

Artículo Original

La Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en
Instituciones de Educación Superior

Determination of the Relationship Between Organizational Culture and Teacher Performance
in Higher Education Institutions

Galo R. Moreno Bastidas y Rosario del C. Pineda López

Universidad de las Fuerzas Armadas, Quito, Ecuador.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Galo R. Moreno Bastidas.

Email: grmoreno@espe.edu.ec

Fecha de recepción: 15 febrero de 2019.

Fecha de aceptación: 11 de junio de 2019.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): 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 Hallazgos21*, 4(2), 112- 132.

Recuperado de <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

Resumen

Este trabajo surge de la preocupación constante sobre el desempeño docente a nivel de instituciones de educación superior y la relación que este tiene con la cultura organizacional que la institución profesa. Las instituciones de educación superior (IES) requieren de un buen desempeño docente y que además existan buenas relaciones interpersonales, trabajo en equipo y una excelente comunicación. Cuando en la institución se observa una deficiente cultura organizacional, también se observa un bajo desempeño docente. El estudio tiene como finalidad presentar la metodología y herramientas que le permitan a las universidades determinar la relación existente entre estas dos variables. En tal sentido, de acuerdo a las investigaciones previas, se parte de la premisa y el supuesto que existe una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente; sin embargo, es necesario demostrarlo mediante la aplicación de una o más herramientas que sustenten esta relación. Con los resultados que se puedan obtener de las mismas, se podrán observar fortalezas y debilidades que tendrán gran valor en las instituciones educativas de acuerdo con su propia situación y necesidades.

Palabras clave: cultura organizacional; desempeño docente; evaluación.

Abstract

This work arises from the constant concern about the teaching performance at the level of higher education institutions and the relationship that this has with the organizational culture that the institution professes. Higher education institutions require a good teaching performance and also to have good interpersonal relationships, teamwork and excellent communication. When a poor organizational

culture is observed in the institution, there is also a low teaching performance. The purpose of the study is to present the methodology and tools that will allow universities to determine the relationship between these two variables. In this sense, according to previous research, it is based on the premise and the assumption that there is a significant relationship between the organizational culture and the teaching performance; however, it is necessary to demonstrate it by applying one or more tools that support this relationship. With the results that can be obtained from them, one can see the strengths and weaknesses that will have great value in educational institutions, according to their own situation and needs.

Keywords: organizational culture; teaching performance; evaluation.

Herramientas para la Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones de Educación Superior

La educación superior abarca los estudios universitarios y su finalidad es egresar profesionales en las diferentes ramas del saber con calidad y rigurosidad académica consustanciados con la realidad global del país y sus diferentes problemáticas. Autores como Sánchez y De la Garza (2013), citando a Montañó (2000) definen a las IES como "instituciones sensibles al cambio económico y social, que han sufrido transformaciones radicales en el corto plazo, que tienen una incorporación creciente de ideología empresarial y cuentan con una gran diversidad de formas estructurales" (p. 488). Es preciso considerar que las IES son organizaciones particulares con características, cultura y objetivos propios que las diferencian de otras instituciones.

La gestión educativa en las universidades debe entenderse desde la visión de

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

contribuir a la integración de sus miembros a la cultura organizacional de las mismas, logrando así una mayor coherencia entre el rendimiento académico del docente universitario y la cultura en las instituciones de educación superior (IES). Esto contribuirá a que exista una mejor cohesión entre sus miembros. Dentro de este contexto las IES deben desarrollar estrategias que contribuyan al fortalecimiento y arraigo de los valores, creencias y normas de conducta institucional, de manera que éstas respalden el desarrollo de las funciones de formación, investigación y extensión que involucran al docente universitario.

La cultura organizacional tiene un papel preponderante en el sector de la educación superior. La finalidad de este artículo es proponer las herramientas que determinen la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño docente, por medio de la elaboración de herramientas que permitan un diagnóstico que identifique cuáles son los elementos de la cultura organizacional que favorecen o limitan el desempeño en las funciones del docente.

Existen muy pocas investigaciones acerca de la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral docente, siendo esta la base para un diagnóstico y posterior toma de decisiones para lograr mejores resultados en la gestión que realizan las IES.

En esta perspectiva cabe preguntarse cuál es la relación existente entre la cultura organizacional, en las instituciones de educación superior y el desempeño del cuerpo docente. con esta interrogante, la presente investigación tiene la finalidad presentar la metodología conjuntamente con sus respectivas herramientas, que logren determinar dicha relación, con el fin de que sean un elemento de soporte para la toma de decisiones a nivel de las universidades y con ello enfocarse en una de las variables importantes para obtener

mejores resultados en este tipo de instituciones de educación superior. Se requiere entonces estudiar las variables y factores que afectan la cultura organizacional, y que podrían estar incidiendo ya sea favorable o desfavorablemente en el ejercicio del docente.

Método

La presente investigación ha tenido un enfoque cualitativo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), puesto que se ha basado en la investigación bibliográfica para establecer las variables que permitan relacionar la cultura organizacional y desempeño académico enfocado a docentes universitarios en el marco de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior. Para ello se requirió el diseño de instrumentos acordes al enfoque seleccionado. Además, el diseño de la investigación se considera analítico transversal, porque indaga la incidencia y los valores en que se manifiestan los diferentes aspectos que se investigan en un momento determinado del tiempo.

Se realizó un estudio documental para conocer detalladamente la visión que sobre el problema tienen algunos destacados investigadores.

Resultados y Discusión

Los resultados del estudio documental realizado han mostrado varios elementos de interés. García (2006) sostiene que la cultura representa un horizonte que guía y orienta aspectos conductuales, prácticas, creencias y valores a las que deben adaptarse mediante la apropiación voluntaria los miembros en una organización.

Por su parte Llanos (2018), en su investigación titulada "La Cultura Organizacional, principal propulsor de la Calidad en Instituciones de Educación

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

Superior: caso universidad ecuatoriana”, plantea que la cultura organizacional permite dar identidad y caracterizar a las organizaciones de mayor éxito mundial. Las universidades también se ven en la obligación de desempeñarse con requerimientos de calidad, por tanto, necesitan reforzar su cultura organizacional.

Acorde a las perspectivas planteadas por estos autores consultados en la revisión de la literatura, podemos resumir varios aspectos, generando así una aproximación conceptual por parte del autor de la presente investigación:

- La cultura organizacional se percibe como un requerimiento necesario para el establecimiento de organizaciones saludables.
- La cultura de una organización radica en las posturas, principios, convicciones y actuaciones usualmente compartidas por un colectivo. Además, se considera como el grupo de normas compartidas por los miembros de una institución que orientan los aspectos cognitivos y emotivos de los integrantes de una entidad empresarial, y los canales que facilitan moldear y expresar particularidades relevantes como los símbolos, suposiciones, pautas y valores.
- La cultura organizacional puede interpretarse como uno de los pilares de la competitividad de las empresas u organizaciones.
- La cultura organizacional ofrece un marco referencial a los integrantes de una organización y genera las normas sobre cómo estos deben proceder y comportarse dentro la institución.

La cultura establece el funcionamiento de una organización, reflejándose en las tácticas estratégicas, estructuras funcionales y organizacionales, sistemas operativos, de información y comunicación. De hecho, constituye aquel elemento silente e invisible en el cual la visión cobra su objetivo y acción.

Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior

La estabilidad, subsistencia, permanencia y adecuación de las IES están relacionadas parcialmente por la solución acertada de apremios y urgencias organizacionales ocasionadas por la presión ante las transformaciones exigidas por la sociedad. Justamente para ello, la cultura organizacional es el elemento que favorece solventar estas circunstancias adversas, favoreciendo su subsistencia y adaptabilidad al entorno que las presiona continuamente.

Acorde a lo planteado por Sánchez y De la Garza (2013), lo anteriormente planteado evidencia la importancia de estudiar la coherencia entre la cultura organizacional universitaria y las funciones sustantivas que adelantan para cumplir con sus objetivos institucionales, entre ellas el rol de los docentes

El Desempeño Docente

La función académica y pedagógica docente representa un gran desafío y reviste una alta complejidad en la actualidad, pues una sociedad en continuos cambios con nuevas visiones y perspectivas sobre su futuro encara al docente diariamente en su función, confiriéndole cierta incertidumbre ante estas demandas, confiriéndole así circunstancias como el desgaste físico, emocional y mental.

Para autores como Peña (2002), el desempeño profesional se define como "toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución" (p. 6).

El docente es el profesional que ejecuta el proceso educativo e instruye académicamente sobre un área de conocimiento. El docente con criterios de calidad planea, partiendo desde la realidad latente de su escuela, diagnostica desde la realidad de su comunidad y adecua el currículo, destacando aquellos aspectos

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

factibles de alcanzar por sus estudiantes, fomentando constantemente los logros, pues forma para la vida y no para la consecución de objetivos.

Según Martínez, Guevara, y Valles (2016), citan a Ponce (2005), quien define el desempeño profesional docente como el quehacer, acción y voluntad del profesor acorde a sus capacidades didácticas, formativas, para facilitar la orientación, dirigir, guiar y evaluar el desarrollo del aprendizaje del estudiante; por tanto, debe dominar las dinámicas, tareas y ocupaciones propias de la labor docente

Otra perspectiva para definir al desempeño docente es mediante la valoración del uso de capacidades y recursos intelectuales en el marco de la profesión docente que permitan, mediante estrategias metodológicas y pedagógicas, el éxito del aprendizaje y alcance de competencias de los estudiantes para una vida plena, así como la participación en la gestión de instituciones educativas, el fortalecimiento de los valores democráticos de los educandos, para apoyar la formulación, ejecución y control de políticas educativas locales, regionales u/o nacionales (Martínez & Lavín, 2017).

Cazau (2001) considera cuatro dimensiones para definir el desempeño docente:

1. Planificación del Proceso Enseñanza Aprendizaje
2. Ejecución del Proceso Enseñanza Aprendizaje
3. Evaluación del Proceso Enseñanza Aprendizaje
4. Identificación con la institución educativa (Investigación y vinculación con la sociedad).

En consecuencia, se entiende que el desempeño docente es el cumplimiento de las acciones pedagógicas inherentes a la profesión; mide variadas cualidades tales como la conducta laboral, cumplimiento

puntual del horario de trabajo, determinación y vocación para el trabajo, disciplina, responsabilidad institucional, perfeccionamiento pedagógico, actualización, formación continua, innovación, etc.

La Cultura Organizacional y el Desempeño Docente

Para comprender totalmente la relación entre cultura organizacional y desempeño hay que considerar lo planteado por Chiavenato (2002) sobre que los individuos (trabajadores) dependen de las instituciones para lograr la superación individual, así como las organizaciones dependen claramente de los individuos para lograr sus propósitos estratégicos institucionales.

Según la opinión de Reyna, Campos, y Martínez (2015), la cultura de una organización evidencia la concepción y el pensamiento característico predominante en ella, mediante su conjunto de normas, valores y creencias, constituyendo un elemento esencial en su desempeño, incidiendo en "su desempeño, ya que impacta no solo los resultados directos de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal" (p. 11).

Las dimensiones de la cultura organizacional consideradas por Reyna, Campos y Martínez (2015) son:

- Artefactos: está referido a todo aquello que objetivamente se puede apreciar, ver y escuchar como rastro o huella de la acción humana al interior de una organización.
- Valores: definidos como un dogma, una pauta que orienta las acciones y la conducta de los miembros de una organización ante circunstancias determinadas donde debe decidirse un curso de acción.
- Supuestos básicos: consisten en la cosmovisión o la manera de percibir y apreciar la vida; son un conjunto de

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

creencias asumidas y aceptadas corporativamente por los integrantes de una organización, permitiéndoles construir los conocimientos que guiarán su comportamiento.

En este sentido, la identidad docente en el entorno cultural de la IES representa una combinación de experiencias personales, culturales, influencias del medio universitario y valores corporativos, que son moldeables acorde a la ocupación, las situaciones y sobre todo la permanencia y estabilidad en la IES. La cultura organizacional de la IES permeará el desarrollo y progreso del docente a través de:

- Las creencias.
- La praxis docente.
- La cultura académica.

Características del Desempeño Docente

Acorde a los criterios de González y Subaldo (2015), las características del desempeño docente son múltiples y variadas, pero hay unas consideraciones elementales que determinan un buen desempeño de la profesión en cuatro aspectos fundamentales:

- Planificación y organización para favorecer el aprendizaje de los educandos
- Educación orientada y dirigida para el aprendizaje estudiantil
- Intervención en la administración del proyecto académico institucional de la IES en un proceso articulado con los requerimientos de la sociedad
- Perfeccionamiento del profesionalismo e identidad del docente.

El desempeño de la función docente se diferencia en dos particularidades fundamentales que caracterizan a una profesión:

- La facultad e independencia de su ejercicio profesional está restringida por múltiples disposiciones y medidas regulatorias que procuran garantizar el derecho fundamental a una educación para

todos los estudiantes mediante una oferta académica en términos de justicia e igualdad.

- La enseñanza se aparta de la independencia de criterios y alejamiento personal que caracteriza al resto de las profesiones e introduce como una señal de identidad el resguardo cuidadoso del vínculo interpersonal y contenido afectivo del empeño personal.

Factores que Influyen en el Desempeño Docente

Según lo planteado por investigadores como Gil, Tchinhama, y Morales (2017), algunos de las propiedades características del docente universitario que inciden de forma directa en el servicio profesional se presentan a continuación:

- Idiosincrasia innata del profesor universitario.
- Instrucción académica y científica.
- Destrezas, experticia y desarrollo profesional.
- Tendencia a la innovación de metodologías didácticas.
- Planeación y organización de los procesos de enseñanza.
- Consideración y apertura hacia y por la diversidad.
- Comportamiento ético del profesor universitario ante sus superiores y reconocimiento a las autoridades académicas institucionales, así como ante las normativas, valores y creencias de la IES.
- Vínculos profesor-estudiante caracterizado por la equidad y la justicia.
- Potenciación hacia la creación y participación de equipos de trabajo no solo entre estudiantes sino con el resto de la comunidad universitaria.
- Técnicas de enseñanza que consideran los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- Interés por el rendimiento académico de sus estudiantes.

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

- Distribución adecuada y aceptablemente razonable del tiempo para las diferentes actividades administrativas y académicas de la actividad docente universitaria.
- Relaciones armoniosas con el resto del cuerpo docente y comunidad académica.
- Respeto y cumplimiento por el horario de trabajo en un marco de puntualidad y observancia total y absoluta.
- Uso oportuno, adecuado y coherente de los recursos didácticos y pedagógicos institucionales para el proceso de enseñanza.
- Apertura satisfactoria y colaboración voluntaria hacia los procesos institucionales de evaluación de su desempeño profesional.
- Satisfacción e identificación apropiada por los sistemas y mecanismos de recompensa salarial.
- Apertura y amplitud hacia procesos de cambios no solo curriculares sino institucionales.
- Integración activa y participativa en actividades complementarias estudiantiles y universitarias.
- Interés activo hacia la formación y actualización continúa en la disciplina académica de formación y en los procesos y normativas académicas universitarias.

El Rol, Función, Efectividad de la Evaluación del Docente Universitario

Actualmente las IES a nivel global se ven confrontadas a prestar servicios académicos de alta calidad en virtud de los requerimientos de los diferentes sectores de la sociedad. Ante estos requerimientos de calidad y excelencia educativa, estas Instituciones se han visto en la necesidad de formular, desarrollar e implementar diversos instrumentos para evaluar de forma continua al docente universitario. La efectividad de este proceso evaluador requiere de un elemento esencial que es la comparación de los objetivos alcanzados y desarrollados por el docente en un periodo

determinado y los objetivos que se esperaba que se cumpliera en ese mismo lapso de tiempo. En tal sentido, Benítez (2007), citando a un autor clásico en evaluación del desempeño docente, como lo es Pritchard (1990), comenta que:

Se entiende por objetivos a los desempeños demostrados, a nivel individual o de la organización. En el primero se mide el grado de cumplimiento del perfil de la competencia como resultado de la labor realizada por el docente. En el segundo se mide el impacto que el sistema de evaluación del desempeño ha tenido en los resultados globales de la institución educativa (p. 1).

A este respecto, si una evaluación para valorar el desempeño de un docente se programa con intenciones represivas, se genera alrededor de ella un contexto de incertidumbre y de discreción, en virtud de que el profesor se siente intimidado, presionado y amenazado, retándole efectividad al proceso de la evaluación.

Variables Principales para Medir la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral

Se pueden valorar las variables estudiadas en los diferentes estudios presentados a continuación (ver Tabla1), por lo que se requiere identificar dichas variables de forma contundente para luego emprender acciones que permitan gestionar una cultura de calidad en las instituciones de educación superior, con la finalidad de que estas acciones repercutan en la eficiencia del desempeño laboral universitario.

Sobre la Metodología

Para el diseño de las herramientas y metodología que permitan evaluar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional, se ha propuesto un instrumento que permite recolectar información clave sobre ambas. En cuanto a valorar aspectos de la cultura organizacional, se incorporan ítems para diagnosticar aspectos como las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y comunicación institucional. En relación con

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

el desempeño docente, los ítems del instrumento valoran aspectos como el dominio de los contenidos, la planificación de las actividades y la evaluación.

Se utilizan herramientas e información que permiten analizar las variables en estudio que corresponden a la cultura

Tabla 1

Variables que miden cultura organizacional y el desempeño laboral

Autores	Variables	Población
Hernández (2009): "Cultura organizacional sólida. Retos para las IES".	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura/instalaciones • Herramientas/Tecnología • Obras de arte y literarias • Vestimenta y lenguaje • Ritos, rituales y ceremonias • Formas de comportamiento • Valores, normas y reglas • Creencias y relaciones 	Sección de Estudios de Posgrado e Investigación (SEPI) del Instituto Politécnico Nacional (IPN)
Martínez & Robles (2009): "Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las IES".	<ul style="list-style-type: none"> • Personas • Cliente • Organización • Cultura organizacional 	Dependencias de educación superior del Valle de México
Sánchez (2010): "Caracterización de la cultura organizacional de las IES".	<ul style="list-style-type: none"> • Características dominantes • Liderazgo organizacional • Administración de los empleados • Cohesión organizacional • Énfasis estratégico • Criterio de éxito 	Instituciones de educación superior del estado de Guanajuato
Tomas (2010): "Cultura innovadora en las universidades"	<ul style="list-style-type: none"> • Docencia-investigación Universidad- sociedad • Gobierno y gestión • Perfil del profesor • Estudiantado • Evaluación e innovación • Gestión administrativa • Docencia e investigación Universidad y su contexto 	Cuatro universidades catalanas
Vargas (2011): "Cultura y desarrollo organizacional".	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad de los docentes • Compromiso social • Responsabilidad • Profesionalismo • Laboriosidad • Valores 	Seis facultades de la Universidad Nacional del Altiplano
González, Ochoa, & Celaya (2016): "Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior"	<ul style="list-style-type: none"> • Participación y compromiso • Innovación y creatividad • Competencia y productividad • Control y eficiencia 	Se trabajó con 32 profesores de tiempo completo de la UNAV
García & Segura (2014): "El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay"	<p>Variable clima organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Relaciones interpersonales (Tolerancia, Aceptación, Empatía) ○ Trabajo en equipo (Participación, Compromiso) ○ Comunicación (Egoísmo, Desconfianza, Creatividad, Asertividad) <p>Variable desempeño docente</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Diversificación curricular (Conocimientos, Capacidades, Flexibilidad) ○ Planificación (Objetivos, Metas, Recursos, Actividades) ○ Evaluación (Tipos, Metodologías) 	La población está conformada por 65 docentes de los niveles: inicial, primaria y secundaria de las instituciones educativas del distrito de Cajay,

Fuente: Elaborado por los autores a partir del estudio documental.

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

organizacional y al desempeño laboral (Tabla 2).

información desde el punto de vista directivo acerca de las dos variables de estudio.

Tabla 2
Herramientas e información según variables de análisis

Herramientas e información	Variable de análisis
Encuesta a los docentes titulares de las universidades	Cultura organizacional
Entrevistas no estructuradas a una o más autoridades por universidad en estudio	Desempeño docente Cultura organizacional
Información secundaria del desempeño docente en las universidades	Desempeño docente

Fuente: Síntesis realizada por los autores.

Entrevistas

Se realizarán entrevistas al rector, vicerrector o autoridad clave de las universidades, con conocimiento de las variables de estudio, con el fin de obtener

Encuestas

Las encuestas serán formuladas a los docentes de las universidades en estudio con el fin de obtener, de acuerdo con su percepción, el punto de vista de la cultura

Tabla 3
Referentes teóricos considerados para la propuesta del cuestionario

Fuente Documental	Aportes para la elaboración del Instrumento de Evaluación
Linares, Ochoa, & Ochoa-Silva (2013): "Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana".	Los criterios para diseñar la elaboración del instrumento consideró cinco modelos de diagnóstico de cultura organizacional que contienen variables para evaluar el desempeño docente en IES: 1. Modelo para estudiar la cultura organizacional didáctica, de Marcone y Martínez (2003), que plantea una representación analítica de la IES y la indagación de opciones para orientar la energía institucional hacia una gestión efectiva. 2. Modelo de estudio de la cultura organizacional y docente, de De Tomás et al. (2006), que indaga la apreciación de los profesores en relación a su perfil, las metodologías didácticas, la noción del estudiantado, las tácticas y formas para la evaluación del aprendizaje y la labor docente. 3. Modelo para relacionar la cultura organizacional, desempeño laboral y la productividad, de Terán y Lorenzo (2011), el cual procura determinar si la cultura organizacional incide en el desempeño laboral y/o en la productividad del talento humano. 4. Modelo para estudiar la cultura organizacional y la evaluación del desempeño docente, de Luna y Jiménez (2008), cuyo propósito es establecer la influencia en la cultura organizacional de una IES por valorar el desempeño docente mediante un programa de estímulos. 5. Modelo que relaciona Cultura Organizacional y Motivación Laboral en educadores de una IES, de Añez (2006), donde se establecen seis dimensiones para comprender la correspondencia entre cultura organizacional y motivación laboral

Fuente: Elaboración propia de los autores.

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

existente, así como una autoevaluación de su desempeño.

Se recomienda calcular una muestra de docentes en base a la fórmula para el cálculo de muestras finitas (Valdiviezo, Valdivieso, & Valdivieso, 2011), y realizar un muestreo por conglomerados.

el fin de establecer similitudes y diferencias entre las evaluaciones de las diferentes universidades y homologar las variables y resultados cuantitativos totales.

Para disminuir la subjetividad de los resultados de desempeño, en caso de ser diferentes, se hará uso de la información personal de los docentes y la información

Tabla 3

Referentes teóricos considerados para la propuesta del cuestionario (continuación)

<p>Góngora, Nóbile, & Reija (2014): "Estudio comparativo de la cultura organizacional."</p>	<p>Los aportes se fundamentan en una conceptualización formulada en 1995 por Felcman y Góngora, aplicada en muchas investigaciones y estudios analizar la cultura en instituciones privadas y públicas. Comprende preguntas y abiertas desplegadas sobre las contribuciones teóricas de investigadores como Bennis, Schein, Hofstede y Denison. La determinación de la cultura de cada organización se ejecutó basada en el promedio de respuestas a las siguientes variables:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Particularidades del supervisor inmediato 2. Apreciación del cambio 3. Sistemas de retribución 4. Programación 5. Disponibilidad informativa 6. Abordaje de los errores 7. Perspectivas de los periodos de acción 8. Características de tareas realizadas 9. Perspectivas de cambio 10. Claves de éxito <p>Igualmente se consideran las variables de Hofstede, que contribuyen al entendimiento de la cultura organizacional, las cuales son:</p> <ol style="list-style-type: none"> A. Presión en el trabajo B. Expectativas de estabilidad y permanencia en la institución C. Acatamiento a las reglas D. Favoritismo por las dimensiones de la organización E. Miedos existentes F. Actitud vigente del supervisor (autócrata o informativo/interactivo) G. Distancia de los niveles jerárquicos H. Tolerancia a diversos grados de incertidumbre
--	---

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Evaluación al Desempeño Docente en las Universidades

Se utilizará adicionalmente la información que disponen las universidades acerca del desempeño docente. Esta información, en lo posible, deberá tener los mismos criterios y se puede obtener en casos donde la evaluación se presenta mediante normativa. O, en caso contrario, deberá analizarse con

proporcionada por los directivos para triangular la información y obtener información cualitativa que pueda ser comparativa y relacionarse con las variables de cultura organizacional.

Validez de los Instrumentos

El cuestionario se ha diseñado específicamente para el presente estudio y propuesta, tomando en cuenta las variables

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

de cultura organizacional y analizando herramientas validadas por diferentes autores. El fin ha sido construir una encuesta propia aplicada al caso, pero que a su vez contenga información de experiencias previas en las que se pueda establecer las variables a estudiar y características que puedan ser compiladas e identificadas sobre cultura organizacional. Para el diseño del instrumento se consideraron los aspectos o

referentes teóricos condensados en la Tabla 3.

Instrumento de Medición

Este instrumento será aplicado por los directores o autoridades académicas institucionales a los docentes, con la finalidad de evaluar los aspectos considerados: Desempeño docente y Cultura Organizacional. Es fundamental

Tabla 3

Referentes teóricos considerados para la propuesta del cuestionario (continuación)

<p>González-Díaz, Ochoa-Jiménez, & Celaya-Figueroa (2016): "Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión".</p>	<p>Los aportes de estos investigadores a la formulación del están referidos a veinte indicadores, en cuatro áreas que integran la magnitud de la organización de una IES (gestión organizacional, liderazgo organizacional, enfoque estratégico y eficacia organizacional) con cuatro opciones, propensas a determinar diversos enfoques para una universidad considerada en el estudio: participación y responsabilidad, innovación, iniciativa y creatividad, competitividad y productividad, y control y eficacia. Fue necesario para construir el instrumento propuesto abordar e incluir concepciones, métodos e indicadores relativos a una IES. Fue considerado el Instrumento de valoración de la cultura organizacional (OCAI), adaptada por Sánchez (2010) del estudio adelantado por Cameron y Quinn (1999). Igualmente fueron consideradas las investigaciones con la finalidad de diseñar un modelo conveniente para diagnosticar la cultura organizacional de las IES adelantadas por Tomas (2010), Sánchez (2010), Martínez y Robles (2009), Vargas (2011) y Hernández (2009).</p>
<p>Figueroa (2016): "Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental".</p>	<p>Para efectos del diseño del instrumento de la presente investigación se consideró los elementos apropiados propuestos por Figueroa (2016) y fundamentados en investigaciones anteriores desarrolladas por Olmos y Socha (2006) con el objetivo de Medir la cultura organizacional mediante un instrumento diseñado a tales efectos y que contenía aspectos como: Valores, Creencias, Clima, Normas, Símbolos y Filosofía. De igual forma, para relacionar estos atributos con el desempeño laboral se consideró el Método de Escalas de Observación de Comportamiento (BOS, propuesto por Levy (1990) el cual estableció el desempeño en el lugar de trabajo en relación a los siguientes aspectos: Conocimiento del cargo, Disponibilidad para el trabajo, Calidad en la ejecución de las tareas, Objetividad y Autonomía, Negociación, Confidencialidad, Relaciones Interpersonales, Responsabilidad y el Trabajo en Equipo.</p>
<p>González-Cardona (2016): "Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira".</p>	<p>Los aportes de este autor permiten medir la Relación Cultura organizacional/Desempeño en instituciones educativas. El instrumento utilizado a tales efectos fue basado en el modelo de Camerón y Quinn (1999) el cual involucra seis factores: Características predominantes, Estilos de Liderazgo, Gestión del Talento Humanos, Coherencia de la organización, Enfoque estratégico y Criterios fundamentales para el éxito.</p>

Fuente: Elaboración propia de los autores.

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

especificar la confidencialidad de la información y la importancia de realizar la evaluación de la manera más objetiva para obtener resultados confiables.

Encuesta

(Marque con una X su respuesta)

1. Datos de identificación

- Edad: De 25 a 35 años () De 36 a 50 años () De 51 a más años ()
- Sexo: Masculino () Femenino ()
- Formación o estudios realizados:
Licenciado () Magíster () Doctor ()
- Tiempo de servicio: De 1 a 10 años () De 11 a 20 años () De 21 a más años ()
- Condición laboral: Contratado () Fijo ()
- Cargo que desempeña: Directivo () Docente ()
- Experiencia docente profesional (en años): _____

TD: Totalmente en desacuerdo

ED: En desacuerdo

NA/ND: Ni de acuerdo ni en desacuerdo

DA: De acuerdo

TA: Totalmente de acuerdo

Medición Cultura Organizacional

2. Variable cultura organizacional

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
En la Institución se fomenta la innovación tecnológica					
Se fomenta el cumplimiento de metas					
Para el ingreso a la institución se promueve la recomendación o influencia interna					
El salario que se recibe es el adecuado					
Le suministran las herramientas que necesita para realizar bien su trabajo					
La institución le permite aprender					

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
y progresar como persona					
Se percibe un ambiente de cooperación					
Existe autonomía para la toma de decisiones relacionadas con su trabajo					
Existen normas de presentación personal					
Se sancionan las faltas					
Se celebran fechas especiales					
Se utilizan sistemas de incentivos para premiar la labor docente					
La institución y los trabajadores se identifican con el logo y los colores corporativos					
La institución se interesa por su desarrollo profesional y familiar					

3. Variable relaciones interpersonales

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
En la Institución se promueve el trabajo en equipo					
Se mantienen buenas relaciones con los miembros de la institución.					
Se Recibe buen trato entre compañeros de trabajo.					
En la institución se reconoce regularmente el buen trabajo realizado					
Se lleva un buen manejo de conflictos					
La relación entre secciones de clase					

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

y/o áreas permite trabajar cómodamente.					
---	--	--	--	--	--

adquiridos entre docentes de la institución.					
--	--	--	--	--	--

Medición del Desempeño docente

4. Variable Trabajo en equipo

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Los docentes de otras aulas y/o áreas se ayudan cuando es necesario.					
Las reuniones de coordinación con los miembros de otras áreas son frecuentes.					
La institución es flexible y se adapta bien a los cambios.					
El ambiente físico del aula y/o área permite trabajar cómodamente.					
Se permite ser creativo e innovador en las soluciones de los conflictos laborales.					

5. Variable Comunicación

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.					
El jefe directo comunica si se está realizando bien o mal trabajo.					
La información de interés debe ser compartida con los demás.					
Presto atención a los comunicados que emite el director.					
Existe desconfianza en compartir los conocimientos					

6. Variable contenidos

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Realiza la diversificación de los contenidos teniendo en cuenta la realidad.					
Para la diversificación usa como base las nuevas tendencias en materia de educación superior					
Elabora sus unidades de aprendizaje de acuerdo al contexto.					
Las metodologías utilizadas potencializan el desarrollo de las capacidades cognitivas del estudiante.					
La diversificación está considerada dentro de la programación de contenidos					

7. Variable Planificación

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Los objetivos guardan relación con la visión y misión de la institución.					
Se elabora la planificación de aula y/o área.					
Se logran los objetivos propuestos					
Las actividades con los alumnos al terminar cada proceso de enseñanza					

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

aprendizaje son provechosas.					
Los recursos utilizados en el aula de clase son adecuados a la realidad.					

8. Variable evaluación

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
La evaluación de desempeño motiva para aplicar nuevas metodologías y realizar mejor trabajo.					
Se debe realizar con frecuencia la autoevaluación del desempeño docente.					
Debería existir una coevaluación entre docentes.					
Los instrumentos que utilizo para evaluar los aprendizajes son apropiados.					
Se utiliza una metodología adecuada para supervisar al personal docente					

9. Variable desempeño docente

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Organiza, planifica y ejecuta el trabajo universitario para el desarrollo de las áreas.					
Participa en reuniones metodológicas y de orientación para el cumplimiento de las actividades previstas en las áreas.					
Participa en actividades de intercambio de					

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
experiencias con otros docentes.					
Adapta las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes					
Tiene conocimiento de las directrices institucionales, reglamentos y normativas relacionadas al desarrollo curricular.					
Utiliza los recursos didácticos para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje					
En el desarrollo de sus sesiones de clase se evidencian ser motivadoras, entretenidas e interesantes.					
Presenta y expone las sesiones de clase de manera organizada y estructurada.					
Promueve prácticas universitarias: análisis, creatividad, valoración, crítica, y solución de problemas.					
Utiliza diversas estrategias, métodos, medios y materiales					
Demuestra el respeto, solidaridad, amor, justicia, libertad entre todos y ante los demás.					
Promueve el autodidactismo y la investigación					
Asiste puntualmente a la					

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
universidad y las clases.					
Demuestra entrega, servicio y vocación hacia la universidad, la vida y la comunidad.					
Se preocupa por mejorar la autoestima de sus alumnos.					
Es reconocido favorablemente por la comunidad escolar (estudiantes, directivos, profesores, administrativos)					
Usa ejemplos y casos relacionados con la vida real en sus sesiones de clase.					
Cumple con las normas vigentes dentro y fuera de la universidad.					
Presenta proyectos de innovación, creatividad y mejoramiento del aprendizaje.					
Participa en las actividades y aplicación de valores en la universidad.					
Promueve actividades participativas que permiten colaboración entre docentes con una actitud positiva.					
Proyecta imagen de satisfacción en la labor docente.					
Realiza trabajo de tutoría o asesoría a los estudiantes.					
Desarrolla actividades y proyectos acordes con los objetivos de la Universidad.					

Ítem	TD	ED	NA/ND	DA	TA
Participa activamente en la Universidad					

Entrevista Sugerida

1. En la evaluación de desempeño que tiene la universidad con respecto a los docentes, me podría comentar cuáles han sido los principales resultados de la evaluación, aspectos positivos y negativos de la evaluación, considerando los resultados obtenidos, así como su opinión de acuerdo a las siguientes variables:

1.1 Investigación

1.2 Docencia

1.3 Vinculación

2. ¿Cómo caracteriza la cultura organizacional que tiene la universidad en relación a variables como trabajo en equipo, integración, relaciones interpersonales, comunicación?

3. ¿Diría usted que es una cultura organizacional de la universidad es bien definida o marcada o es variada y poco definida?

4. ¿Considera usted positiva o favorable la cultura para el logro de las metas de la universidad de acuerdo a su punto de vista?

5. ¿Considera usted que existe relación entre la cultura organizacional existente en la universidad y el desempeño de los docentes? ¿Por qué?

6. ¿Qué aspectos considera deben mejorar en la cultura organizacional para mejorar el desempeño de los docentes en la Universidad?

Metodología Propuesta para el Análisis y Medición de los Resultados

Para la medición de los resultados se ha considerado una metodología establecida de acuerdo a la necesidad del presente estudio y en base a las características cuantitativas, cualitativas, individuales y grupales de los datos existentes, por lo que se han

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

planificado 3 fases de análisis de los resultados que son:

- a) Establecer la relación individual entre los resultados de cultura
- b) Análisis de los resultados totales por universidad
- c) Relación cualitativa entre variables de estudio

A continuación, el detalle de cada fase de análisis.

a) Establecer la relación individual entre los resultados de cultura

Para ello se valorará cada una de las respuestas con la siguiente calificación

Respuesta	Valoración
TD (Totalmente en desacuerdo)	5
ED (En desacuerdo)	4
NA/ND (Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	3
DA (De acuerdo)	2
TA (Totalmente de acuerdo)	1

Y se realizará una sumatoria individual por docente del total de los resultados de cultura organizacional y los resultados totales de desempeño, de acuerdo a la autoevaluación de los docentes.

Con estos resultados se realizará un análisis gráfico y analítico de correlación tanto por cada universidad como total, para determinar la siguiente hipótesis: *Existe correlación entre la cultura, organización y el desempeño de acuerdo a la percepción de ambas variables en los docentes de las universidades públicas del Ecuador.*

De los resultados se esperarían dos escenarios, y las potenciales interpretaciones, análisis y recomendaciones serían las que se muestran en la Tabla 4.

Con estas posibilidades se analizarán los resultados de acuerdo con los objetivos de la investigación.

Tabla 4
Escenarios y sus interpretaciones

Etapa	No existe correlación / No existen resultados concluyentes	Existe correlación
Resultado/ conclusión	No se puede determinar que existe una correlación entre la cultura organizacional existente en las universidades y el desempeño docente de acuerdo a las variables analizadas.	Se demuestra la correlación existente entre cultura organizacional y el desempeño docente en las universidades públicas del Ecuador de acuerdo a las variables analizadas
Análisis	Es necesario analizar y determinar la validez de los resultados presentados de forma individual debido a la confiabilidad de los datos individuales, se recomienda el análisis cualitativo y los resultados globales de las universidades.	El desempeño docente es el resultado de la cultura organizacional
Recomendaciones	Es necesario analizar para nuevas investigaciones la posible percepción de conformidad con el desempeño de acuerdo a la cultura existente. Se recomienda profundizar en el análisis. Se recomienda en nuevos estudios establecer nuevas variables para determinar las posibles implicaciones de correlación.	Se recomienda investigaciones con nuevas metodologías para su validación

Fuente: Elaboración propia de los autores.

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

b) Análisis de los resultados totales por universidad

- Con las calificaciones individuales del total obtenido por cada docente se realizará

encuesta, se realizará un análisis cualitativo haciendo uso de los cuadros que se presentan en la Figura 1, con las comparaciones que se muestran.

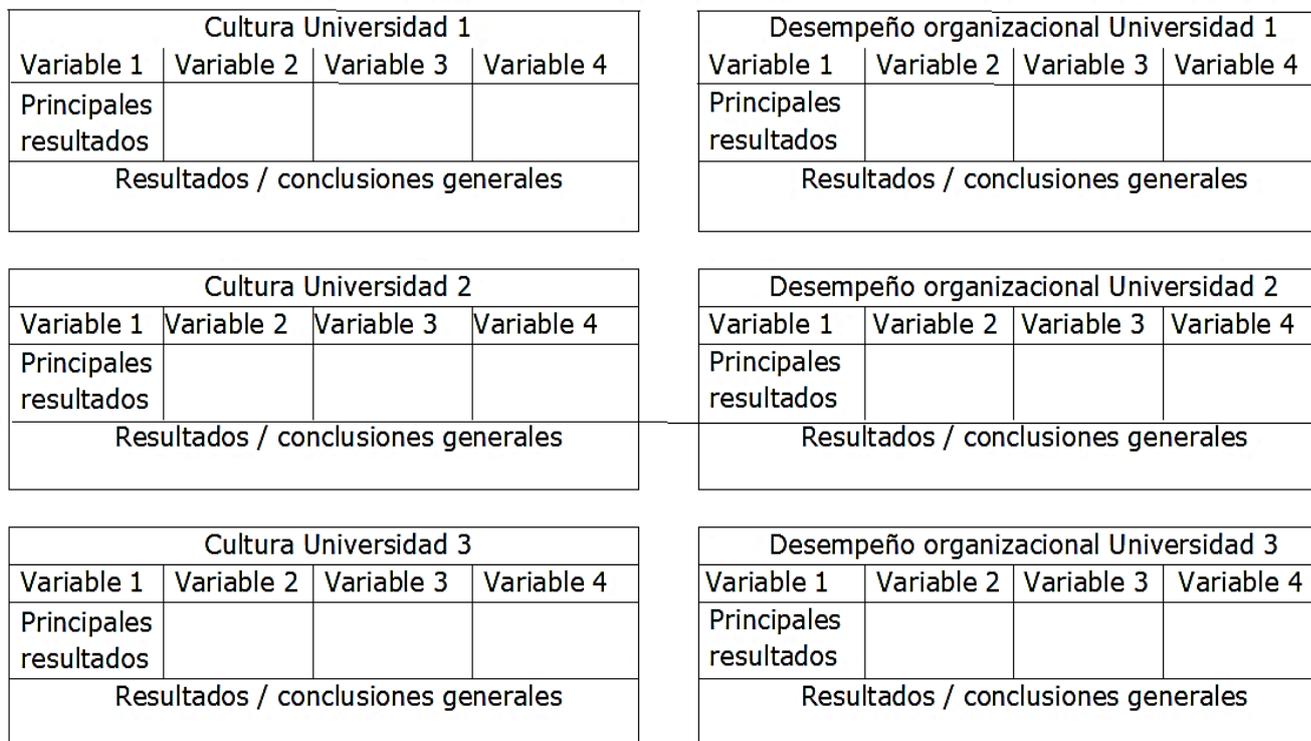


Figura 1. Relación cualitativa entre variables de estudio.

Fuente: Elaboración de los autores.

un promedio total por cada universidad tanto en cultura como del total de la calificación de desempeño obtenida por cada universidad en la evaluación realizada en base a la normativa existente.

- De estos resultados totales se obtendrá un gráfico de correlación entre las dos variables en estudio.
- De los resultados del gráfico se podrá obtener un primer acercamiento a la relación existente entre cultura y desempeño docente por universidad permitiendo determinar si existe esa correlación o no existe.

c) Relación cualitativa entre variables de estudio

De los resultados anteriores, así como de los resultados obtenidos de la entrevista, de los datos secundarios y los resultados de la

Esto permitirá por una parte ver de forma organizada la información y gráficamente facilitará la comparación de los resultados con el fin de determinar con todos los resultados la existencia o no de la relación, así como el análisis correspondiente por universidad de acuerdo a las diferentes variables analizadas.

Con todos estos resultados, cuantitativos, cualitativos, en base a la percepción de los mismos docentes, en base a la calificación existente y el punto de vista de los directivos principales de las universidades será posible analizar la relación o ausencia de esta entre las dos variables de estudio, para las universidades en estudio.

Conclusiones

La cultura organizacional es un factor determinante en el desempeño de la función docente universitaria; esta se concibe como

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

el cuerpo de valores, creencias, supuestos y tradiciones que hacen de una organización una institución única y con personalidad propia, lo cual concede a sus miembros unas normas conductuales que asumen de forma compartida y que favorece la cohesión en un marco de visión conjunta.

Para las universidades es importante considerar cuales factores de su cultura institucional favorecen o no el desempeño laboral del docente en las funciones sustantivas del quehacer universitario, como los son la docencia, la investigación y la vinculación con la comunidad. Conocer estos aspectos es de importancia significativa, pues permitiría mejorar continuamente la labor del docente universitario y fortalecer aquellas áreas de la cultura organizacional que no han sido

integradas y constituidas en el comportamiento laboral e institucional del desempeño docente. Por tanto, se requieren de instrumentos confiables que puedan ser aplicados a efectos de diagnosticar la realidad en este sentido. La presente investigación ha logrado presentar la metodología y herramientas que contemplan un portafolio de ítems que permiten identificar y valorar aquellos aspectos de la cultura y el desempeño que requieren ser ajustados, o bien que puedan ser replicados hacia otros escenarios laborales del sector universitario como su personal administrativo y con esta evaluación validar esta relación a nivel local, así como poder tomar decisiones que permitan mejorar los resultados por los cuales se han creado y operan permanentemente las universidades.

Referencias

- Benítez-Torres, D. (28 de Agosto de 2007). *Efectividad de la evaluación del desempeño docente en una Universidad*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/efectividad-de-la-evaluacion-del-desempeno-docente-en-una-universidad/#autores>
- Cazau, P. (2001). *La enseñanza como Proceso*. España: Hispavista.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá. Colombia: Mc Graw Hil.
- Figueroa, L. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental*. Guatemala de la Asunción: Universidad Rafael Landívar-Facultad de Humanidades.
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica* , 163-174.
- García, G., & Segura, L. (2014). *El clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las instituciones educativas del distrito de Cajay*. Huari – Perú: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- Gil-Álvarez, J., Tchinhama-Mangundu, D., & Morales-Cruz, M. (2017). La evaluación del desempeño de los docentes universitarios. Un acercamiento a las realidades educativas. *Universidad y Sociedad*, 9(2). Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n2/rus32217.pdf>, 237-241.
- Góngora, N., Nóbile, C., & Reija, L. (2014). Estudio Comparativo de la Cultura Organizacional. *Revista Ciencias Administrativas - Facultad de Ciencias Económicas| UNLP -AÑO 2 (4)*, 51-65.
- González-Cardona, J. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- González-Díaz , R., Ochoa-Jiménez , S., & Celaya-Figueroa , R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: Implicaciones en las funciones

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

sustantivas de formación, investigación y extensión. . *Universidad & Empresa*, 18(30), 13- 30. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133007.pdf>

González-Such, J., & Subaldo-Suizo, L. (2015). Opiniones sobre el desempeño docente y sus repercusiones en la satisfacción profesional y personal de los profesores. *Educación 24* (47), 90-114.

Hernández, J. (2009). Una cultura organizacional sólida, uno de los retos para las instituciones de educación superior (IES). Conferencia presentada en el Congreso internacional de la universidad: retos y expectativas., Instituto Politécnico Nacional, México, D.F.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). México, D.F.: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Linares, I., Ochoa, S., & Ochoa-Silva, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana . *Revista Electrónica Nova Scientia*, 6 (11), 324 - 345.

Llanos, M. (2018). La Cultura Organizacional, principal propulsor de la Calidad en Instituciones de Educación Superior: caso universidad ecuatoriana. *Revista ESPACIOS*, 39 (23).

Martínez, E., & Robles, C. (2009). Cultura organizacional en el sistema de gestión de calidad en las dependencias de educación superior (DES) Valle de México. *Gestión y estrategia* (36), 52-64.

Martínez, G., Guevara , A., & Valles, M. (2016). El Desempeño Docente Y La Calidad Educativa. *Ra Ximhai*, 12 (6). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>, 123-134.

Martínez, S., & Lavín, J. (2017). Aproximación al concepto de desempeño docente, una revisión conceptual sobre su delimitación. *Congreso Nacional de Investigación Educativa*, 1- 11. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf>

DETERMINACIÓN DE RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE

- Peña, A. (2002). *Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente*. Puerto de La Plara: OEI.
- Remedios, J. (2005). *Desempeño, creatividad y evaluación de los docentes en el contexto de los cambios educativos de la escuela cubana*. La Habana: Curso 75-Pedagogía .
- Reyna, L., Campos, E., & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *Revista RAITES*, 1 (1), 10-30.
- Sánchez, G. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato*. Santiago de Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Sánchez-Gómez, M., & De la Garza-Carranza , M. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere*, 17 (58). *Recuperado de:* <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630404012.pdf>, 487-499.
- Tomas, M. (2010). *La cultura innovadora de las universidades: estudio de casos*. Barcelona: Octaedro.
- Valdiviezo, C., Valdivieso, R., & Valdivieso, O. (2011). Determinación Del Tamaño Muestral Mediante El Uso De Árboles De Decisión. *UPB Investigación & Desarrollo*, (11), 148 – 176.
- Vargas, R. (2011). Cultura y Desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano. *COMUNI@CCIÓN: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, (2), 5-16