos administrativos, evaluados a través de 5 ítems del cuestionario.

Variable Dependiente 2: Cohesión Docente

- **Definición Conceptual:** Representa el grado de integración, compromiso y sentido de pertenencia de los académicos con los objetivos de la universidad, manifestado en el trabajo colaborativo, la motivación y la innovación.
- **Definición Operacional:** Se medirá a través de indicadores de dinámica de grupo y clima organizacional, distribuidos en 8 ítems del instrumento.

CUADRO 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Cultura Organizacional	Sistema de significados compartidos que orienta las percepciones y conductas de los miembros institucionales (Schein, 2017, citado en Alsaqqa, 2020).	Se medirá a través de la percepción docente sobre los elementos simbólicos y los tipos de cultura presentes en la institución.	1. Elementos de la Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Historia • Rituales • Símbolos • Lenguaje 	01-12

			2. Tipos de Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes • Débiles 	13 - 18
Gestión Institucional	Conjunto de procesos y decisiones orientadas al cumplimiento de la misión y objetivos de la universidad.	Evaluada mediante el análisis de la efectividad comunicacional y los mecanismos de participación en la toma de decisiones.	3. Procesos Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Delegación / Empowerment • Creatividad e innovación • Toma de decisiones 	19 - 21 30 - 31
Cohesión Docente	Grado de integración, compromiso y sentido de pertenencia de los académicos con los fines institucionales.	Medida a través de la valoración de la dinámica de grupo, la motivación y la capacidad de innovación del cuerpo docente.	4. Dinámica de Grupo y Clima	<ul style="list-style-type: none"> • Integración • Trabajo equipo • Delegación • Motivación • Innovación 	22 - 29

Fuente: Elaboración propia (2026)

JUICIO DEL EXPERTO

1. Considera que los ítems seleccionados, están inmersos en el contexto teórico de forma:

Suficiente (x) Medianamente suficiente () Insuficiente ()

2. Considera que los ítems seleccionados para el cuestionario miden los indicadores

seleccionados por la variable de manera: Suficiente (x) Medianamente Suficiente (x)

Insuficiente ()

3. El instrumento seleccionado mide la variable de manera: Suficiente (x) Medianamente

suficiente (x) Insuficiente ()

4. El instrumento seleccionado es a su juicio: Valido (x) No valido ()

Observaciones:

CONSTANCIA DE JUICIO DEL EXPERTO

Yo, Elvis Eliana Pinto titular de la Cédula de Identidad N°. 40978774 certifico que realicé la valoración del instrumento de recolección de datos, en calidad de experto del cuestionario diseñado por Edith Pinto Aragón para recoger datos sobre la investigación titulada **Modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)**



Firma

Cc.40978774

Fecha: Julio 10 de 2025

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)						REDACCIÓN			
				PERTINENCIA						A	NA		
				#	PREGUNTAS	Dimensión		Objetivos				Indicadores	
		P	NP	P	NP	P	NP						
Diagnosticar los elementos constitutivos de la cultura organizacional, identificando sus características y debilidades, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.	Cultura organizacional	Elementos de la cultura organizacional	Historia	1	Se preservan y socializan los hitos históricos que dieron origen a la institución.	x		x		x		x	
				2	La trayectoria de la universidad es utilizada como referente para fortalecer la identidad actual.	x		x		x		x	
				3	Se reconoce formalmente la labor de los personajes clave en la evolución de la universidad.	x		x		x		x	
			Rituales	4	Se celebran eventos institucionales que refuerzan los valores y el sentido de pertenencia.	x		x		x		x	
				5	Los actos académicos y protocolarios son respetados como símbolos de estabilidad institucional.	x		x		x		x	
				6	Existen ceremonias que premian la excelencia y el compromiso del cuerpo docente.	x		x		x		x	
			Símbolos	7	Los emblemas institucionales (escudo, bandera, himno) son proyectados como símbolos de unidad.	x		x		x		x	
				8	La arquitectura y los espacios físicos de la universidad reflejan la identidad académica regional.	x		x		x		x	
				9	Se utiliza una imagen corporativa coherente en todas las comunicaciones y documentos oficiales.	x		x		x		x	
			Lenguaje	10	Se emplea una terminología académica que facilita el entendimiento mutuo entre los estamentos.	x		x		x		x	
				11	Los canales oficiales de comunicación utilizan un lenguaje alineado con la misión universitaria.	x				x		x	
				12	Existe un vocabulario compartido que identifica y cohesiona a la comunidad académica.	x		x		x		x	

Fuente: Pinto (2026)

Escala: Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca

P: pertinente NP: No pertinente

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)										
				PERTINENCIA								REDACCIÓN		
				#	PREGUNTAS	Dimensión		Objetivos		Indicadores		A	NA	
						P	NP	P	NP	P	NP			
Identificar el tipo de cultura organizacional predominante, considerando sus rasgos distintivos e influencia en la dinámica institucional, en las universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana.	Cultural	Tipos de cultura organizacional	Fuertes	13	Los valores institucionales son compartidos y practicados por la mayoría de los docentes.	X			x				x	
				14	Existe un alto compromiso de los miembros con el cumplimiento de las metas estratégicas.	X			x				x	
				15	La cultura institucional orienta de manera clara la conducta de los docentes ante los retos.	X			x				x	
			Débiles	16	Se percibe cierta ambigüedad en la aplicación de las normas o procedimientos internos.	X			x				x	
				17	Existen subgrupos que operan bajo valores distintos a los declarados por la institución.	X			x				x	
				18	La falta de consenso en algunas metas genera confusión en la gestión administrativa diaria.	X			x				x	

Fuente: Pinto (2026) Escala: Siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe colombiana (2022–2025)									
				PERTINENCIA						REDACCIÓN			
				#	PREGUNTAS	Dimensión		Objetivos		Indicadores		A	NA
P	NP	P	NP			P	NP						
Validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo de cultura organizacional propuesto, mediante el criterio de expertos	Gestión Institucional	Procesos Administrativos	Comunicación e Información	19	Los canales de información permiten que las directrices lleguen de forma clara y oportuna.	x		x		x		x	
				20	Se fomenta la transparencia y la confianza en la comunicación de los procesos institucionales.	x		x		x		x	
				21	Existen mecanismos efectivos para que el docente reciba información sobre la planeación.	x		x		x		x	
			Toma de decisiones	30	Los directivos fomentan la participación docente para diseñar ideas que den respuesta a objetivos.	x		x		x		x	
				31	Se asumen riesgos responsables al tomar decisiones que buscan mejorar la gestión.			x		x		x	

OBJETIVO ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	OBJETIVO GENERAL: Diseñar un modelo de cultura organizacional para la mejora de la gestión institucional y la cohesión docente en universidades públicas de la Costa Caribe Colombiana (2022–2025)									
				PERTINENCIA						REDACCIÓN			
				#	PREGUNTAS	Dimensión		Objetivos		Indicadores		A	NA
		P	NP	P	NP	P	NP						
Validar teóricamente la pertinencia y coherencia del modelo de cultura organizacional propuesto, mediante	Cohesión Docente	Dinámica de Grupo y Clima	Integración / Trabajo equipo	22	Se promueven relaciones constructivas entre colegas para intercambiar experiencias.	x		x		x		x	
				23	Se desarrollan estrategias colaborativas para la consecución de las metas académicas.	x		x		x		x	
			Delegación / Empowerment	24	Se delega autoridad generando la autonomía necesaria para que el docente gestione su labor.	x		x		x		x	
				25	Se permite la priorización de tareas académicas sin requerir autorizaciones constantes.	x		x		x		x	
			Motivación / Reconocimiento	26	Se motiva el trabajo en equipo para alcanzar la excelencia en los resultados.	x		x		x		x	
				27	Se reconoce el resultado del esfuerzo colaborativo como motor para alcanzar la calidad.	x		x		x		x	
				28	Se exploran activamente las tendencias del entorno para adaptarlas a la práctica docente.	x		x		x		x	
			Creatividad e Innovación	29	Se estimula el desarrollo de ideas nuevas que tengan impacto en el trabajo académico.	x		x		x		x	

