



Cultura organizacional y bienestar laboral en un instituto de educación superior, caso Arequipa (Perú)

Organizational culture and workplace well-being in a higher education institute, Arequipa case (Peru)

Cultura organizacional e bem-estar no trabalho em um instituto de ensino superior, caso Arequipa (Peru)

Diego Fernández-Sánchez¹

Escuela de Educación Superior CERTUS, Lima - Lima, Perú

 <https://orcid.org/0000-0003-1820-5023>
dfernandezs@certus.edu.pe

Mariano Ecurra-Vicésar

Centro de Estudios Tecnología e Investigación,
Ciudad del Este Paraguay - Alto Paraná Paraguay,
Paraguay

 <https://orcid.org/0009-0009-7618-7426>
damian.escurra@cetisa.com.py

Luz Sánchez-Angles

Consultoría y Apoyo Académico Profesional CAAP
E.I.R.L., Lima – Lima, Perú

 <https://orcid.org/0009-0002-0462-9351>
luzmarinasanchez086@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rie.2024.04.005>

Recibido: 28/09/2024 Aceptado: 20/12/2024 Publicado: 29/12/2024

PALABRAS CLAVE

ambiente de trabajo,
calidad de la vida laboral,
cultura del trabajo,
gestión educacional,
educación superior.

RESUMEN. Las variables de cultura organizacional y bienestar laboral han ganado mayor relevancia, es por ello que los trabajadores deben estar familiarizados con dichos conceptos, en el instituto superior analizado se pudo notar que no se propicia un entorno que permita el desarrollo de capacidades del personal, esto impacta de manera negativa en el bienestar laboral, lo que genera un clima poco motivador, dificultando el sentido de pertenencia hacia la organización, es por ello que el estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en los docentes de un instituto de educación superior de la ciudad de Arequipa, 2025. Fue una investigación de tipo básico, desarrollada bajo un enfoque cuantitativo y de diseño no experimental. La población estuvo conformada por 42 docentes del instituto se empleó muestreo no probabilístico por conveniencia, como instrumento de medición se empleó un solo cuestionario estructurado que consta de 25 ítems, el cual mide las dos variables objeto de estudio. Como resultados se tuvo que ambas variables se encuentran en un nivel medio, algunos docentes no perciben suficiente autonomía en su trabajo, así mismo se encontró falencias en factores como el clima laboral y la tolerancia al conflicto, los cuales deben abordarse para forjar una mejor cultura alineada con los objetivos de la institución y las expectativas de los docentes. Finalmente se

¹ Ingeniero Industrial y Maestro en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (Perú).



concluye que existe una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en los docentes del instituto de educación superior de Arequipa.

KEYWORDS

work environment, quality of work life, work culture, educational management, higher education.

ABSTRACT. The variables of organizational culture and occupational well-being have gained greater relevance, which is why workers must be familiar with these concepts. In the analyzed higher education institute, it was observed that an environment conducive to the development of staff capabilities is not fostered, negatively impacting occupational well-being. This generates an unmotivating work climate, making it difficult to develop a sense of belonging to the organization. Therefore, the study aimed to determine the relationship between organizational culture and occupational well-being among teachers at a higher education institute in the city of Arequipa in 2025. This was a basic research study developed under a quantitative approach and a non-experimental design. The population consisted of 42 teachers from the institute, and a non-probabilistic convenience sampling method was used. A single structured questionnaire with 25 items was employed as the measurement instrument, assessing both study variables. The results showed that both variables are at a medium level. Some teachers do not perceive sufficient autonomy in their work, and deficiencies were found in factors such as the work climate and conflict tolerance, which should be addressed to build a better culture aligned with the institution's objectives and teachers' expectations. Finally, it was concluded that there is a positive and significant relationship between organizational culture and occupational well-being among teachers at the higher education institute in Arequipa.

PALAVRAS-CHAVE

ambiente de trabalho, qualidade de vida no trabalho, cultura do trabalho, gestão educacional, ensino superior.

RESUMO. As variáveis de cultura organizacional e bem-estar no trabalho têm ganhado maior relevância, por isso os trabalhadores devem estar familiarizados com esses conceitos. No instituto de ensino superior analisado, observou-se que não se promove um ambiente favorável ao desenvolvimento das capacidades do pessoal, impactando negativamente o bem-estar no trabalho. Isso gera um clima pouco motivador, dificultando o senso de pertencimento à organização. Assim, o estudo teve como objetivo determinar a relação entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho dos professores de um instituto de ensino superior na cidade de Arequipa em 2025. Foi uma pesquisa básica, desenvolvida sob uma abordagem quantitativa e um desenho não experimental. A população foi composta por 42 professores do instituto, e utilizou-se uma amostragem não probabilística por conveniência. Como instrumento de medição, utilizou-se um único questionário estruturado com 25 itens, que avalia ambas as variáveis do estudo. Os resultados mostraram que ambas as variáveis estão em um nível médio. Alguns professores não percebem autonomia suficiente em seu trabalho e foram encontradas deficiências em fatores como o clima organizacional e a tolerância ao conflito, que devem ser abordados para construir uma cultura mais alinhada com os objetivos da instituição e as expectativas dos professores. Finalmente, concluiu-se que existe uma relação positiva e significativa entre a cultura organizacional e o bem-estar no trabalho dos professores do instituto de ensino superior de Arequipa.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la relación existente entre cultura organizacional y bienestar laboral es bastante discutida por las entidades, que buscan incrementar las habilidades y competencias de sus equipos de trabajo, lo cual se refleja en resultados positivos en diferentes latitudes. El éxito empresarial se centra en respetar y comprender su cultura, provocando un impacto motivacional y de alta productividad en los equipos que conforman la institución. (Talledo Rojas, 2021).

En consecuencia, toda entidad debe promocionar el desarrollo de la cultura organizacional debido a su notoria relevancia, ya que influye de forma directa en la productividad y moral de los empleados, así como en términos de bienestar general de la organización. Asimismo, esta cultura debe consolidarse para enfrentar situaciones de crisis, como se da en los casos de despidos o manejo indebido de las condiciones laborales del personal (Ruiz Salas & Sánchez Díaz, 2020).

La cultura organizacional se compone de un conjunto de ideales, creencias, conjeturas, valores, premisas, principios y reglas, que son compartidos por los trabajadores de una organización. Estos elementos pueden ser creados de manera colectiva o heredados y adaptados con el tiempo, constituyendo modelos organizacionales. (Rubina Barrantes, 2018) Su propósito es diferenciar a la organización y poder facilitar su adaptación a los cambios del entorno, asegurando su eficacia y cumplimiento de metas. Es por ello que las empresas deben contar con una cultura organizacional que apoye una correcta gestión de la institución y el logro de metas. (Hill et al., 2019).

Por otra parte, el bienestar laboral está asociada con la dicha y satisfacción en el trabajo. La cual hace que el empleado se sienta respaldado, reconocido y valorado; donde el entorno laboral le otorga facultades y mecanismos para su desarrollo personal y profesional. En tanto, un adecuado bienestar laboral también conducirá a óptimos rendimientos laborales y mejoras eficientes en términos de productividad organizacional (Rubina Barrantes, 2018).

En el contexto internacional, el estudio de Patterson (2021) evidencio que la cultura organizacional influye directamente en el bienestar individual de los agentes policiales de Idaho identificando actitudes culturales hacia la gestión organizacional y las interacciones ciudadanas como predictores del bienestar laboral. El estudio subraya la importancia de las políticas organizacionales orientadas a optimizar condiciones de trabajo. En el contexto peruano, se reconoce la relevancia, que va en aumento, de la cultura organizacional y el bienestar laboral en instituciones públicas y privadas. El hecho de familiarizarse con las normas, valores y costumbres organizacionales se considera importante para poder mejorar la eficiencia, el cumplimiento de metas y ayudar a promover el bienestar de los colaboradores (Buendia Martinez & Berrocal Avellaneda, 2021). Este análisis se relaciona directamente con la presente investigación, debido a que ambos abordan la influencia de la cultura organizacional en el bienestar laboral. Así como el estudio de Patterson logra identificar actitudes culturales como factores determinantes del bienestar en un entorno policial, la presente investigación busca explorar estos efectos pero en el ámbito educativo. En adición a ello, la importancia que se da al alineamiento con los valores y normar organizaciones en el contexto peruano refuerza la importancia de un enfoque que promueva políticas y estrategias que mejore la eficiencia y bienestar de los docentes en un instituto educativo superior.

En el instituto de educación superior de Arequipa objeto de estudio, se evidenció que las prácticas organizacionales con las que cuentan actualmente, no fomentan un entorno propicio para que los docentes desarrollen sus capacidades de manera autónoma, ni se sientan valorados por sus contribuciones al logro de metas de la institución. Dicha situación se agrava debido a la falta de herramientas efectivas para la gestión de conflictos, lo que genera en ocasiones situaciones tensas en el equipo. Como consecuencia de ello, el bienestar laboral en el personal docente, se ve afectado por un clima laboral que no es motivador, donde se evidencia niveles bajos de compañerismo, muy pocas oportunidades para equilibrar responsabilidades del trabajo y a nivel personal, así mismo que el personal percibe una sensación de desvaloración, lo cual afecta en forma negativa su sentido de pertenencia con el instituto. Estas problemáticas mencionadas no solo afectan la satisfacción laboral y estabilidad del personal, sino que también impacta directamente en la calidad de los servicios educativos ofrecidos, así como en el logro de objetivos estratégicos de la organización.

Así mismo, la presente investigación se justifica por la importancia de analizar cómo la cultura organizacional se relaciona con el bienestar laboral en un instituto de educación superior de la ciudad de Arequipa, en el año 2025. Esta investigación resulta fundamental, debido a que in entorno laboral positivo no solo favorece la

motivación, satisfacción y productividad de los trabajadores, sino que también tiene un impacto directo en la calidad del servicio educativo que ofrece la institución. Además, comprender esta relación permitirá identificar áreas clave para la implementación de estrategias efectivas, por lo que se contribuirá al desarrollo de políticas específicas que ayuden a fortalecer la gestión del capital humano, asegurando un funcionamiento sostenible y competitivo de la institución. Por lo tanto, la presente investigación no solo genera un aporte académico, sino que también proporciona una base práctica para la mejora continua de las instituciones de educación superior en contextos similares.

Con lo mencionado anteriormente, se plantea el siguiente objetivo de investigación: Determinar la relación entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en los docentes de un instituto de educación superior, caso Arequipa (Perú), 2025.

2. MÉTODO

La investigación fue de tipo básica, ya que tuvo como finalidad ampliar el conocimiento sobre la relación entre la cultura organizacional y el bienestar laboral, como menciona Hernández Sampieri et al, (2014). Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo; asimismo, la investigación fue de diseño no experimental y de alcance correlacional (Hernández Sampieri et al., 2014).

La población estuvo conformada por 42 docentes del instituto, empleándose un muestreo no probabilístico por conveniencia. La técnica principal empleada para la recolección de datos del estudio fue la encuesta, siendo una herramienta efectiva para acopiar información de para un estudio cuantitativo en un tiempo limitado. Hernández Sampieri et al. (2014) definen la encuesta como el instrumento más utilizado para la recolección de datos, y este consiste en un conjunto de preguntas estructuradas respecto a una o más variables a medir. Como instrumento, se utilizó un cuestionario estructurado, elaborado por Espinoza Aguirre (2022), validado mediante juicio de expertos y con alta confiabilidad (coef. Alfa de Cronbach = 0,926). Este cuestionario basado en una escala de Likert, evaluó ambas variables, la cultura organizacional en los primeros 12 ítems, divididos en tres dimensiones (Autonomía individual, Reconocimiento y Tolerancia al conflicto) y el bienestar laboral a partir de los ítems 13 al 25, conformado por tres dimensiones (Reconocimiento a los empleados, Clima laboral y Flexibilidad laboral).

El proceso de recolección de datos inició con la obtención de la autorización de las autoridades del instituto de educación superior seleccionado en Arequipa. Una vez obtenido el consenso para la investigación, se coordinó y explicó a los participantes los objetivos del estudio, garantizando su comprensión, confidencialidad y anonimato para generar confianza y cumplir los protocolos éticos del estudio. Los cuestionarios fueron aplicados de manera online, según la disponibilidad de los participantes. Al finalizar la recolección, se revisaron de forma minuciosa los cuestionarios para identificar posibles inconsistencias o datos incompletos, asegurando así la calidad de la información obtenida para su análisis.

Los datos recolectados se organizaron en Excel y fueron analizados con el programa estadístico SPSS, utilizando tablas de frecuencia para describir los niveles de las variables, así como sus dimensiones y se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para medir la relación entre ambas variables a fin de obtener conclusiones basadas en evidencia científica.

La investigación respetó los derechos y confidencialidad de los participantes, garantizando su libre participación. Los hallazgos encontrados ofrecen un análisis útil para la implementación de estrategias que contribuyan a

mejorar el bienestar laboral, fortalecer la cultura organizacional y a tener un entorno laboral favorable, con un impacto positivo en la calidad educativa y gestión institucional.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 1

Edad de la muestra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 30 años	3	7.14%	7.14%
	Entre 30 y 39 años	5	11.90%	11.90%
	Entre 40 y 49 años	12	28.57%	28.57%
	Entre 50 y 59 años	14	33.33%	33.33%
	De 60 años a más	8	19.05%	19.05%
	Total	42	100.00%	100.00%

El análisis revela que el 61.90% de los docentes tiene entre 40 y 59 años, lo que evidencia que la institución cuenta con un personal docente experimentado, lo cual según mencionan Suárez Amaya et al. (2024), este grupo etario se encuentra enfocado en la estabilidad laboral, el respeto, reconocimiento, que son aspectos clave para su percepción de la cultura organizacional y bienestar laboral (Ortiz De Agui et al., 2021). Los docentes menores de 40 años, que constituyen el 19.04%, suelen buscar entornos innovadores con oportunidades de desarrollo profesional, pero por otro lado, su baja representación podría limitar la adopción de prácticas modernas, como es el uso de tecnologías emergentes (Begecarlsan, 2021;Elisondo et al., 2022). Finalmente los mayores de 60 años, que representan el 19.05%, aportan experiencia valiosa, y a la vez, su integración con otras generaciones favorece la diversidad y también la innovación, siempre que este “choque generacional” se gestione de una manera adecuada (Boehm et al., 2014; Duchek et al., 2020).

Tabla 2

Género de la muestra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	15	35.71%	35.71%
	Masculino	27	64.29%	64.29%
	Total	42	100.00%	100.00%

La distribución de género muestra un predominio del género masculino (64.29%) frente al género femenino (35.71%), lo que de alguna manera puede ser un reflejo de estereotipos de género presentes en ciertas disciplinas y roles académicos.(Moreno López et al., 2022). Esta desigualdad podría impactar en el bienestar laboral, ya que las mujeres en ocasiones enfrentan barreras de equidad de oportunidades y reconocimiento.

(Mels et al., 2023) La limitada representación femenina puede restringir la diversidad organizacional, considerando que la equidad de género mejora el clima laboral y fomenta una cultura inclusiva. (López Calvo & Cubeiro Rodríguez, 2022) Además, las mujeres suelen aportar estilos de liderazgo colaborativos, favoreciendo el clima laboral y la gestión de conflictos, por lo que aumentar su participación sería clave para fortalecer la cultura organizacional (Pando Ezcurra et al., 2022; Longman et al., 2018).

Tabla 3

Tiempo de antigüedad de la muestra

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 1 año	9	21.43%	21.43%
	De 1 a 3 años	14	33.33%	54.76%
	Más de 3 años	19	45.24%	100.00%
	Total	42	100.00%	100.00%

El 45.24% de los docentes tienen más de tres años de antigüedad, lo que refleja estabilidad laboral y percepción positiva de factores como seguridad laboral y condiciones contractuales, favoreciendo su sentido de pertenencia y conocimiento de la cultura organizacional (Donawa Torres, 2018; Pedroza San Miguel et al., 2021). Por otro lado, el 21.43% de docentes con menos de un año de antigüedad en la institución, evidencia una reciente renovación institucional, y este grupo puede enfrentar desafíos de adaptación, especialmente si las normas no están claras o no hay buena integración del personal. (Moreno Bastidas y Pineda López, 2019) El grupo intermedio con 1 a 3 años de antigüedad, se puede decir que se encuentra en una etapa de consolidación, evaluando críticamente la cultura organizacional según su percepción de reconocimiento y oportunidades de desarrollo (Carrillo Punina et al., 2023). En general, la gestión efectiva de la retención e integración del personal es un factor clave para una dinámica organizacional saludable (Bravo Acosta et al., 2021).

Tabla 4

Variable Cultura organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Variable Cultura organizacional	Nivel alto	11	26.19%	26.19%	26.19%
	Nivel medio	23	54.76%	54.76%	80.95%
	Nivel bajo	8	19.05%	19.05%	100.00%
	Total	42	100.00%	100.00%	
Dimensión Autonomía individual	Nivel alto	9	21.43%	21.43%	21.43%
	Nivel medio	22	52.38%	52.38%	73.81%
	Nivel bajo	11	26.19%	26.19%	100.00%
	Total	42	100.00%	100.00%	
Dimensión Reconocimiento	Nivel alto	14	33.33%	33.33%	33.33%
	Nivel medio	22	52.38%	52.38%	85.71%
	Nivel bajo	6	14.29%	14.29%	100.00%
	Total	42	100.00%	100.00%	
Dimensión Tolerancia al conflicto	Nivel alto	3	7.14%	7.14%	7.14%
	Nivel medio	30	71.43%	71.43%	78.57%
	Nivel bajo	9	21.43%	21.43%	100.00%
	Total	42	100.00%	100.00%	

Los resultados reflejan que la percepción general de la cultura organizacional en el instituto se concentra mayormente en el nivel medio (54.76%) con menores proporciones en los niveles alto (26.19%) y bajo (19.05%). Esto sugiere que, si bien las prácticas organizacionales son funcionales, no logran consolidarse como un factor determinante para el compromiso y a satisfacción de todos los docentes. Según Mena Méndez (2019), una cultura organizacional efectiva debe inspirar cohesión, motivación y alineamiento con los valores institucionales, lo cual parece ser una oportunidad de mejora. En la dimensión autonomía individual, el 52.38% de los docentes la califican en un nivel medio y el 26.19% en un nivel bajo, lo que evidencia una percepción limitada de libertad para la toma de decisiones y desarrollar creatividad. Como destacan Palafox Soto et al. (2019), la autonomía es clave para fomentar la innovación y la satisfacción laboral, especialmente en el ámbito educativo. Su ausencia puede generar frustración, al limitar la capacidad de los docentes para controlar su trabajo (Siqueiros Quintana & Vera Noriega, 2022).

Por otro lado, la dimensión reconocimiento presenta un nivel medio de 52.38% de los casos y un nivel alto de 33.33%. Aunque esta es la mejor valorada, aun una proporción significativa de docentes no se siente plenamente reconocidos. Alarcón Villanueva y Cubas Carranza (2019) señalan que el reconocimiento es factor motivacional esencial, que refuerza la autoestima y el sentido de pertenencia. Además, Bayanova et al. (2019) resalta que no siempre debe ser monetario, ya que el agradecimiento, las oportunidades de desarrollo o las menciones públicas también contribuyen a la satisfacción y el compromiso. Finalmente, la dimensión Tolerancia al conflicto, se percibe en un nivel medio por el 71.43% de los docentes y en un nivel bajo por el 21.43%. Esto indica que los mecanismos de gestión implementados, que si bien son funcionales no son completamente efectivos. Según Abarca Infa et al. (2021) y Leal Paredes y Arias Ibarra (2021), la capacidad de gestionar conflictos refleja la madurez cultural de una organización, mientras que Espasandín Bustelo et al. (2020) enfatizan que la importancia

de la comunicación abierta y la mediación proactiva para transformar los conflictos en oportunidades de crecimiento.

Tabla 5

Variable Bienestar Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Variable Bienestar Laboral	Nivel alto	14	33.33%	33.33%	33.33%
	Nivel medio	22	52.38%	52.38%	85.71%
	Nivel bajo	6	14.29%	14.29%	100.00%
	Total	42	100.00%	100.00%	
Dimensión Reconocimiento a los empleados	Nivel alto	12	28.57%	28.57%	28.57%
	Nivel medio	25	59.52%	59.52%	88.10%
	Nivel bajo	5	11.90%	11.90%	100.00%
	Total	42	100.00%	100.00%	
Dimensión Clima laboral	Nivel alto	4	9.52%	9.52%	9.52%
	Nivel medio	26	61.90%	61.90%	71.43%
	Nivel bajo	12	28.57%	28.57%	100.00%
	Total	42	100.00%	100.00%	
Dimensión Flexibilidad laboral	Nivel alto	8	19.05%	19.05%	19.05%
	Nivel medio	28	66.67%	66.67%	85.71%
	Nivel bajo	6	14.29%	14.29%	100.00%
	Total	42	100.00%	100.00%	

Los resultados reflejan que el bienestar laboral de los docentes se percibe mayoritariamente en un nivel medio (52.38%), seguido de un nivel alto (33.33%) y un nivel bajo (14.29%), lo cual sugiere que, si bien no existe malestar extremo, hay un margen significativo de mejora de las condiciones de trabajo. Como refiere Charria Ortiz et al. (2022), el bienestar laboral está relacionado con la satisfacción de necesidades básicas y psicológicas, los mismos que son aspectos fundamentales para mantener la motivación y el compromiso del personal. En cuanto al reconocimiento a los empleados, el 59.52% lo evalúa como medio y el 11.90% como bajo, reflejando que los esfuerzos por valorar a los docentes no son percibidos como suficientes. Según Arriera Valderrama et al. (2019) el reconocimiento fortalece la motivación intrínseca y el sentido de logro, mientras que Spencer Silva et al. (2018), subraya que sentirse valorado incrementa el compromiso con los objetivos institucionales. Respecto a la dimensión clima laboral, se percibe como la dimensión más débil, con un 28.57% calificándolo como bajo y un sólo 9.52% como alto. Esto evidencia falencias en aspectos como el compañerismo, la confianza y el respeto mutuo. Blanco López et al. (2021) destaca que un clima laboral positivo fomenta la cooperación y reduce los conflictos, mientras que un clima negativo genera estrés y desmotivación. Además Matabanchoy Tulcan y Chaucanes Guerrero (2021) argumentan que el clima laboral refleja directamente la cultura organizacional, por lo que mejorar esta última podría beneficiar esta dimensión. Hablando de la flexibilidad laboral, si bien el 66.67% de docentes la percibe en un nivel medio, el 14.29% la evalúa como baja, indicando que las necesidades de conciliación entre la vida personal y profesional no se satisfacen por completo. Feregrino

Basurto (2021) señala que la flexibilidad es crucial para el bienestar laboral, ya que reduce el estrés y facilita el manejo de responsabilidades. Asimismo, Cordero Guzmán et al. (2022) refiere que una mayor flexibilidad contribuye a retener talento y mejorar la satisfacción laboral. En síntesis, el bienestar laboral en la institución es aceptable, pero presenta oportunidades de mejora en áreas clave como son el clima laboral, el reconocimiento y la flexibilidad laboral. Implementar políticas integrales que respondan a las necesidades de los docentes podría fortalecer significativamente estas dimensiones.

Tabla 6

Correlación de Pearson

		Cultura organizacional	Bienestar Laboral
Cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,698**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	42	42
Bienestar Laboral	Correlación de Pearson	,698**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	42	42

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados reflejan la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables, indicando que si se dan mejoras en las prácticas organizacionales van a impactar directamente en el bienestar de los docentes. Este resultado coincide con Ovillo Valverde et al. (2023), quien señala que una cultura organizacional bien definida orienta el comportamiento de los empleados, promoviendo su satisfacción y compromiso. También este hallazgo se alinea con lo que mencionan Salcedo Ticlla et al. (2023) quienes resaltan que factores como el reconocimiento, la autonomía y el apoyo dentro de la cultura organizacional incide directamente en el bienestar. De igual manera Nurul Fidyah y Setiawati (2020) destacan que una cultura organizacional efectiva no solo mejora el desempeño individual, sino que también crea un entorno propicio para el desarrollo personal y profesional. En este contexto, el instituto tiene una oportunidad clara para fortalecer su cultura organizacional, y con ello, mejorar el bienestar laboral de su personal docente. Estos resultados subrayan la importancia de implementar estrategias que fortalezcan la cultura como medio para mejorar el bienestar, impactando positivamente en los resultados educativos y el logro de los objetivos de la institución.

Para una discusión de resultados, se tiene que, en primer lugar, los resultados obtenidos, reflejan una relación entre las variables objeto de estudio, lo que valida la hipótesis planteada. Este hallazgo es consistente con los estudios de Ortiz De Agui et al. (2021) y Alarcón Villanueva y Cubas Carranza (2019), quienes destacan que una cultura organizacional bien definida promueve entornos que favorecen la satisfacción y el compromiso laboral. Además, Rivera Porras et al. (2018) destaca que aunque una cultura funcional puede influir de manera positiva en factores clave como el reconocimiento y el clima laboral, su impacto se limita cuando no alcanza niveles de consolidación. Así mismo, Carrillo Punina et al. (2023) concluyen que una cultura organizacional de nivel medio genera estabilidad, pero restringe el desarrollo pleno de los trabajadores, lo cual se refleja en este estudio. Leal

Paredes y Arias Ibarra (2021) subrayan que en contextos educativos, la relación entre cultura organizacional y bienestar laboral esta mediada por elementos como el liderazgo y la comunicación interna, factores también mencionados por Kalkan et al. (2020), quienes destacan que una cultura organizacional moderada carece del impacto transformacional necesario para generar altos niveles de bienestar.

En cuanto a las dimensiones de cultura organizacional, la autonomía individual mostró un predominio de nivel medio (52.38%), lo que sugiere que una proporción significativa de docentes percibe limitaciones en su capacidad para tomar decisiones. Luna Montesdeoca et al. (2019) y Velázquez Martínez et al. (2018) destacan que la autonomía es clave para la motivación intrínseca y la creatividad, y su ausencia puede generar frustración, afectando el compromiso y la innovación pedagógica. La dimensión reconocimiento obtuvo un 52.38% en nivel medio y un 33.33% en nivel alto, reflejando esfuerzos parciales para valorar a los docentes. Según Bayanova et al. (2019) y Aboramadan et al. (2020), el reconocimiento, tanto formal como informal, es fundamental para reforzar el sentido de logro y pertenencia. Por su parte Valero Ancco et al. (2022) destacan que la falta de reconocimiento deteriora significativamente el bienestar laboral, afectando la motivación y el compromiso de los empleados. En la dimensión Tolerancia al conflicto, el 71.43% de los docentes la calificaron como un nivel medio, lo que evidencia que los mecanismos para manejar conflictos no son completamente efectivos. Este resultado coincide con los hallazgos de Luna Montesdeoca et al. (2019) y Mena Méndez (2019), quienes destacan que una gestión adecuada de conflictos fortalece la cohesión del equipo de trabajo y reduce las tensiones laborales. Además Santos y Gonçalves (2018) enfatizan que la falta de acción proactiva frente a los conflictos incrementa los desafíos relacionados con la retención de talento.

Respecto al bienestar laboral, el 52.38% de los docentes lo evaluó como nivel medio, lo que sugiere que aunque no hay un malestar generalizado, el entorno laboral no satisface plenamente las expectativas. Charria Ortiz et al. (2022) y Spencer Silva et al. (2018) argumentan que el bienestar laboral depende de la satisfacción de necesidades básicas, psicológicas y de autorrealización, atrás que podrían estar con algunas deficiencias en el instituto objeto de estudio. Estos hallazgos coinciden con los resultados de Ortiz De Agui et al. (2021), quienes destacan que un bienestar laboral medio puede indicar estabilidad, pero limita también el desarrollo del personal. Respecto a las dimensiones de esta variable, el clima laboral se presentó como un área crítica, esto coincide con lo que refieren Matabanchoy Tulcan y Chaucanes Guerrero (2021) y Bada Quispe et al. (2020) en sus estudios, al subrayar que un clima laboral negativo disminuye la confianza y colaboración entre los empleados, lo cual afecta la productividad y la satisfacción laboral. Elisondo et al. (2022) en su investigación, encontró que los ambientes laborales deteriorados en instituciones educativas generan estrés, aumentando el riesgo de rotación del personal, con lo cual se coincide ya que en la institución analizada puede haber un riesgo de fuga de talentos si no se toma medidas adecuadas.

La validez de la presente investigación se apoya en el uso de instrumentos debidamente validados y el uso de técnicas estadísticas rigurosas, siendo en este caso el coeficiente de correlación de Pearson, lo que garantiza precisión y confiabilidad de los resultados (Hernández Sampieri, 2018).

Sin embargo, como limitaciones se tiene el enfoque en un solo instituto, lo que restringe la generalización de los resultados encontrados, y también otra limitación es el diseño transversal, que no permite establecer relaciones causales definitivas.

El presente estudio refuerza la importancia de la cultura organizacional en la mejora del bienestar laboral, en contextos educativos peruanos, lo cual es un área poco estudiada. Esto coincide con los estudios de Alarcón

Villanueva y Cubas Carranza (2019) y Piepp Castaños y Ruiz Vicente (2019) quienes enfatizan la necesidad de adaptar estrategias organizacionales en el sector educativo. Además se resalta la urgencia de abordar dimensiones clave como el clima laboral, autonomía y tolerancia al conflicto para mejorar el entorno laboral y fomentar el compromiso docente.

Se recomienda para futuras investigaciones realizar estudios longitudinales para evaluar el impacto de intervenciones en las variables objeto de estudio. Además sería valioso explorar como el liderazgo transformacional y la comunicación interna influyen en la relación entre cultura organizacional y bienestar laboral, además de analizar como influyen las tecnologías emergentes en el ámbito educativo.

En conclusión, los resultados reflejan una relación positiva entre las variables pero también evidencian desafíos significativos en ciertas dimensiones. Al abordar estas áreas se contribuirá a construir un entorno laboral más motivador y satisfactorio, mejorando el desempeño docente y el logro de metas institucionales.

4. CONCLUSIÓN

Se concluye que existe una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el bienestar laboral en los docentes del instituto de educación superior de Arequipa. Esto confirma que las prácticas organizacionales impactan directamente en la percepción del bienestar laboral y subraya la importancia de fortalecer las dimensiones clave identificadas.

El estudio demuestra que la cultura organizacional actual, percibida mayoritariamente en un nivel medio, evidencia limitaciones en la autonomía individual y la tolerancia al conflicto, lo que sugiere oportunidades para alinear las expectativas del personal con los objetivos institucionales. Asimismo, el bienestar laboral, también en un nivel medio, refleja deficiencias en el clima laboral y el reconocimiento, áreas que afectan tanto la satisfacción como el compromiso de los docentes.

Este trabajo aporta evidencia relevante al analizar estas variables en un contexto educativo peruano, contribuyendo al entendimiento de cómo los factores organizacionales influyen en el bienestar laboral. Las reflexiones del estudio destacan la necesidad de priorizar estrategias que mejoren el entorno laboral mediante el fortalecimiento del reconocimiento, la gestión de conflictos y la construcción de un clima positivo.

Finalmente, se recomienda profundizar en estas dinámicas a través de investigaciones futuras que incluyan diseños longitudinales y contextos educativos diversos para validar los hallazgos y explorar nuevas perspectivas aplicables al sector.

Conflicto de intereses / Competing interests:

Los autores declaran que no incurren en conflictos de intereses.

Rol de los autores / Authors Roles:

Diego Fernández-Sánchez: conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, supervisión, redacción, revisión y edición.

Mariano Ecurra-Vicésar: curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, investigación, software, visualización, redacción, revisión y edición

Luz Sánchez-Angles: conceptualización, investigación, metodología, recursos, validación, escritura - preparación del borrador original, redacción, revisión y edición.

Fuentes de financiamiento / Funding:

Los autores declaran que no recibieron un fondo específico para esta investigación.

Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

REFERENCIAS

- Abarca Infa, S., García González, M., & Ortiz Bautista, R. A. (2021). *El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas*. [Tesis de grado, Universidad Tecnológica del Perú]. <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/4346>
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: A study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Alarcón Villanueva, G., & Cubas Carranza, J. I. (2019). Cultura organizacional y bienestar laboral en las empresas de saneamiento del norte del Perú. *Horizonte empresarial*, 6(1).
- Arriera Valderrama, E. J., Cabarcas Velásquez, M., & Rodríguez Aria, C. A. (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso Barranquilla. *AD-GNOSIS*, 8(8), 73–90.
- Bada Quispe, O. F., Salas Sánchez, R. M., Castillo Saavedra, E. F., Arroyo Rosales, E. M., & Carbonell García, C. E. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6), 1138–1144.
- Bayanova, A. R., Vodenko, K. V., Sizova, Z. M., Chistyakov, A. A., Prokopyev, A. I., & Vasbieva, D. G. (2019). A philosophical view of organizational culture policy in contemporary universities. *European Journal of Science and Theology*, 15(3), 121–131.
- Begecarslan, M. (2021). The People Side of Successful Business Transformations. *European Journal of Business Science and Technology*, 7(1), 59–73. <https://doi.org/10.11118/ejobsat.2021.008>
- Blanco López, S., Cerdas Montano, V., & Garcia Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: Un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 183–199. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on Age-Diversity Climate: The Impact of Age-Inclusive HR Practices on Firm-Level Outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Bravo Acosta, O., Cabanilla Guerra, M., Franco Pombo, M. R., & Aroca Jácome, R. (2021). Cultura organizacional, situación de aula y desarrollo de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 27(Extra 4), 441–454.
- Buendia Martinez, R., & Berrocal Avellaneda, T. G. (2021). La cultura organizacional y el bienestar laboral del personal administrativo de la Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt Huancayo - 2021. [Tesis de grado, Universidad Privada de Huancayo Franklin Roosevelt]. <http://repositorio.uoosevelt.edu.pe/handle/20.500.14140/694>

- Carrillo Punina, A. P., Galarza Torres, S. P., Aguirre Casco, C., & Tipán Tapia, L. A. (2023). Cultura organizacional: Criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120–131.
- Charria Ortiz, V. H., Romero-Caraballo, M. P., & Sarsosa-Prowesk, K. (2022). Bienestar laboral y condiciones de trabajo en docentes de primaria y secundaria. *CES Psicología*, 15(3), 63–80. <https://doi.org/10.21615/cesp.5984>
- Cordero Guzmán, D. M., Beltrán Tenorio, N., & Bermeo Pazmiño, K. V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(Extra 7), 118–131.
- Donawa Torres, Z. A. (2018). Percepción de la calidad de vida laboral en los empleados en las organizaciones. *NOVUM, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 11(8), 43–63.
- Duchek, S., Raetze, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387–423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
- Elisondo, R. C., de la Barrera, M. L., & Rigo, D. Y. (2022). Contextos educativos en transformación: Revisión de investigaciones y experiencias en pandemia. *Revista Caribeña De Investigación Educativa*, 6(2). <https://doi.org/10.32541/recie.2022.v6i2.pp144-158>
- Espasandín Bustelo, F., Ganaza Vargas, J., & Diaz Carrion, R. (2020). Employee happiness and corporate social responsibility: The role of organizational culture. *Employee Relations: The International Journal*, 43(3), 609–629. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0343>
- Espinoza Aguirre, A. M. (2022). *Cultura organizacional y bienestar Laboral en los trabajadores de la administración central de DIRESA - Callao, 2022*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/92738>
- Feregrino Basurto, M. A. (2021). Flexibilización laboral, teletrabajo y Covid-19. *Tendencias*, 22(2).
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Ed.). McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2019). *Administración estratégica* (Décimo segunda). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The Relationship Between School Administrators' Leadership Styles, School Culture, and Organizational Image. *Sage Open*, 10(1), 2158244020902081. <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Leal Paredes, M. S., & Arias Ibarra, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *Podium*, 40, 21–40. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.2>

- Longman, K., Daniels, J., Bray, D. L., & Liddell, W. (2018). How Organizational Culture Shapes Women's Leadership Experiences. *Administrative Sciences*, 8(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/admsci8020008>
- López Calvo, S., & Cubeiro Rodríguez, N. (2022). Formal activities for teacher professional development: A case study from the perspective of learning ecologies. *Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 9, 146–156. <https://doi.org/10.17979/reipe.2022.9.0.890>
- Luna Montesdeoca, O. Y., Ronald Armendariz, C., & Andrade Zamora, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 327–335.
- Matabanchoy Tulcan, S. M., & Chaucanes Guerrero, J. L. (2021). Percepción del clima laboral de docentes y funcionarios de una Institución Educativa Municipal de la Ciudad de San Juan de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(2), 13–26.
- Mels, C., Lagoa, L., Collazzi, G., & Cuevasanta, D. (2023). Desafíos y oportunidades para la formación continua del profesorado en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(2). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.2.3430>
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46, 11–47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Moreno Bastidas, G. R., & Pineda López, R. del C. (2019). La Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Hallazgos* 21, 4(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7148228>
- Moreno López, G., Giraldo, L., Gómez Bayona, L., Valencia Arias, A., & Patiño Vanegas, J. C. (2022). Modelos de gestión de conocimiento en universidades: Una revisión sistemática de literatura. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, Extra 50, 537–550.
- Nurul Fidyah, D., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4).
- Ortiz De Agui, M. L., Villar Carbajal, E. I., & Llanos De Tarazona, M. I. (2021). Cultura organizacional y bienestar laboral de los trabajadores de la Red de Salud Huamalíes. *Gaceta Científica*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1064>
- Ovillo Valverde, L. G., Sánchez Ortega, J. A., & Meleán Romero, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: Análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2 (mayo-agosto)), 324–337.
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 35, 198–207. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>

- Pando Ezcurra, T. T., Cangalaya-Sevillano, L. M., Herrera Mejía, Z. E., & Cabrejos Burga, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), Esp.* 28(5), 234–245.
- Patterson, S. (2021). The Relationship Between Organizational Culture and Police Officer Wellbeing: An Empirical Examination of One Agency. Boise State University Theses and Dissertations. <https://doi.org/10.18122/td.1803.boisestate>
- Pedroza San Miguel, R. D., Cervera Cajo, L. E., Sánchez Sandoval, S. P., & Quiñones Li, A. E. (2021). Cultura organizacional a través de la gerencia educativa de una universidad privada en Perú. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, Horizontes*, 5(20). <http://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/1057>
- Piepp Castaños, G. V., & Ruiz Vicente, M. L. (2019). *Cultura organizacional, Productividad y Bienestar laboral en trabajadores de una empresa de San Juan de Lurigancho, Lima 2018*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/41394>
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., & Roza Sánchez, A. C. (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. [Tesis de grado, Universidad Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2165>
- Rubina Barrantes, R. (2018). *Cultura organizacional y bienestar laboral en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, Huánuco - 2018*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26419>
- Ruiz Salas, M., & Sánchez Díaz, J. J. (2020). *La importancia de la cultura organizacional en el desarrollo del bienestar laboral de la PEA 2019 de la ciudad de Trujillo*. [Tesis de grado, Universidad Privada Antenor Orrego.] <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/6972>
- Salcedo Ticlla, M., Campana Concha, A. R., & Urbina, G. (2023). Cultura organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas públicas San Juan Bautista, UGEL Huamanga. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), Article 1. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4811
- Santos, J., & Gonçalves, G. M. R. (2018). Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in portuguese higher education institutions. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a5>
- Siqueiros Quintana, M.-G., & Vera Noriega, J.-Á. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: Conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista iberoamericana de educación superior*, 13(36), 181–199. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2022.36.1190>
- Spencer Silva, C. J., Silva Sánchez, M., Mederos Machado, M. C., & Gutiérrez Hinestroza, M. (2018). Entorno laboral saludable en las instituciones educativas y riesgos psicosociales del personal docente. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 2(4), 121–126.
- Suárez Amaya, W. M., Galdame Cancino, E. A., González Ramírez, B. J., & Maldonado Corrotea, M. I. (2024). Engagement laboral en organizaciones empresariales. Mapeo sistemático de la literatura. *Revista Suma de Negocios*, 15(33), 156–166. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2024.V15.N33.A8>

- Talledo Rojas, N. R. (2021). *Influencia de la cultura organizacional en el bienestar laboral en el personal de una Institución Educativa de Sullana, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59963>
- Valero Ancco, V. N., Vilca Mamani, G. E., & Coapaza Mamani, M. Y. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Puriq*, 4, e190–e190. <https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>
- Velázquez Martínez, Z. L., Del Toro Prada, J. J., & García, I. C. (2018). La cultura organizacional en las instituciones universitarias: referentes teóricos y metodológicos para su evaluación. *Didáctica y Educación*, 9(6),

