

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

<https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2559>

Cultura organizacional y desempeño docente

Organizational culture and teacher performance

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda

mchavezoj@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Chimbote, Chimbote
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-2842-1865>

Nathalí Pantigoso-Leython

npantigosol@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Chimbote, Chimbote
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-3709-6689>

Sindili Margarita Varas-Rivera

svarasr@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Trujillo, La Libertad
Perú

<https://orcid.org/0009-0006-0030-1446>

Weslyn Erasmo Valverde-Alva

wvalverdea@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo, Chimbote, Chimbote
Perú

<https://orcid.org/0000-0002-6636-8452>

Recepción: 15 de marzo 2023

Revisado: 23 de mayo 2023

Aprobación: 15 de junio 2023

Publicado: 01 de julio 2023

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente de una institución educativa de la provincia de Chiclayo. Para ello, se utilizó el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y de diseño no experimental con análisis correlacional. La población censal estuvo conformada por 48 docentes, entre nombrados y contratados. De acuerdo con los resultados encontrados, se concluye que sí existe una relación positiva moderada entre la cultura organizacional y el desempeño docente de una institución educativa de la provincia de Chiclayo, Perú. La cultura de la organización es un factor determinante para el desarrollo de un desempeño docente de calidad; esto se logra con la proyección de los valores institucionales de los miembros actuales hacia los demás; siendo la mejora continua el valor institucional clave para este resultado, acompañado de un proceso de retroalimentación continuo, crítico, reflexivo y colaborativo.

Descriptores: Cultura del trabajo; práctica pedagógica; evaluación del docente. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The main objective of this research was to determine the relationship between organizational culture and teaching performance of an educational institution in the province of Chiclayo. For this, the quantitative approach of descriptive type and non-experimental design with correlational analysis was used. The census population was made up of 48 teachers between appointed and hired. According to the results found, it is concluded that there is a moderate positive relationship between the organizational culture and the teaching performance of an educational institution in the province of Chiclayo, Peru. The culture of the organization is a determining factor for the development of a quality teaching performance; what is achieved with the projection of the institutional values of the current members towards the rest; continuous improvement being the key institutional value for this result, accompanied by a continuous, critical, reflective and collaborative feedback process.

Descriptors: Culture of work; Teaching practice; teacher evaluation. (Tesauro UNESCO).

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

INTRODUCCIÓN

El gran reto de promover y desarrollar nuevas habilidades y conocimientos, en el contexto competitivo actual y en constante transformación, es el cometido de las instituciones educativas; por lo que representan el pilar fundamental en el desarrollo de la sociedad, base en la formación integral de los ciudadanos y en el progreso social y económico de un país. Las instituciones educativas son las entidades encargadas de garantizar la réplica social y cultural del pueblo donde ofrecen su servicio educativo, este proceso es muy trascendental como condición para la continuidad de la sociedad.

Por lo tanto, una institución educativa es una organización compleja, edificada en base a una visión colectiva producto de la gestación, aprobación y avenencia de sus colaboradores, donde confluye una simbiosis de elementos materiales, humanos y funcionales con miras al logro de los objetivos y metas educativas. De ahí la necesidad de reflexionar en el análisis de los componentes que recaen en las relaciones a las que se enfrentan (Sánchez, 2017).

En este sentido, la cultura organizacional es uno de los elementos que puede propiciar o desalentar las modificaciones que necesitan las instituciones educativas para sus procesos de conservación y adecuación (Siqueiros & Vera, 2020). En función de lo expuesto, (Salcedo, 2020) precisa que los diversos agentes que pertenecen a una institución educativa, participan con sus similares, de sus convicciones, ideales y estilos de vida en su diario convivir, de esa manera construyen una cultura propia de la organización a la que pertenecen. Es así como los colaboradores ingresan y se adaptan a la entidad, instaurando una presunción básica, misma que proyectan a los demás integrantes de la institución. Además, son exclusivas de dicha organización y, en su conjunto, configuran la cultura organizacional.

Es decir, la cultura organizacional se describe como un molde asimilado de conductas que se transmiten de una generación a otra (Hussein, 2019). Otros autores como (Wahda

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

et al. 2020), indican que la cultura organizacional tiene relación con el ambiente interno en la organización y el carácter que sus integrantes asumen en las actividades diarias dentro de la institución, todo ello en asociación a los valores y tradiciones compartidas. Considerando lo planteado (Álvarez, 2019), menciona que existen dos verdades referentes a la cultura organizacional. La primera es que esta difiere de organización a organización; en cada caso, se ve impregnada de aspectos relevantes sobre la manera cómo los trabajadores deben desarrollar sus actividades, acerca de los valores organizacionales, las normas que se transmiten generacionalmente, considerando las relaciones personales y aprendiendo en el proceso comunicativo interrelacional; constituyendo así las creencias y ceremonias propias, asegurando las actividades grupales, así como méritos y sanciones. La segunda verdad es que la cultura organizacional puede afectar el desempeño de la organización, lo que incluye el ejercicio de sus colaboradores

En concordancia a lo anterior; Deninson (citado por Terán, 2021; Gonzales-Limas, 2018), establecen cuatro dimensiones o rasgos de la cultura organizacional:

- i. La primera dimensión, el compromiso o implicación, refiriéndose al empoderamiento del empleado direccionado a la toma de decisiones que lo involucran, el desarrollo del trabajo en equipo para la consecución de los objetivos que la organización ha propuesto, y, el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores por parte de la empresa.
- ii. La segunda dimensión, la consistencia que se evidencia en los valores compartidos hacia la formación de una identidad para con la organización; la toma de acuerdos ante temas centrales y la capacidad de coordinar e integrar las diversas áreas o instancias de la organización para lograr los objetivos.

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

- iii. La tercera dimensión, la adaptabilidad comprendida como la capacidad de enfrentar los retos para poder continuar subsistiendo, que permite asumir riesgos estratégicos que conlleven al cambio, ante los nuevos entornos o las necesidades futuras de sus clientes; esta modificación se concretiza en base al aprendizaje organizacional de los aciertos y desaciertos, que se traducen en innovación y desarrollo de nuevas competencias en los colaboradores.
- iv. La cuarta y última dimensión, la misión de la organización se refiere a la claridad que debe tener en cuanto a su propósito, esto permitirá que todos los integrantes de la entidad contribuyan a ello; asimismo, es necesaria una vinculación coherente entre las metas, objetivos, las actividades y tareas que desempeñan los empleados; añadido a lo mencionado, toda la organización debe compartir el proyecto de la visión que espera alcanzar a largo plazo, con todos sus colaboradores.

Aunque existen diversos factores, que afectan al desempeño laboral como el liderazgo, la creatividad, la personalidad y ambiente de trabajo (Buil *et al.*, 2019); el compromiso de los empleados y la cultura organizacional son los que están ganando mayor atención en el cambiante escenario actual (Prihantari & Astika, 2019). En ese sentido, (Abdelwahed & Doghan, 2023), precisan que “factores como el apoyo de la alta dirección, la cultura del aprendizaje, la colaboración y el apoyo informático mejoran las capacidades de procesamiento del conocimiento, y la eficacia del desempeño laboral” (p. 5).

Así también para Diamantidis (2019), “los constructos relacionados con el puesto de trabajo (la autonomía, la comunicación), y constructos relacionados con los empleados (compromiso, proactividad, adaptabilidad) influyen significativamente en su efecto sobre el desempeño laboral” (p.171). Específicamente, en el caso de los docentes, (Ariffin & Enh, 2022) afirman que la cultura organizativa contribuye a moldear el comportamiento y

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

rendimiento, y afecta positiva y significativamente la competencia de los profesores; en consecuencia, debe existir una preocupación por optimizar esta variable en la escuela. Por ende, la cultura y el proceso de aprendizaje aplicados en la organización, no solo aumenta la efectividad del rendimiento de los colaboradores, sino que también la convierte en una organización de aprendizaje continuo (Suhana *et al.*, 2019). De lo anterior se desprende que la cultura organizacional representa un factor de notable influencia en la calidad de las instituciones educativas, destacándose, principalmente, el impacto que puede tener en la actitud laboral del trabajador, pero, sobre todo, en su desempeño.

En concordancia con lo antes mencionado Montenegro (citado por Llancari & Alania, 2020), explica que el desempeño docente está conformado por el conjunto de acciones que el educador evidencia en un aula para poder cumplir con metas pedagógicas en el proceso de enseñanza aprendizaje. Esta perspectiva permite colegir, en primer lugar, que el desempeño docente es un ejercicio interrelacional, pues se construye a partir de la interacción del maestro con sus estudiantes, sus propios colegas, o el contexto social en el que se desarrolla su práctica pedagógica; y, en segundo lugar, el desempeño docente es responsable directo del logro de aprendizajes de los estudiantes (Peniche *et al.*, 2020). Así mismo, (Flores *et al.* 2021), consideran en la evaluación de la eficacia docente, el desarrollo y trabajo de competencias profesionales que evidencien el nivel de logro de su ejercicio pedagógico. Esto permite valorar su accionar y práctica directa en el proceso de enseñanza-aprendizaje, manifestado a través de los logros de aprendizaje promovidos y la atención a las necesidades educativas que sus estudiantes presentan. Esta ponderación relega aquella concepción academicista del maestro, y se centra en un desempeño que se sustente en competencias didácticas, actitudinales, creativas, afectivas y éticas.

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

Asimismo, (Álvarez-Andrade, 2020), considera que el desempeño docente debe cimentarse sobre un enfoque reflexivo, pues este permite que exista una mejora continua en su práctica. Así, a través de una deconstrucción de su ejercicio pedagógico, se garantiza el cumplimiento de un perfil profesional que apunte siempre a niveles elevados de desempeño profesional, a partir de un compromiso responsable con base en la autorreflexión.

El desempeño docente representa, de esta manera, un elemento garantizador de calidad educativa, y sus niveles en las instituciones están en relación con las características de la cultura organizacional imperante, la cual determina, desde la conducta y sistema de valores de los maestros, hasta la forma de abordaje de los problemas pedagógicos suscitados (Álvarez, 2019). De igual manera, apuntan (Moreno-Bastidas & Pineda-López, 2021), que las organizaciones “deben comprometerse para asumir el éxito en un marco de apertura al aprendizaje, en el cual los integrantes se identifiquen con la entidad y logren obtener un desempeño laboral acorde a los requerimientos internos y externos” (p.36). La tendencia de la cultura organizacional en una institución educativa perfila, expresa o tácitamente, el rol y desempeño de cada uno de sus maestros.

Con respecto a las dimensiones del desempeño docente, se contempla a las propuestas por las Rúbricas de evaluación docente (Minedu, 2018), las cuales se vinculan directamente con el dominio 2 de Marco de Buen Desempeño Docente, documento técnico que regula las competencias y desempeños esperados en los profesores:

- i. La primera dimensión, involucra activamente a los estudiantes en el aprendizaje, contempla la capacidad del profesor para garantizar el interés del estudiante en las actividades planificadas, así como para involucrarlos a través de una participación activa y entusiasta.

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

- ii. La segunda dimensión, promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, implica que el maestro pueda promover, a través de la interacción pedagógica, el desarrollo de la creatividad, así como la comprensión de las relaciones entre conceptos y formulación de estrategias.
- iii. Con respecto a la tercera dimensión, evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar la enseñanza, esta hace referencia al seguimiento que se realiza al progreso de los aprendizajes de los estudiantes, así como a la calidad y tipo de retroalimentación que se estila realizar.
- iv. La cuarta dimensión, propicia un ambiente de respeto y proximidad, considera el manejo de la comunicación efectiva y asertiva del docente, así como la capacidad que este tiene para comprender las necesidades emocionales o físicas de los estudiantes. Por último, la dimensión regula positivamente el comportamiento de los estudiantes, involucra la calidad y eficacia de las estrategias que se emplean para orientar el comportamiento y avalar un respeto a las normas de convivencia establecidas en el aula.

A partir de lo expuesto; la investigación tiene como objetivo principal determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente de una institución educativa de la ciudad de Chiclayo en Perú.

MÉTODO

La investigación se estableció bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de diseño no experimental. Para ello, se consideró el análisis correlacional, que permitió describir el comportamiento de las variables bajo su realidad. Los investigadores se abocaron netamente a su descripción. El presente estudio consideró una población de 48 participantes entre directivos y docentes de una institución educativa de Chiclayo en Perú

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

es accesible a los investigadores; por ello, se consideró al grupo total de sujetos que constituye una población censal, lo cual no requirió calcular la muestra y permitió elevar el nivel de confiabilidad (Ramírez, citado por Moreno, 2017).

Para la recolección de datos, se utilizaron dos técnicas. La primera fue la encuesta en línea, que permitió recoger de forma oportuna los datos a partir de preguntas establecidas en un cuestionario bajo la escala de Likert del 1 al 5. La segunda técnica fue la observación, que recabó datos a partir de la observación de la práctica docente que se llevó a cabo en la primera etapa del monitoreo, a través de la rúbrica de observación en una escala del 1 al 4 (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Para la encuesta, se utilizó como instrumento el cuestionario, que a través de indicaciones y preguntas buscó recabar información sobre la variable de cultura organizacional (Bernal, 2016). Este cuestionario fue tomado de Denison, 1988 y adaptado al español por la Universidad Politécnica de Valencia, 2010, España, y consta de 60 ítems comprendidos en las dimensiones de Adaptabilidad, Misión, Involucramiento y Consistencia.

Para el cuestionario de cultura organizacional, la validez se determinó mediante juicios de expertos, y para la confiabilidad se aplicó el estadístico Alfa de Cronbach, cuyo coeficiente fue de 0.909 (mayor a 0.900), lo que se considera excelente según (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Para la variable de desempeño docente, se consideró el instrumento Rúbrica de Desempeño Docente en el Aula, tomado de su versión original (Ministerio de Educación del Perú, 2018). Este instrumento consta de dimensiones como involucrar activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje, promover el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico, evaluar el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza, regular positivamente el comportamiento de los estudiantes y propiciar un ambiente de respeto y proximidad.

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

"Cada uno de los desempeños cuenta con cuatro descriptores que permiten ubicar al docente evaluado en uno de los cuatro niveles de logro, los cuales son: nivel I (muy deficiente), nivel II (en proceso), nivel III (suficiente) y nivel IV (destacado). Los niveles III y IV están formulados en términos positivos; en el nivel II, en cambio, se señalan tanto logros como deficiencias que caracterizan al docente de este nivel; y en el I, se ubican los docentes que no alcanzan a demostrar siquiera los aspectos positivos o logros del nivel II. Algunas conductas inapropiadas del docente pueden ser motivo suficiente para ubicarlo en el nivel I.

Una vez obtenidos los datos del cuestionario de cultura organizacional y desempeño docente, se procedió a organizarlos en una base de datos por dimensiones. De esta manera, se permitió organizar la información en tablas utilizando la estadística descriptiva para luego realizar el análisis del coeficiente de correlación de Spearman, que permitió determinar la relación entre las variables."

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
 Weslyn Erasmo Valverde-Alva

RESULTADOS

Tabla 1.

Descripción de los niveles de la variable desempeño docente y sus dimensiones.

| Niveles | Muy deficiente | | En proceso | | Suficiente | | Destacado | | Total | |
|---|----------------|---|------------|------|------------|------|-----------|---|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Desempeño docente | 0 | 0 | 15 | 31.3 | 33 | 68.8 | 0 | 0 | 48 | 100 |
| Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje | 0 | 0 | 0 | 0 | 48 | 100 | 0 | 0 | 48 | 100 |
| Promueve el razonamiento, la creatividad y/ o el pensamiento crítico | 0 | 0 | 42 | 87.5 | 6 | 12.5 | 0 | 0 | 48 | 100 |
| Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza | 0 | 0 | 15 | 31.3 | 33 | 68.8 | 0 | 0 | 48 | 100 |
| Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes | 0 | 0 | 15 | 31.3 | 33 | 68.8 | 0 | 0 | 48 | 100 |
| Propicia un ambiente de respeto y proximidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 48 | 100 | 0 | 0 | 48 | 100 |

Fuente: Encuesta.

El desempeño de los docentes encuestados se sitúa en un nivel suficiente, esto permite señalar que, si bien se evidencia un nivel adecuado, es necesario fortalecer al profesorado en el perfeccionamiento de su performance. En cuanto a las prácticas que evidencian el desempeño, el involucramiento de los estudiantes en la sesión de clase, evaluación del progreso y retroalimentación, la regulación positiva del comportamiento y la generación de un ambiente de respeto y proximidad, muestran niveles suficientes. La promoción del razonamiento, la creatividad y/o pensamiento crítico alcanzó solo el nivel en proceso; siendo la que mayor fortalecimiento requiere desde el acompañamiento.

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
 Weslyn Erasmo Valverde-Alva

Tabla 2.
 Descripción de los niveles de la variable cultura organizacional y sus dimensiones.

| Niveles | Muy débil | | Débil | | Regular | | Fuerte | | Muy fuerte | | Total | |
|------------------------|-----------|---|-------|-----|---------|-----|--------|------|------------|------|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Cultura organizacional | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2.1 | 37 | 77.1 | 10 | 20.8 | 48 | 100 |
| Adaptabilidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4.2 | 41 | 85.4 | 5 | 10.4 | 48 | 100 |
| Misión | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2.1 | 38 | 79.2 | 9 | 18.8 | 48 | 100 |
| Involucramiento | 0 | 0 | 1 | 2.1 | 2 | 4.2 | 37 | 77.1 | 8 | 16.7 | 48 | 100 |
| Consistencia | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4.2 | 41 | 85.4 | 5 | 10.4 | 48 | 100 |

Fuente: Encuesta.

La cultura organizacional evidencia un nivel fuerte según los docentes; al igual que sus aspectos adaptabilidad, misión, involucramiento y consistencia. Si bien el estado es favorable se puede seguir fortificando.

Tabla 3.
 Relación entre cultura organizacional y desempeño docente.

| | Desempeño docente | |
|------------------------|---------------------------------|-------|
| Cultura organizacional | Coefficiente de Rho de Spearman | 0,405 |
| | Sig. (bilateral) | 0,027 |
| | N | 48 |

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

En vista de que los datos presentan una distribución no normal, se aplicó la prueba de Spearman, resultando una significatividad mayor que 0.05. Esto permite afirmar la hipótesis de que sí existe relación entre las variables, caracterizándose por ser positiva moderada. Lo que conlleva a sugerir el desarrollo de las variables para la mejora de la calidad educativa.

DISCUSIÓN

"Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la cultura de la organización es un factor determinante para el desarrollo de un desempeño docente de calidad. Esto se explica por la capacidad que posee la cultura de una institución educativa para cambiarla (Siquieros & Vera, 2020). Se logra con la proyección de los valores institucionales de los miembros actuales hacia los demás (Hussein, 2019), siendo la mejora continua el valor clave para desarrollar una calidad de enseñanza.

Lograr instaurar este valor dentro de la cultura de la institución educativa conlleva a un desarrollo autónomo del docente en referencia a su propia praxis (Álvarez-Andrade, 2020), sustentado desde un enfoque reflexivo que garantice un cambio de la teoría implícita que determina su enseñanza. La mejora continua como valor institucional debe estar acompañada de un proceso de retroalimentación continuo, crítico, reflexivo y colaborativo.

En tal sentido, asumir valores como la mejora continua permitirá impregnar en el profesorado una actitud reflexiva sobre su propio desempeño, reconociendo que sus concepciones sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje inciden directamente en los niveles de logro de los estudiantes (Peniche et al., 2020). Alcanzar este grado de reflexión en el docente requiere desarrollar una cultura de confianza y colaboración que facilite la socialización de los conocimientos y experiencias pedagógicas entre pares para la construcción de nuevos saberes que conlleven a una docencia de calidad. Desde la

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

gestión, se vuelve imperante generar espacios que permitan esta construcción colaborativa, implementando horarios que consideren los espacios colegiados, la selección de estrategias para el análisis de la práctica pedagógica y el diseño de rutas para garantizar la máxima efectividad de la reflexión conjunta.

En cuanto a la dimensión compromiso y la relación con el desempeño docente, existe concordancia, ya que si un miembro de la comunidad educativa asume con compromiso su función, está demostrando su identidad y, por ende, un buen desempeño (Diamantidis, 2019; Prihantari & Astika, 2019). Esto se ve reflejado en los docentes cuando se involucran en las actividades propuestas desde la gestión escolar para la mejora de los logros esperados (Moreno-Bastidas & Pineda-López, 2021), participando activamente en las comunidades profesionales de aprendizaje, asumiendo compromisos y trabajando bajo resultados educativos.

En definitiva, el docente asume su rol desde la planificación, considerando las características de sus estudiantes y el contexto, planteando situaciones significativas y retadoras, seleccionando estrategias activas, promoviendo la evaluación formativa y la retroalimentación efectiva que favorezca el aprendizaje de los estudiantes. Así mismo, conduce la enseñanza para el aprendizaje bajo un proceso de reflexión permanente de su práctica pedagógica de manera colegiada, permitiendo así realizar propuestas de mejora para alcanzar la visión y metas del proyecto educativo institucional.

En referencia a la dimensión consistencia, se confirma que sí existe relación con el desempeño docente, entendiéndose que el docente reconoce los valores compartidos como base de la formación de una identidad, demostrando su capacidad para integrarse en los equipos de trabajo bajo metas comunes relacionadas con la mejora de los aprendizajes. Tomando decisiones que favorezcan su práctica docente y la cultura escolar; es decir, participa desde espacios colegiados brindando aportes bajo propuestas de actividades que garanticen la calidad de los aprendizajes y, sobre todo, la práctica de

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

valores entre los miembros de toda la comunidad educativa, previstos en el proyecto institucional (Wahda et al., 2020). De esta manera, la integración y coordinación en todo ambiente laboral debe ser consistente; los docentes trabajan en equipo y comparten sus prácticas y, por ende, se fortalecen entre ellos, es decir, mejoran en su competencia (Ariffin & Enh, 2022; Álvarez, 2019). Por esta razón, el desempeño docente es un elemento clave para elevar la calidad educativa, pero es importante que cada miembro de la comunidad educativa tome en cuenta los valores centrales y los aplique dentro de su práctica pedagógica, sobre todo cuando propicia un ambiente de respeto y proximidad con sus estudiantes y, en esa misma línea, cuando trabaja con sus pares.

La capacidad adaptativa en una institución educativa es una característica necesaria en este contexto de incertidumbre, donde lo único constante es el cambio. Las instituciones educativas se encuentran en estado permanente de aprendizaje (Suhana et al., 2019) ante las necesidades y demandas de la sociedad actual. Esto implica que, para asegurar el derecho que tiene el estudiante a una educación de calidad, el docente debe desarrollar nuevas competencias que adecúen su desempeño a las exigencias del perfil de egreso estudiantil imperante.

De acuerdo con Deninson (citado por Terán, 2021; Gonzales-Limas, 2018), este cambio se realiza a partir del aprendizaje organizacional de los errores y aciertos, que se traducen en innovación y desarrollo de nuevas capacidades en los trabajadores. Si bien todo cambio genera un proceso adaptativo, aquellas instituciones con una planificación estratégica mayor experimentan procesos más cortos de adaptación, todo gracias a su capacidad de anticiparse a los cambios emergentes y asumir riesgos estratégicos que conlleven al cambio, ante los nuevos entornos o las necesidades futuras de sus estudiantes.

En la cultura organizacional se ve reflejada la identidad, los estilos de vida de sus integrantes, la forma cómo se perciben y cómo se respetan los derechos humanos, cómo

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

se evidencia el trato por género, si se promueve o no una cultura de paz y la no violencia, y cómo se practica la valoración de la diversidad cultural, tal como lo precisa la meta 7 del cuarto Objetivo de desarrollo sostenible (ODS) que postula la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en función de una educación de calidad. La dimensión misión de la cultura organizacional resulta ser un factor decisivo en la planificación institucional, pues sirve de guía para el comportamiento de los que integran la entidad.

En este sentido, (Álvarez, 2019) menciona que la cultura organizacional difiere de organización a organización, pues está constituida por los aspectos relevantes acerca de los valores organizacionales, las normas que se transmiten generacionalmente, constituyendo así las creencias y ceremonias propias, mientras que (Ariffin & Enh, 2022) afirman que la cultura organizativa contribuye a moldear el comportamiento y rendimiento, y afecta positiva y significativamente la competencia de los profesores, y ello debe optimizarse en la escuela. La pertinencia de la dirección de una institución educativa precisa las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y están relacionadas con el desempeño del docente. Es así que los elementos principales de la cultura organizacional coadyuvan a la concreción de los objetivos institucionales a través de la mejora del desempeño docente."

CONCLUSIÓN

De acuerdo con los resultados encontrados, se concluye que sí existe una relación positiva moderada entre la cultura organizacional y el desempeño docente de una institución educativa de la provincia de Chiclayo, Perú. La cultura de la organización es un factor determinante para el desarrollo de un desempeño docente de calidad. Esto se logra con la proyección de los valores institucionales de los miembros actuales hacia los demás, siendo la mejora continua el valor institucional clave para este resultado,

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

acompañado de un proceso de retroalimentación continuo, crítico, reflexivo y colaborativo.

En tal sentido, asumir una cultura organizacional con valores como la mejora continua permitirá impregnar en el profesorado una actitud reflexiva sobre su propio desempeño, reconociendo que sus concepciones sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje inciden directamente en el logro de las competencias estudiantiles.

Alcanzar este grado de reflexión en el docente requiere promover una cultura de confianza y colaboración que facilite la socialización de los conocimientos y experiencias pedagógicas entre pares para la construcción de nuevos saberes que conlleven a una docencia de calidad. Desde la gestión, se vuelve imperante generar espacios que permitan esta construcción colaborativa, implementando horarios que consideren los espacios colegiados, la selección de estrategias para el análisis de la práctica pedagógica y el diseño de rutas para garantizar la máxima efectividad de la reflexión conjunta.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los agentes sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Abdelwahed, N. & Doghan, M. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. *Societies*, 13 (65). <https://doi.org/10.3390/soc13030065>

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

- Álvarez, S. (2019). La cultura organizacional en relación con el desempeño docente del Colegio Mariano Melgar Breña - Lima, 2018 [The organizational culture in relation to the teaching performance of the Mariano Melgar Breña School - Lima, 2018]. *Gestión En El Tercer Milenio*, 22(44), 105–114. <https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17316>
- Álvarez-Andrade, G. (2020). Evaluation of teaching performance in Public Educational Institutions [Evaluación del desempeño docente en Instituciones Educativas Públicas.]. *Revista EDUSER*, 7(1), 32-40. <https://doi.org/10.18050/eduser.v7i1.2423>
- Ariffin K. & Enh A. (2022). English Language in the British Education System in Malaya: Implementation and Implications. *3L: Lengua, Lingüística, Literatura*, 28(4), 1–12. <http://doi.org/10.17576/3L-2022-2804-01>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* [Investigation methodology]. (4ª ed.). Colombia: Pearson.
- Buil, I., Martínez, E. & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: the role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Diamantidis, A. (2019). Factores que afectan el desempeño de los empleados: un enfoque empírico [Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach]. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Flores, N., Castelán, V. & Zamora, M. (2021). Evaluación del perfil del profesorado a partir de los atributos del desempeño docente [Evaluation of the profile of the teaching staff based on the attributes of teaching performance]. *Revista Innova Educación*, 3(3), 53-72. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2021.03.003>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* [Investigation methodology. The quantitative, qualitative and mixed routes]. México: Mc Graw Hill- educación. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

- Hussein-Elhakim, A. (2019). Organisational Culture in Public Universities: Empirical Evidence. *Asian Journal of Business and Accounting*, 12(1), 45. <https://doi.org/10.22452/ajba>
- Llancari, R. & Alania, R. (2020). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú [Organizational culture and teaching performance at the National University of Central Peru]. *Socialium*, 4(1), 22–33. <https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2020.4.1.475>
- Ministerio de Educación del Perú. (2018). *Rúbricas de observación de aula para la Evaluación del Desempeño Docente. Manual de aplicación [Classroom observation rubrics for the Evaluation of Teacher Performance. application manual]*. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/6704>
- Moreno, R. (2017). Líneas Estratégicas de Comunicación en el Desarrollo de Habilidades Gerenciales y Humanas [Strategic Lines of Communication in the Development of Management and Human Skills]. *Revista Scientific*, 2(Ed. Esp.), 376–393. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.20.376-393>
- Moreno-Bastidas, G. R. & Pineda-López, R. del C. (2021). Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones Públicas de Educación Superior [Organizational Culture and Teaching Performance in Public Institutions of Higher Education]. *Economía Y Negocios*, 12(2), 32–51. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.853>
- Peniche, R., Mac, C., Guzmán, C. & Mora, N. (2020). Factores que afectan el desempeño docente en centros de alta y baja eficacia en México [Factors that affect teacher performance in high and low efficiency centers in Mexico]. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 18(2), 77–95. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.004>
- Prihantari, G. & Astika, I. (2019). Effect of role overload, budget participation, environmental uncertainty, organizational culture, competence, and compensation on employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(4), 197-206. <https://doi.org/10.21744/irjm.v6n4.682>

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

- Salcedo, J. (2020). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad [Political culture, organizational culture and managerial leadership from the perspective of complexity]. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 10 (2), 81-87.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.2933>
- Sánchez, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora [Analysis of the differences in perception of organizational culture in higher education institutions in southern Sonora]. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 8(1), 61-71.
<https://comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/153>
- Siqueiros, M. & Vera, J. (2020). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas [Organizational culture in higher education institutions: conceptualization, measures and associated variables]. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, XIII(36), 181-199.
<https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>
- Suhana, S., Udin, U., Suharnomo, S. & Mas'ud, F. (2019). Transformational Leadership and Innovative Behavior: The Mediating Role of Knowledge Sharing in Indonesian Private University. *International Journal of Higher Education*, 8(6), 15-25.
<https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n6p15>
- Terán, H. (2021). *Cultura organizacional en la calidad educativa en el contexto de la Covid-19 en las universidades de Lima Norte, 2021* [Organizational culture in educational quality in the context of Covid-19 in the universities of Lima Norte, 2021]. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/81716>
- Wahda, W.; Mursalim, S. & Fauziah, A. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1-12.
<https://doi.org/10.1177/1847979020963774>

EPISTEME KOINONIA
Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes
Año VI. Vol VI. N°12. Julio - Diciembre. 2023
Hecho el depósito de Ley: FA2018000022
ISSN: 2665-0282
FUNDACIÓN KOINONIA (F.K).
Santa Ana de Coro, Venezuela

Mirelly Zulema Chávez-Ojeda; Nathalí Pantigoso-Leython; Sindili Margarita Varas-Rivera
Weslyn Erasmo Valverde-Alva

2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).