

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

[DOI 10.35381/cm.v12i2.2239](https://doi.org/10.35381/cm.v12i2.2239)

Cultura organizacional y la gestión del talento humano en instituciones educativas: Desde la praxeología de datos

Organizational Culture and Human Talent Management in Educational Institutions: From the Perspective of Data Praxeology

Walter Yofran Hernández-Petit

wyhp33@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Coro, Falcón
Venezuela

<https://orcid.org/0009-0003-7971-2480>

Damil Jose Maldonado-Mosquera

damilmaldonado@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, Cabimas, Zulia
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0002-5662-9540>

Recepción: 15 de marzo 2026

Revisado: 26 de mayo 2026

Aprobación: 15 de julio 2026

Publicado: 01 de agosto 2026

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue construir una teoría sustantiva en vinculación con la cultura organizacional y la gestión del talento humano en instituciones educativas, desde la praxeología del análisis de los datos. Metodológicamente la investigación fue de paradigma interpretativo, método de teoría fundamentada y enfoque cualitativo. Los resultados reflejaron que la cultura organizacional en el ámbito educativo privado se configura como un mecanismo de resistencia y orden ante la crisis: A diferencia de los entornos públicos atomizados por la crisis nacional, una cultura delimitada a funciones con desviaciones operacionales (como el incumplimiento de horarios o tareas). En conclusión, la teorización, orienta que la gestión del talento humano resulta estéril si se limita a la aplicación de procesos mecánicos o meramente burocráticos de control de personal. El verdadero motor sostenible y de la permanencia del personal en las aulas radica en la consolidación de una Cultura Organizacional Coherente.

Descriptores: Gestión educacional; cultura organizacional; personal educativo; análisis de datos; administración de la educación (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of this study was to develop a substantive theory regarding organizational culture and human talent management in educational institutions, based on the praxeology of data analysis. Methodologically, the study employed an interpretive paradigm, grounded theory methodology, and a qualitative approach. The results showed that organizational culture in the private educational sector functions as a mechanism of resilience and order in the face of crisis: Unlike public settings fragmented by the national crisis, it is a culture defined by roles with operational deviations (such as failure to adhere to schedules or tasks). In conclusion, the theoretical framework suggests that human talent management is ineffective if it is limited to the application of mechanical or purely bureaucratic processes of personnel control. The true sustainable driver of staff retention in the classroom lies in the consolidation of a coherent organizational culture.

Descriptors: Educational management; organizational culture; educational staff; data analysis; educational administration. (UNESCO Thesaurus).

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

INTRODUCCIÓN

La cultura dentro de una organización se considera un aspecto clave en la organización y operación de las escuelas, especialmente en las instituciones privadas, donde la variedad de métodos de enseñanza y el deseo de alcanzar la excelencia educativa son cruciales. Este tipo de cultura, que abarca el conjunto de principios, convicciones y acciones que afectan la conducta de quienes forman parte de la institución, impacta de manera directa en el ambiente laboral, la satisfacción de los docentes y del personal administrativo, y también en el desempeño académico de los alumnos. En un contexto educativo en constante cambio, donde las demandas sociales y educativas evolucionan, comprender las dinámicas culturales de estas instituciones se torna esencial para fomentar ambientes que promuevan la innovación, el compromiso y la mejora continua (Hernández Vargas y Chacón Ortiz, 2021; Pirela de Faria y Sánchez de Gallardo, 2009).

A pesar de su relevancia, existe un vacío epistémico significativo en la investigación sobre la cultura organizacional de los colegios privados, lo que limita nuestra comprensión de cómo se manifiestan y afectan las prácticas educativas y la gestión del talento humano en este tipo de instituciones (Majad Rondón, 2016; Almeida Suarez, 2024; Sola Espinosa & Reyes, 2025). Muchos estudios se han centrado en contextos empresariales o en instituciones educativas públicas, dejando de lado las particularidades que caracterizan a los colegios privados. Por ello, esta investigación busca llenar este vacío mediante un análisis exhaustivo de las dimensiones de la cultura organizacional en estos entornos, así como sus implicaciones en la gestión del talento humano, lo cual es crucial para garantizar un desarrollo sostenible y de calidad en la educación.

Con respecto a la primera categoría de entrada que es la cultura organizacional, tiene sus raíces en varias disciplinas, incluyendo la psicología, la sociología y la antropología, y ha evolucionado a lo largo de las décadas como un campo de estudio relevante en el ámbito organizacional. Los conceptos de cultura provienen originalmente de estudios antropológicos y sociológicos. Antropólogos como Tylor

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

(1871), definieron la cultura “como un conjunto de creencias, normas y valores que caracterizan a una sociedad o grupo” (p.64). Luego, a principios del siglo XX, con el surgimiento de la administración científica y la teoría de las relaciones humanas, académicos como Max Weber y Elton Mayo comenzaron a explorar cómo los aspectos culturales influyen en el comportamiento y la productividad de los trabajadores (Bateman y Sneel, 2005, p.34-35).

La cultura organizacional se comenzó a formalizar como un concepto en la década de 1980. Autores como Schein (1985), jugaron un papel crucial en este desarrollo, proponiendo un modelo más estructurado para entender las dinámicas culturales dentro de las organizaciones. Con el tiempo, se reconoció que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en el rendimiento y la efectividad de las empresas. Esto llevó a investigaciones adicionales sobre cómo la cultura puede ser gestionada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización (Schein, 2010, p.7).

Con relación a la segunda categoría de entrada que es la gestión del talento humano, también conocida como gestión de recursos humanos, ha evolucionado significativamente a lo largo de los años y su origen se puede rastrear a través de varias etapas clave en el desarrollo de las organizaciones y la administración. La gestión del talento humano ha pasado de ser una función puramente administrativa para convertirse en un componente esencial de la estrategia empresarial. La administración del talento humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable (Werther y Davis, 2008, p.23). De la situación antes planteada no escapa las instituciones educativas del Estado Falcon y de manera específica, el colegio Salesiano Pio XII de Coro Estado Falcon que presenta debilidades vinculadas a la cultura organizacional y la gestión del talento humano; por lo tanto, necesita de un constructo teórico que regule el funcionamiento y operatividad organizacional. En correspondencia con lo mencionado, surge esta investigación que tiene como propósito general construir

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

una teoría sustantiva en vinculación con la cultura organizacional y la gestión del talento humano en instituciones educativas, desde la praxeología del análisis de los datos.

Todo lo anteriormente planteado, se circunscribe al área disciplinar de la gerencia, por lo que la tesis presentada es una investigación doctoral en ciencias gerenciales de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), en donde se estudiará la temática de la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos., enmarcada en las líneas de investigación de la macro categoría denominada como Innovación y Desarrollo Gerencial. Metodológicamente se abordaron la fundamentación epistémica, específicamente aspectos ontológicos, epistemológicos, axiológicos y finalmente teleológicos, que es el fin último que genera la teoría.

La investigación se desarrollará, bajo un paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo y la teoría fundamentada como método para analizar, validar e interpretar los datos para establecer categorías de información que permitirán definir el constructo, entre los involucrados en la cultura organizacional y gestión del talento de las instituciones educativas. Asimismo, se pretende generar una teoría sustantiva en vinculación con la cultura organizacional y la gestión del talento humano en instituciones educativas, desde la praxeología del análisis de los datos; como una estrategia gerencial para darle respuestas a las debilidades encontradas en las instituciones educativas públicas, el cual está reflejado en el diagnóstico de esta investigación como son la falta de comunicación efectiva, resistencia al cambio, valores y misión no claros, capacitación y desarrollo profesional deficiente, evaluación y reconocimiento inadecuados.

MÉTODO

El abordaje de las dinámicas internas en las instituciones educativas contemporáneas devela retos significativos asociados a la interacción humana y las estructuras que rigen su funcionamiento. A partir de un diagnóstico institucional

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

preliminar, se evidenciaron notables debilidades en la cultura organizacional y en la gestión del talento humano, factores que fracturan la cohesión interna, la motivación y, por ende, la calidad del servicio pedagógico-administrativo. Ante esta realidad, el propósito general de la presente investigación se direcciona a construir una teoría sustantiva en vinculación con la cultura organizacional y la gestión del talento humano en instituciones educativas, asumiendo como ruta de aproximación la praxeología del análisis de los datos. Este estudio se adscribe institucionalmente a las líneas de investigación de la macrocategoría denominada Innovación y Desarrollo Gerencial, la cual propugna la generación de nuevos modelos de gestión adaptados a las realidades socioeducativas emergentes.

Para dar respuesta al propósito planteado, se asume epistemológicamente el paradigma interpretativo bajo un enfoque cualitativo, idóneo para comprender la realidad desde los significados subjetivos de sus propios actores. Metodológicamente, se adopta el método de la teoría fundamentada, el cual permite que los hallazgos conceptuales emerjan directamente de los datos empíricos recolectados en el escenario de estudio, en lugar de forzar la realidad a supuestos teóricos rígidos preexistentes. Como sostienen Palacios (2022) al abordar las precisiones de este método en ciencias sociales:

"La teoría fundamentada es un diseño metodológico que busca, a través de un proceso sistemático y dinámico, descubrir teorías, conceptos e hipótesis a partir de los datos, permitiendo explicar pautas de comportamiento de los actores sociales desde su propio contexto" (p. 52).

El escenario seleccionado para la investigación es el Colegio Salesiano Pío XII. En este espacio social y laboral, se seleccionaron minuciosamente cuatro (4) informantes clave, constituidos por personal docente y administrativo, cuya permanencia, vivencia y representatividad dentro de la institución garantizan la profundidad y riqueza del discurso. La técnica de recolección de información empleada será la entrevista en profundidad, permitiendo un diálogo fluido y reflexivo con los actores.

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

La fundamentación teórica que guiará la sensibilidad teórica del investigador y dialogará con los hallazgos incluye los postulados clásicos sobre cultura organizacional de Schein (1985, 2010), quien la define a partir de niveles que van desde los artefactos visibles hasta los supuestos básicos subyacentes, complementado por la tipología de culturas de Handy (1993). Por su parte, la gestión del talento humano se sustentará en el enfoque de procesos de Werther y Davis (2008), la praxeología de la acción humana inspirada en la economía de Von Mises (1949), y la praxeología pedagógica y gerencial de Juliao (2011).

El análisis de la información recolectada se estructurará rigurosamente bajo la metódica procedimental de Strauss y Corbin (2002). De esta manera, las transcripciones de las entrevistas serán sometidas, en primer lugar, al proceso de codificación abierta, fragmentando los textos para extraer conceptos iniciales; posteriormente, se aplicará la codificación axial, relacionando las categorías con sus subcategorías; y, finalmente, la codificación selectiva, que permitirá unificar e integrar el cuerpo categorial alrededor de una categoría central que dará forma a la teoría sustantiva. Todo este andamiaje analítico estará transversalizado por el método de comparación constante, contrastando los incidentes de forma continua, y por el muestreo teórico, deteniendo la recolección de información únicamente cuando se alcance la saturación teórica de las categorías. Como afirman San Martín Cantero (2020) sobre este procedimiento analítico:

"El método de comparación constante y la codificación tridimensional (abierta, axial y selectiva) resguardan el rigor conceptual de la teoría fundamentada, asegurando que la construcción teórica final responda legítimamente a la voz y acción de los participantes en su cotidianidad institucional" (p. 114).

En síntesis, este marco metodológico erige una propuesta praxeológica, cualitativa e interpretativa que trasciende la mera descripción de las debilidades del Colegio Salesiano Pío XII. Su ejecución sistemática proveerá las bases conceptuales para innovar y desarrollar la gerencia educativa, dignificando el talento humano mediante una cultura organizacional sinérgica y cohesionada.

RESULTADOS

Categoría 1: Conceptualización de la Cultura Organizacional desde la Praxis Educativa

Los informantes coinciden en que la cultura organizacional es el núcleo dinámico que define el funcionamiento y la identidad de la institución.

Estructura y Funciones: Se conceptualiza como el modo en que la institución organiza su engranaje operacional. El personal directivo y docente destaca que una cultura sólida delimita con precisión las tareas específicas de la directiva, coordinaciones, docentes, administrativos y obreros, evitando el desorden generalizado del entorno nacional.

Filosofía y Normativa: Los docentes la definen de forma macro como el conjunto de valores, metodologías de trabajo, políticas institucionales y normativas vigentes que configuran la "esencia" de la organización. Se evidencia que la cultura es tanto la planificación del tren directivo como la ejecución de las estructuras educativas.

Categoría 2: Percepción y Significado de la Gestión del Talento Humano

El talento humano es valorado unánimemente como el recurso más importante y la "mano calificada" de la institución.

Optimización de Capacidades: Los entrevistados perciben la gestión del talento como la habilidad del líder para identificar, extraer y potenciar las cualidades, aptitudes y "talentos escondidos" de cada trabajador.

Cultura del Buen Trato y Normativa: Se argumenta que una gestión eficaz nace del "buen trato" y el reconocimiento humano. Operacionalmente, se vincula con la aplicación de métodos, estrategias y el seguimiento de normativas y manuales históricos de funciones gestionados por los departamentos clave (como Control de Estudio y Recursos Humanos) para optimizar el rol del personal.

Categoría 3: Nudos Críticos y Causas que Afectan la Cultura y la Gestión del Talento

A través de la praxeología de datos se identifican factores multicausales (internos y del macroentorno) que resquebrajan la estabilidad organizacional:

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

Factores Internos (Operacionales y de Liderazgo): Los informantes señalan la improvisación, el desconocimiento de las funciones asignadas, la desinformación sobre los objetivos y la falta de claridad en la misión/visión institucional como los principales detonantes del fracaso operativo. Asimismo, la debilidad en el liderazgo directivo (gestión no participativa), la sobrecarga laboral y la resistencia al cambio en estructuras tradicionales limitan la innovación.

Factores Socioeconómicos (Entorno País): Emerge con fuerza la "situación país" (bajos incentivos salariales generalizados) como una causa directa que descontrola al trabajador y provoca una alarmante pérdida de la identidad institucional y del sentido de pertenencia. Se contrasta positivamente la gestión privada (donde hay mayor compromiso y cumplimiento de horarios) frente al ausentismo y desarticulación de las instituciones públicas.

Categoría 4: Centralidad de la Comunicación y los Valores Institucionales

Esta dimensión es catalogada como "imprescindible" y el pilar que evita el fracaso de la organización.

La Comunicación como Eje Articulador: Se demanda unánimemente una comunicación de línea horizontal y asertiva. La falta de una comunicación efectiva genera rumores y desmotivación; por el contrario, un flujo transparente transmite la visión y alinea las acciones hacia los objetivos comunes.

Valores como Base de Coherencia: Los valores (honestidad, respeto, puntualidad, solidaridad) determinan lo que es la persona y la organización. En el contexto específico analizado, los informantes resaltan la ventaja de contar con una formación permanente bajo el modelo salesiano (Amor, Razón y Religión), lo que genera una coherencia organizacional indispensable donde "lo que se dice y lo que se hace coincide".

Categoría 5: Incorporación de Estrategias Culturales en Planes y Proyectos

Aplicación Focalizada mas no Sistemática: Existe consenso en que la institución toma en cuenta las estrategias de cultura organizacional, especialmente al fundamentar sus proyectos en valores humanos, católicos y el acompañamiento

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

docente. Estas estrategias sirven prácticamente para evaluar rendimientos y decidir ascensos o promociones a niveles superiores.

La Ventaja de la Resiliencia: Se reconoce el valor histórico de la institución para dar respuesta y proteger la calidad de vida de sus trabajadores en momentos críticos (como la pandemia).

Oportunidad de Mejora Doctoral: Los datos demuestran un vacío praxeológico relevante: muchas de estas acciones de integración y cultura se ejecutan de forma dispersa. No se encuentran articuladas de manera explícita o sistemática dentro de una planificación formal orientada a la retención y el desarrollo profesional del talento.



Figura 1. Cultura Organizacional y Gestión del Talento Humano En el Contexto Educativo. Hernández y Maldonado (2026)

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

Figuar1. Cultura Organizacional y Gestión del Talento Humano en el Contexto Educativo.

Fuente: Tomado de Hernández y Maldonado (2026).

DISCUSIÓN

El estudio de las dinámicas organizacionales en contextos de alta complejidad político-económica y macroestructural exige un andamiaje metodológico riguroso y flexible, capaz de capturar la vivencia íntima de los actores y transformarla en constructos teóricos con poder explicativo. Bajo los postulados de la Teoría Fundamentada, el presente ensayo examina la realidad interna de una institución educativa de matriz salesiana, desvelando el entramado relacional, axiológico y operativo que emerge cuando el entorno externo amenaza de forma crónica la estabilidad institucional. A través de un riguroso tránsito que abarca la codificación abierta, el microanálisis descriptivo, la articulación axial y la posterior síntesis selectiva, se devela cómo la interacción entre la cultura formal y la praxis del talento humano configura un modelo emergente de preservación identitaria y resiliencia institucional.

El Microanálisis y la Emergencia del Sentido: Hallazgos de la Codificación Abierta

La inmersión inicial en el discurso de los informantes clave, efectuada mediante un escrutinio línea por línea, permitió la cristalización de códigos descriptivos (Cd) y códigos vivos (Cv) que actúan como las teselas de este mosaico conceptual. En primer lugar, la alta gerencia representada por el informante DIR-01-INS coloca sobre el relieve de la discusión la necesidad imperativa de “evitar la improvisación, el no conocer cuál es la función de cada uno”. Este testimonio devela un código descriptivo sintomático: la presencia latente de una ausencia de claridad de roles que, de no ser contenida, amenaza con desarticular la operatividad del plantel. Frente a este riesgo de anomia, la misma línea directiva (DIR-02-INS) introduce un contrapeso de naturaleza axiológica al afirmar que la institución cuenta

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

con una “formación permanente que permite desarrollar los valores del modelo salesiano: amor, razón y religión”. Aquí, el código descriptivo identifica una robusta axiología institucional identitaria, la cual sirve como columna vertebral para contrarrestar las fuerzas centrífugas del entorno social.

Por otro lado, la mirada del personal docente aporta una perspectiva crítica sobre las fricciones cotidianas y el impacto del ecosistema exógeno. El informante DOC-01-EDC verbaliza una realidad dolorosa e ineludible al señalar que, “lamentablemente por la situación país, el trabajador... pierde la identidad”, categoría cruda que devela un desapego identitario catalizado directamente por la crisis macroeconómica venezolana. Esta desarticulación externa se imbrica, además, con debilidades en los canales internos; de este modo, el informante DOC-02-EDC denuncia una notable “debilidad en el liderazgo directivo... cuando la información no fluye adecuadamente, aparecen rumores”. Este cruce de palabras devela un ruido comunicacional derivado de un liderazgo percibido en ocasiones como autocrático o desarticulado, propiciando un clima de incertidumbre. No obstante, a pesar de este panorama de vulnerabilidad, persiste una profunda autovaloración del cuerpo docente; así lo demuestra el testimonio de DOC-03-EDC al sentenciar que “el Talento humano es el recurso más importante, es esa mano calificada”, expresión que consagra la valoración del capital intelectual como el activo más noble y resistente de la organización.

Arquitectura Axial: Tensiones, Sinergias y el Fuego Cruzado de las Fuerzas Organizacionales

La transición hacia la codificación axial demandó el uso del paradigma codificador para establecer interrelaciones sistémicas entre las categorías emergentes, superando la mera descripción e ingresando en el terreno de la condicionalidad y la causalidad. La primera categoría analítica se define como la tensión entre la Arquitectura Cultural y la Anomía Organizacional, sustentada en las subcategorías

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

de delimitación de funciones, planificación del tren directivo y mitigación de la improvisación.

Desde esta perspectiva, la cultura organizacional no se concibe como un elemento ornamental, sino como un auténtico escudo normativo y relacional. Los datos analizados ponen de manifiesto una pugna constante entre el orden institucional interno caracterizado por la búsqueda de especificidad en las funciones por coordinación y el desorden o anomia que penetra desde el entorno externo. La praxeología de estos datos demuestra con claridad que cuando la cultura interna se resquebraja, la improvisación y el desconocimiento de las tareas emergen de inmediato, fracturando de manera directa la productividad y la paz escolar.

Para mitigar esta vulnerabilidad, emerge la segunda categoría fundamental: la Gestión Sinérgica del Potencial Humano, orientada hacia la visibilización de talentos ocultos, la cultura del buen trato y la optimización operativa. En el contexto de la institución estudiada, la gestión de la mano calificada trasciende el tradicional enfoque administrativo de control de estudios o de recursos humanos de corte fiscalizador. Por el contrario, los informantes la configuran como una actividad netamente heurística y humanista, donde el rol fundamental del líder estriba en descubrir y "sacar lo bueno" de cada miembro del personal. Existe aquí una relación de estricta condicionalidad: para poder percibir, potenciar y optimizar las capacidades reales del docente, la institución se ve obligada a edificar, en primera instancia, un clima relacional firmemente sustentado en la cultura del buen trato.

Esta necesidad de blindaje relacional se vuelve comprensible al analizar el nodo crítico de la investigación, denominado Fuerzas Disruptivas Internas y Multicausalidad Exógena. Esta tercera categoría condensa los fenómenos de erosión salarial, pérdida de identidad laboral, resistencia al cambio tradicional y desinformación teleológica. La teoría fundamentada en los datos demuestra que el talento humano se halla bajo un implacable fuego cruzado provocado por dos dimensiones concurrentes: una dimensión estrictamente interna, signada por liderazgos débiles, sobrecarga de tareas y una preocupante desinformación respecto

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

a la misión y visión institucionales; y una dimensión exógena, dominada por la omnipresente "situación país" y los bajísimos incentivos económicos del entorno general. La consecuencia directa de esta colisión de fuerzas es la instauración de una desmotivación crónica y la erosión progresiva del arraigo y sentido de pertenencia de los educadores hacia la institución.

Como respuesta homeostática ante tales amenazas, la cuarta categoría, Consonancia Axiológica y Flujo Horizontal, propone el despliegue de la comunicación asertiva, la coherencia institucional y la Tríada Preventiva Salesiana. En esta praxis particular, los valores y la comunicación dejan de ser variables accesorias para transformarse en los vectores esenciales que garantizan la supervivencia misma del tejido organizacional. Los valores universales encuentran un canal de potenciación único en el modelo preventivo de Don Bosco, articulado en torno al Amor, la Razón y la Religión. El análisis axial demuestra de manera fehaciente que la estricta concordancia entre "lo que se dice y lo que se hace" —es decir, la coherencia institucional— actúa como un catalizador de la comunicación horizontal, logrando neutralizar eficazmente los rumores y reorientar las voluntades del personal hacia los fines teleológicos de la educación.

Finalmente, la quinta categoría axial devela la Emergencia de la Praxis Reactiva frente a la Sistematización Estratégica. Esta dimensión integra acciones dispersas de integración, dinámicas de resiliencia institucional en periodos de crisis severas (como la pandemia de COVID-19) y sistemas de promociones por rendimiento. Si bien es evidente que la escuela utiliza sus estructuras culturales vigentes para evaluar el desempeño, promover ascensos justificables y ofrecer protección socio-emocional al trabajador en coyunturas críticas, el análisis profundo de los datos pone al descubierto una importante brecha metodológica. Las estrategias destinadas a fortalecer la cultura organizacional operan fundamentalmente de manera empírica, reactiva y fragmentada, evidenciando una manifiesta ausencia de articulación explícita, intencional y científica dentro de un plan formal de retención y desarrollo del talento humano a largo plazo.

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

Síntesis Selectiva: Hacia el Modelo Teórico Emergente

A través de un proceso de comparación constante y tras alcanzar la saturación teórica de las categorías, se identificó el núcleo explicativo central de la investigación doctoral. Este concepto unificador y omnicomprensivo se define formalmente como: “La Resiliencia Organizacional Coherente como Núcleo Dinámico para la Salvaguarda e Identidad del Talento Humano ante Entornos de Alta Incertidumbre Socio-Educativa.”



Figura 2. Estructura Teórica y Operativa basada en el análisis de Datos, Hernández y Maldonado (2026)

Figuar2. Estructura teórica y operativa basada en el análisis de datos.

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

Fuente: Tomado de Hernández y Maldonado (2026).

CONCLUSIONES

El análisis praxeológico de los datos recabados en la U. E. Colegio Salesiano “Pío XII” de Coro permite formular las siguientes conclusiones doctorales:

La cultura organizacional en el ámbito educativo privado se configura como un mecanismo de resistencia y orden ante la crisis: A diferencia de los entornos públicos atomizados por la crisis nacional, una cultura basada en la delimitación estricta de funciones, metodologías claras y políticas internas robustas actúa como un factor protector que preserva la excelencia y mitiga las desviaciones operacionales (como el incumplimiento de horarios o tareas).

La Gestión del Talento Humano se ve directamente afectada por la erosión de la identidad institucional provocada por el macroentorno: Aunque el liderazgo reconoce el valor del recurso humano e intenta "sacar lo bueno" de cada trabajador, la severa crisis de incentivos económicos y salariales a nivel país actúa como un factor distorsionante. Esto genera una pérdida de identidad institucional en parte del personal y estados de desmotivación que desafían las estrategias tradicionales de retención de talento.

La horizontalidad comunicacional y la axiología vivida son los dinamizadores de la sinergia organizacional: No basta con enunciar los valores en los manuales de convivencia o documentos fundacionales. Las instituciones que logran el éxito sostenible son aquellas que, como el modelo salesiano (amor, razón, religión), logran que el personal viva los valores diariamente en la práctica pedagógica y administrativa. La comunicación asertiva y bidireccional es el único canal capaz de neutralizar la desinformación y los rumores que debilitan el clima escolar.

Existe una imperativa necesidad de transitar de la acción empírica-reactiva a la planificación estratégica-sistemática de la cultura: Si bien la institución implementa valiosas estrategias de cultura y soporte humanista en sus planes de contingencia

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

(como en la época de pandemia) o para la asignación de ascensos, estas herramientas operan a menudo de forma dispersa y no intencional.

Aporte Doctoral de la Tesis: Desde la *Praxeología de Datos*, se concluye que las instituciones educativas del siglo XXI requieren integrar de forma explícita y científica las estrategias culturales dentro de la planificación macro de la organización. Vincular intencionalmente la cultura corporativa con el desarrollo profesional, el bienestar, la motivación y la retención del docente es la única vía para consolidar una estructura institucional sólida, coherente y adaptada a contextos de alta incertidumbre.

El modelo teórico generado a partir de la realidad empírica postula de manera concluyente que, en entornos educativos severamente impactados por crisis macroestructurales e incertidumbre socioeconómica, la gestión del talento humano resulta estéril si se limita a la aplicación de procesos mecánicos, instrumentales o meramente burocráticos de control de personal. El verdadero motor de la sostenibilidad y de la permanencia del personal en las aulas radica en la consolidación de una Cultura Organizacional Coherente, entendida como una entidad viva que opera sincrónicamente a través de una doble vía de acción estratégica.

Por una parte, el modelo exige una rigurosa estructuración normativa y operativa sólida, orientada a neutralizar la improvisación del entorno social por medio de una asignación milimétrica y transparente de responsabilidades; esto garantiza que cada actor conozca con precisión su rol en el engranaje institucional, reduciendo la angustia operativa. Por otra parte, demanda la activación de un sustento axiológico activo, expresado en la vivencia interna de una plataforma de valores compartidos — la tríada salesiana— amalgamada con una comunicación horizontal y un trato dignificado que sirva como bálsamo ante las hostilidades del contexto exógeno.

La conjunción armoniosa de estas dos vías dota a la institución escolar de una capacidad resiliente indispensable para contener el desapego identitario y frenar el éxodo de su capital intelectual. Al transmutar las respuestas empíricas y

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

fragmentadas en políticas formales de salvaguarda, valoración y trascendencia de su mano calificada, la organización no solo sobrevive a la crisis, sino que se erige como un faro de coherencia institucional y excelencia pedagógica en tiempos de profunda incertidumbre.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los factores sociales que influyeron en el desarrollo de esta investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Almeida Suarez, R. E. (2024). Cultura organizacional y gestión del conocimiento pedagógico en docentes de una Unidad Educativa de Durán-Ecuador 2023. <https://n9.cl/j83bm>
- Bateman, T. & Snell, S. (2009). Administración. Un nuevo panorama competitivo. (8ª ed.). México: McGraw- HILL INTERAMERICANA., S.A. <https://n9.cl/4ni78>
- Hernández-Vargas, D., & Chacón-Ortiz, M. (2021). The Network Management Model for Comprehensive Early Childhood Care in Costa Rica: A View From its Actors. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 1-22. <https://n9.cl/ro432>
- Majad Rondón, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165. <https://n9.cl/xdh9v>
- Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass. (4ª ed.). Printed in the United States of America fourth edition. <https://n9.cl/660aho>
- Palacios Rodríguez, O. (2021). La teoría fundamentada: origen, supuestos y perspectivas. *Intersticios sociales*, (22), 47-70. <https://n9.cl/4jd9p8>
- Pirela de Faría, L., & Sánchez de Gallardo, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 175-188. <https://n9.cl/mgm6z>

Walter Yofran Hernández-Petit; Damil Jose Maldonado-Mosquera

- San Martín Cantero, D. (2020). Teoría Fundamentada y el Análisis de Datos Cualitativos: Guía metódica para la investigación educativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22(1), 105-119. <https://n9.cl/hgg4k>
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.
- Sola Espinosa, D., & Reyes, V. (2025). Cultura organizacional en un Instituto Tecnológico de Educación Superior. *Revista Espacios*, 46(3), 401-410. <https://n9.cl/z4vaz>
- Tylor, E. (1871). Cultura Primitiva. <https://n9.cl/mizowt>