

# Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior

---

RUTH ESTHER CARRASCO RUIZ  
JAIME AUCCA MARÍN  
SOFÍA VISA QUISPE  
JUDITH ATAJO CHOQUEHUANCA  
ATANACIA SANTACRUZ ESPINOZA





Ruth Esther Carrasco Ruiz  
Jaime Auca Marín  
Sofía Visa Quispe  
Judith Atajo Choquehuanca  
Atanacia Santacruz Espinoza

# Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior



1ª Edición  
Foz do Iguaçu  
2023

© 2023, CLAEC

Todos los derechos reservados y protegidos por la Ley 5988 de 14/12/73. Ninguna parte de este libro se podrá reproducir o transmitir para fines comerciales sin la autorización previa por escrito de la editora, sin consideración de los medios empleados: electrónicos, mecánicos, fotográficos, grabación o cualquier otro. Se aplica subsidiariamente la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

**Edición:** Valéria Lago Luzardo

**Tapa:** Gloriana Solís Alpízar

**ISBN** 978-65-86746-34-1

DOI: 10.23899/9786586746341

Acceso libre y download en:

<https://publicar.claec.org/index.php/editora/catalog/book/107>

### Datos internacionales de catalogación en la publicación (CIP)

Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior [libro electrónico] / Ruth Esther Carrasco Ruiz, Jaime Aucca Marín, Sofía Visa Quispe, Judith Atajo Choquehuanca, Atanacia Santacruz Espinoza. – Foz do Iguaçu, PR: Editora CLAEC, 2023. PDF.

Varios autores.

Bibliografía.

ISBN 978-65-86746-34-1

1. Cultura organizacional. 2. Desempeño profesional docente.  
3. Universidad peruana. I. Título.

CDD: 650

Los textos incluidos en este e-book son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores, incluyendo la adecuación técnica y lingüística.

Este libro es resultado de una investigación científica en actividades de ciencia y tecnología, llamada *Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el Ciclo 2015 – 1* realizada en la Universidad César Vallejo.

*Esta publicación fue sometida a arbitraje por pares externos en modalidad doble ciego (double-blind peer review).*

**Centro Latinoamericano de Estudios en Cultura – CLAEC**  
**Directorio Ejecutivo**

Me. Bruno César Alves Marcelino  
Director Presidente

Dra. Danielle Ferreira Medeiro da Silva de Araújo  
Directora Vicepresidenta

Dra. Cristiane Dambrós  
Directora Vicepresidenta

Dr. Lucas da Silva Martinez  
Director Vicepresidente

**Editora CLAEC**

Me. Bruno César Alves Marcelino  
Editor en Jefe

Dra. Danielle Ferreira Medeiro da Silva de  
Araújo  
Editora Asistente

Dr. Lucas da Silva Martinez  
Editor en Jefe Adjunto

Bela. Valéria Lago Luzardo  
Editora Asistente

**Consejo Editorial**

Dra. Ahtziri Erendira Molina Roldán  
Universidad Veracruzana, México

Dra. Marie Laure Geoffray  
Université Sorbonne Nouvelle – Paris III, França

Dra. Denise Rosana da Silva Moraes  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil

Dra. Ludmila de Lima Brandão  
Universidade Federal do Mato Grosso, Brasil

Dr. Djalma Thürler  
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Dr. Marco Antonio Chávez Aguayo  
Universidad de Guadalajara, México

Dr. Daniel Levine  
University of Michigan, Estados Unidos

Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes  
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Brasil

Dr. Fabricio Pereira da Silva  
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Dra. Sandra Catalina Valdettaro  
Universidad Nacional de Rosario, Argentina

Dr. Francisco Xavier Freire Rodrigues  
Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil

Dra. Susana Dominzain  
Universidad de la República, Uruguay

Dra. Isabel Cristina Chaves Lopes  
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Dra. Suzana Ferreira Paulino  
Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

Dr. José Serafim Bertoloto  
Universidade de Cuiabá, Brasil

Dr. Wilson Enrique Araque Jaramillo  
Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador

# Sumario

<b>Índice de Tablas</b>	6
<b>Índice de Figuras</b>	9
<b>Introducción</b>	10
<b>Capítulo I: Cultura organizacional</b>	11
Cultura organizacional: concepto y características	12
Dimensiones de la cultura organizacional	14
<i>Cultura institucional</i>	14
<i>Valores organizacionales</i>	15
<i>Capital intelectual</i>	15
Cultura organizacional: clasificación	16
Funciones de la cultura organizacional	17
Diferencias entre clima y cultura organizacional	18
<b>Capítulo II: Desempeño laboral</b>	21
¿Qué es el desempeño laboral?	21
Factores que inciden en el desempeño laboral	22
<i>Habilidades y conocimientos</i>	22
<i>Motivación y compromiso</i>	23
<i>Ambiente de trabajo</i>	23
<i>Liderazgo</i>	23
<i>Recompensas y reconocimiento</i>	24
<i>Equilibrio entre vida laboral y personal</i>	24
<i>Oportunidades de desarrollo profesional</i>	24
Teorías del desempeño laboral	25
<i>Teoría de la equidad de Adams</i>	25
<i>Teoría de las expectativas de Víctor Vroom</i>	27
<i>Teoría de fijación de metas de Edwin Locke</i>	29
Evaluación del desempeño laboral	31

<b>Capítulo III: Desempeño profesional docente</b>	32
Consideraciones sobre el desempeño profesional docente	33
Dimensiones del desempeño docente	34
<i>Estrategias metodológicas</i>	34
<i>Planificación de la enseñanza</i>	35
<i>Uso de materiales didácticos</i>	37
Evaluación del desempeño docente	38
Desempeño profesional docente: retos actuales	40
<b>Capítulo IV: Cultura organizacional y desempeño profesional docente en una universidad de Perú</b>	42
<b>Capítulo V: Cultura organizacional y desempeño docente en la Educación Superior</b>	122
Importancia de la cultura organizacional en el ámbito universitario	123
El desempeño docente en la educación universitaria	125
Cultura organizacional: estrategia para la mejora del desempeño docente universitario	127
<b>Referencias</b>	130

# Índice de Tablas

Tabla 1 – Operacionalización de variables	43
Tabla 2 – Población total de docentes de todas las carreras de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo 2015-1	46
Tabla 3 – Métodos de investigación según fases	47
Tabla 4 – Correlación de nivel de desempeño profesional docente y nivel de cultura organizacional en Ciencias Empresariales	48
Tabla 5 – Correlación de nivel de desempeño profesional docente y nivel de cultura organizacional en Ciencias Sociales	50
Tabla 6 – Correlación de nivel de desempeño profesional docente y nivel de cultura organizacional en Ingenierías	51
Tabla 7 – Cultura organizacional de los docentes en Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1	53
Tabla 8 – Cultura organizacional de los docentes en Ciencias Sociales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1	57
Tabla 9 – Cultura organizacional de los docentes en Ingenierías de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1	60
Tabla 10 – Cultura organizacional de los docentes de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, 2015-1	65
Tabla 11 – Desempeño profesional docente en Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, Ciclo 2015-1	67
Tabla 12 – Desempeño profesional docente de Ciencias Sociales en la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, Ciclo 2015-1	72
Tabla 13 – Desempeño profesional docente en Ingenierías de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1	77
Tabla 14 – Desempeño profesional de los docentes en la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, 2015-1	83
Tabla 15 – Cultura organizacional de los docentes de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1	85
Tabla 16 – Cultura organizacional de los docentes de Administración, ciclo 2015-1	86
Tabla 17 – Cultura organizacional de los docentes de Marketing, ciclo 2015-1	87
Tabla 18 – Cultura organizacional de los docentes de Negocios Internacionales, ciclo 2015-1	88

Tabla 19 – Cultura organizacional de los docentes de Contabilidad, ciclo 2015-1	89
Tabla 20 – Cultura organizacional de los docentes de Economía, ciclo 2015-1	90
Tabla 21 – Cultura organizacional de los docentes de Ciencias Sociales, ciclo 2015-1	91
Tabla 22 – Cultura organizacional de los docentes de Derecho, ciclo 2015-1	92
Tabla 23 – Cultura organizacional de los docentes de Psicología, ciclo 2015-1	93
Tabla 24 – Cultura organizacional de los docentes de Inicial-Primaria, ciclo 2015-1	94
Tabla 25 – Cultura organizacional de los docentes de Traducción e Interpretación, ciclo 2015-1	95
Tabla 26 – Cultura organizacional de los docentes en Ingenierías de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1	96
Tabla 27 – Cultura organizacional de los docentes en Ingeniería Empresarial, ciclo 2015-1	97
Tabla 28 – Cultura organizacional de los docentes en Ingeniería Civil, ciclo 2015-1	98
Tabla 29 – Cultura organizacional de los docentes en Ingeniería de Minas, ciclo 2015-1	99
Tabla 30 – Cultura organizacional de los docentes en Ingeniería Agronómica, ciclo 2015-1	100
Tabla 31 – Cultura organizacional de los docentes en Ingeniería Ambiental, ciclo 2015-1	101
Tabla 32 – Desempeño profesional docente en Ciencias Empresariales, ciclo 2015-1	102
Tabla 33 – Desempeño profesional docente en Administración, ciclo 2015-1	102
Tabla 34 – Desempeño profesional docente en Marketing, ciclo 2015-1	103
Tabla 35 – Desempeño profesional docente en Negocios Internacionales, ciclo 2015-1	104
Tabla 36 – Desempeño profesional docente en Contabilidad, ciclo 2015-1	105
Tabla 37 – Desempeño profesional docente de Economía, ciclo 2015-1	106
Tabla 38 – Desempeño profesional docente en Ciencias Sociales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1	107
Tabla 39 – Desempeño profesional docente en Derecho, ciclo 2015-1	108
Tabla 40 – Nivel de desempeño profesional docente de Psicología, ciclo 2015-1	109



Tabla 41 – Desempeño profesional docente en Educación Inicial-Primaria, ciclo 2015-1	110
Tabla 42 – Desempeño profesional docente en Traducción e Interpretación e Idiomas de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1	111
Tabla 43 – Desempeño profesional docente en Ingenierías, ciclo 2015-1	112
Tabla 44 – Desempeño profesional docente en Ingeniería Empresarial, ciclo 2015-1	112
Tabla 45 – Desempeño profesional docente en Ingeniería Civil, ciclo 2015-1	113
Tabla 46 – Nivel de desempeño profesional docente en Ingeniería de Minas, ciclo 2015-1	114
Tabla 47 – Desempeño profesional docente en Ingeniería Agronómica, ciclo 2015-1	115
Tabla 48 – Desempeño profesional docente en Ingeniería Ambiental, ciclo 2015-1	116

# Índice de Figuras

Figura 1 – Cultura de los docentes de Administración	86
Figura 2 – Cultura de los docentes de Marketing	87
Figura 3 – Cultura de los docentes de Negocios Internacionales	88
Figura 4 – Cultura de los docentes de Contabilidad	89
Figura 5 – Cultura de los docentes de Economía	90
Figura 6 – Cultura de los docentes de Derecho	92
Figura 7 – Cultura de los docentes de Psicología	93
Figura 8 – Cultura de los docentes de Educación Inicial y Primaria	94
Figura 9 – Cultura de los docentes de Traducción e Interpretación	95
Figura 10 – Cultura de los docentes de Ingeniería Empresarial	97
Figura 11 – Cultura de los docentes de Ingeniería Civil	98
Figura 12 – Cultura de los docentes de Ingeniería de Minas	99
Figura 13 – Cultura de los docentes de Ingeniería Agronómica	100
Figura 14 – Cultura de los docentes de Ingeniería Ambiental	101
Figura 15 – Desempeño docente de Administración	103
Figura 16 – Desempeño docente de Marketing	104
Figura 17 – Desempeño docente de Negocios Internacionales	105
Figura 18 – Desempeño docente de Contabilidad	106
Figura 19 – Desempeño docente de Economía	107
Figura 20 – Desempeño docente de Derecho	108
Figura 21 – Desempeño docente de Psicología	109
Figura 22 – Desempeño docente de Inicial y Primaria	110
Figura 23 – Desempeño docente de Interpretación e Idiomas	111
Figura 24 – Desempeño docente de Ingeniería Empresarial	113
Figura 25 – Desempeño docente de Ingeniería Civil	114
Figura 26 – Desempeño docente de Ingeniería Minas	115
Figura 27 – Desempeño docente de Ingeniería Agronómica	116
Figura 28 – Desempeño docente de Ingeniería Ambiental	117

# Introducción

La importancia de la cultura organizacional en el desarrollo y desempeño profesional de los docentes es fundamental. La valoración, promoción y sostenimiento de la cultura organizacional en una institución educativa tienen un impacto directo en la motivación, satisfacción laboral y calidad del trabajo de los docentes. La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas dentro de la institución. Cuando esta cultura es sólida y favorable, crea un ambiente propicio para el crecimiento profesional, el trabajo en equipo, la innovación pedagógica y la colaboración entre los docentes. Además, influye en la manera como los docentes interactúan con los estudiantes, se comprometen con su labor educativa y promueven un ambiente de aprendizaje positivo. Por lo tanto, es esencial comprender y fortalecer la cultura organizacional para impulsar y respaldar de manera efectiva el desempeño profesional docente (Llancari y Alania, 2020).

El primer capítulo se centra en la descripción de la cultura organizacional. Asimismo, se atiende a sus dimensiones, clasificación, funciones y las diferencias que presenta con el clima organizacional. Tras explicar ello, en el segundo capítulo se explica el desempeño laboral, los factores incidentes en su funcionamiento, y sus teorías —con especial atención en las propuestas de Adams, Víctor Vroom y Edwin Locke—; además, se explica la evaluación del desempeño laboral. Posterior a lo expuesto, en el tercer capítulo se detalla el desempeño profesional docente. Se atiende a sus consideraciones para el desenvolvimiento en las universidades, a la vez que se resaltan las dimensiones de apoyo para su aplicación: estrategias metodológicas, planificación de la enseñanza y uso de materiales didácticos. Luego, se evalúa el desempeño docente, tanto desde una vista panorámica como nacional, y se expresan los retos que el docente debe enfrentar como parte de su desempeño. El cuarto capítulo muestra los resultados y la discusión del tema investigado. Finalmente, en el quinto capítulo se resalta la importancia de la cultura organizacional en relación con el desempeño docente en la educación superior. En este sentido, se expone que las estrategias son de utilidad para alcanzar una mejoría en el nivel universitario. El objetivo del estudio fue determinar la relación existente entre el nivel de cultura organizacional y el nivel de desempeño profesional docente en una universidad peruana.

## Capítulo I

# Cultura organizacional

La cultura organizacional es un concepto fundamental en el campo de la administración y la psicología organizacional. Es el conjunto de normas, valores, creencias y prácticas compartidas que moldean la identidad colectiva y los modos de actuación de una organización. La cultura organizacional influye en el comportamiento y el desempeño de los miembros de la organización, y puede considerarse como la “personalidad” de la organización (Cancino y Vial, 2022).

Dentro de sus características, Cuenca y López (2020) reconocen su simbolismo, distribución compartida y comprensión organizativa. Además, la cultura organizacional es relativamente estable y resistente al cambio, aunque puede evolucionar con el tiempo. Los elementos culturales se arraigan en la organización y tienden a persistir, incluso cuando hay cambios en la composición de los miembros. A su vez, la cultura organizacional se compone de diversas dimensiones que contribuyen a su formación y desarrollo. Estas dimensiones incluyen la cultura institucional, los valores organizacionales y el capital intelectual.

La cultura organizacional puede clasificarse en cultura fuerte y cultura débil. Una cultura fuerte se caracteriza por tener normas y valores sólidamente arraigados en la organización, que son compartidos y seguidos por los miembros de manera consistente. Por otro lado, una cultura débil se caracteriza por tener normas y valores menos definidos o menos compartidos. En una cultura débil, la influencia de la cultura organizacional es menos pronunciada y puede haber una mayor variabilidad en los comportamientos y decisiones de los miembros (Vásquez, 2019).

De acuerdo con Mena (2019), la cultura organizacional cumple varias funciones importantes dentro de una organización. Entre estas funciones se encuentran la integración, la adaptación, la identidad y la legitimación. La cultura organizacional fomenta la integración de los miembros, creando un sentido de pertenencia y cohesión. Los valores y normas compartidos ayudan a los miembros a comprender qué se espera de ellos y cómo deben comportarse en la organización. Además, la cultura organizacional facilita la adaptación de la organización a los cambios y desafíos del entorno. Los valores y las creencias organizacionales pueden orientar la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias en respuesta a situaciones cambiantes. Asimismo, la cultura organizacional también proporciona una identidad distintiva para

la organización, ayudando a establecer una imagen y reputación en el mercado y entre los *stakeholders*. Por último, la cultura organizacional sirve como una forma de legitimación, ya que los valores y las prácticas de la organización son compartidos y respaldados por los miembros, lo que le otorga autoridad y coherencia.

Ahora bien, aunque la cultura organizacional y el clima organizacional están relacionados, existen diferencias importantes entre ambos conceptos. Mientras que la cultura organizacional es una construcción más profunda y arraigada que define la identidad colectiva y los modos de actuación de la organización, el clima organizacional se refiere al ambiente emocional y perceptual que prevalece en un momento específico. El clima organizacional es más inmediato y observable, influenciado por factores situacionales y contextuales, y puede variar más rápidamente. El clima organizacional puede ser evaluado a través de encuestas y mediciones para obtener una comprensión más precisa de las percepciones y experiencias de los miembros en relación con aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso y el ambiente de trabajo. La cultura organizacional, por otro lado, es más estable y resistente al cambio, y requiere esfuerzos significativos y sostenidos para su transformación. Cambiar la cultura organizacional implica un cambio en los valores, creencias y normas compartidos dentro de la organización, lo cual puede ser un proceso complejo y prolongado (Loaiza *et al.*, 2019).

## **Cultura organizacional: concepto y características**

La cultura organizacional se estudia dentro de la administración y la psicología, considerando los valores, normas, conductas y creencias distribuidos entre los integrantes de la organización. Esta noción se centra en la idea de que las entidades desarrollan una identidad única, que incide en la interacción de los individuos, ya sea con sus colegas o con el entorno laboral. La cultura organizacional es un fenómeno complejo que abarca múltiples dimensiones y aspectos dentro de una organización. Para profundizar en este tema, es importante considerar algunos elementos adicionales (Cancino y Vial, 2022).

Como sostienen Rincón y Aldana (2021), la cultura organizacional puede manifestarse en diversos niveles. A menudo se distingue entre la cultura visible y la cultura subyacente. La cultura visible se refiere a los aspectos tangibles de la organización, como el lenguaje utilizado, los rituales y ceremonias, los símbolos y los artefactos físicos. Estos elementos transmiten mensajes simbólicos sobre los valores y creencias de la organización. Por otro lado, Surichaqui (2020) propone que la cultura subyacente se relaciona con los valores, las creencias y los supuestos fundamentales

que sustentan la cultura. Estos aspectos subyacentes pueden no ser fácilmente visibles, pero influyen en la forma en que se toman las decisiones y se llevan a cabo las actividades dentro de la organización.

Una de las características fundamentales de la cultura organizacional es su carácter compartido. Se trata de una construcción social que se transmite y se aprende a través de la socialización de los nuevos miembros de la organización. A medida que los individuos se integran en el entorno laboral, adquieren conocimientos y asimilan las normas y los valores predominantes, lo que contribuye a la consolidación de la cultura organizacional (Cuenca y López, 2020).

Vesga *et al.* (2020) señalan otra característica destacada, que es su influencia en el comportamiento organizacional. La cultura determina en gran medida las pautas de conducta aceptables dentro de la organización, y establece las reglas implícitas o explícitas sobre cómo se deben realizar las tareas, cómo se toman las decisiones y cómo se interactúa con los demás. Estas normas y expectativas influyen en la motivación y el compromiso de los empleados, así como en su satisfacción laboral. Además, la cultura organizacional puede ser considerada como un factor de diferenciación y cohesión dentro de una organización. Proporciona una identidad compartida y un sentido de pertenencia a los miembros de la organización, lo que fomenta la cohesión y la unidad. Rincón y Aldana (2021) sostienen que la cultura puede diferenciar a una organización de otras en términos de sus valores, prácticas y enfoques, lo que contribuye a su identidad única en el mercado. Asimismo, la cultura organizacional puede ser una fuente de estabilidad y resistencia al cambio. Las organizaciones con una cultura fuerte y arraigada tienden a ser más resistentes a las transformaciones externas, ya que sus miembros están acostumbrados a una forma particular de hacer las cosas. Sin embargo, esto también puede suponer un obstáculo para la adaptación y la innovación, ya que puede dificultar la adopción de nuevas prácticas y enfoques.

Otro aspecto relevante es la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo. Los líderes desempeñan un papel crucial en la formación y el mantenimiento de la cultura de una organización. A través de sus acciones, decisiones y comportamientos, los líderes establecen su ejemplo y normas que son seguidas por los miembros de la organización. Además, los líderes pueden influir en la cultura organizacional al fomentar la comunicación abierta, promover la diversidad y la inclusión, y establecer metas y valores compartidos (Surichaqui, 2020).

Cancino y Vial (2022) indican que la cultura organizacional también puede tener implicaciones significativas en el desempeño y los resultados de una organización. Una cultura sólida y positiva puede fomentar la cohesión y la colaboración entre los



miembros del equipo, promoviendo la eficiencia y la efectividad en el logro de los objetivos organizacionales. Por el contrario, una cultura disfuncional o tóxica puede generar conflictos internos, falta de motivación y disminución del rendimiento. Es importante destacar que la cultura organizacional no es estática, sino que evoluciona con el tiempo. Puede ser moldeada por eventos significativos, cambios en la composición de la fuerza laboral, fusiones y adquisiciones, y factores externos. Además, las organizaciones pueden buscar activamente cambiar su cultura para adaptarse a nuevas realidades y desafíos, lo que puede requerir un esfuerzo consciente de gestión del cambio.

En conclusión, la cultura organizacional es un concepto multifacético que influye en todos los aspectos de una organización. Su comprensión profunda y su gestión efectiva son fundamentales para promover la cohesión, el rendimiento y la adaptabilidad en el entorno empresarial. Al reconocer la importancia de la cultura organizacional, las empresas pueden aprovechar su potencial para crear un entorno de trabajo positivo y propicio para el éxito a largo plazo.

## **Dimensiones de la cultura organizacional**

Autores como Moya y Gómez (2019) mencionan que la cultura organizacional se disgrega bajo diversas dimensiones que reflejan los valores, creencias y comportamientos distribuidos dentro de una institución. Estas dimensiones ayudan a comprender y analizar la cultura en sus múltiples facetas, proporcionando una visión más completa de cómo se desarrollan las interacciones y las dinámicas dentro del entorno laboral. Al explorar estas dimensiones, es posible identificar patrones y características distintivas que influyen en el funcionamiento y el desempeño de la organización.

### **Cultura institucional**

Según Calpanchay (2020), la cultura institucional establece las normas y expectativas de comportamiento en la organización, y proporciona una guía para la toma de decisiones y la interacción entre los miembros. Influye en la forma en que se realizan las tareas, cómo se abordan los desafíos y cómo se relaciona la organización con su entorno. Esta cultura institucional puede ser transmitida a través de la socialización de nuevos miembros, rituales, símbolos y prácticas organizativas.

Esta dimensión de la cultura organizacional brinda un sentido de continuidad y estabilidad en la organización, al tiempo que establece una base sólida para el desarrollo de normas y valores compartidos. La cultura institucional puede impactar

significativamente en el funcionamiento y el desempeño de la organización, influyendo en la motivación de los empleados, su sentido de pertenencia y su compromiso. Además, la cultura institucional puede actuar como una fuerza cohesiva que une a los miembros de la organización y crea una identidad compartida. Sin embargo, también puede generar resistencia al cambio, ya que los valores y creencias arraigados pueden dificultar la adopción de nuevas prácticas o enfoques innovadores. En definitiva, la cultura institucional desempeña un papel fundamental en la configuración de la dinámica y el éxito a largo plazo de una organización (Moreno *et al.*, 2021).

### **Valores organizacionales**

Otra dimensión importante de la cultura organizacional son los valores organizacionales. Los valores son principios fundamentales que guían las acciones y decisiones de los miembros de la organización. Representan las creencias compartidas sobre lo que es importante y deseable dentro del contexto laboral. Los valores organizacionales pueden incluir aspectos como la ética, la responsabilidad, la innovación, el trabajo en equipo, la calidad y la orientación al cliente. Estos valores influyen en las actitudes y comportamientos de los empleados, y pueden tener un impacto significativo en la cultura y el desempeño de la organización (Moya y Gómez, 2019).

Asimismo, Geraldo *et al.* (2020) destacan que los valores organizacionales también pueden ser un factor determinante en la atracción y retención de talento, ya que las personas tienden a buscar organizaciones que compartan y reflejen sus propios valores. Por otro lado, los valores organizacionales inconsistentes o en conflicto pueden generar disonancia y tensiones internas, debilitando la cultura y el desempeño organizacional.

### **Capital intelectual**

El capital intelectual es otra dimensión relevante de la cultura organizacional. Se refiere al conocimiento, las habilidades y la experiencia acumulada por los miembros de la organización, y cómo se valora y se utiliza este capital para impulsar el éxito de la organización. El capital intelectual incluye tanto el conocimiento explícito, que puede estar codificado en documentos, sistemas o procesos, como el conocimiento tácito, que reside en las mentes de los individuos. La forma en que se valora, se comparte y se utiliza el capital intelectual puede tener un impacto significativo en la cultura de aprendizaje y en la capacidad de innovación de la organización (Amaya, 2019).

Además, el capital intelectual desempeña un papel crucial en el éxito y la competitividad de una organización. La gestión efectiva del capital intelectual implica identificar, valorar, desarrollar y utilizar este conocimiento de manera estratégica para

impulsar la innovación, la toma de decisiones informadas y el aprendizaje organizacional. Las organizaciones que reconocen y aprovechan su capital intelectual tienen una ventaja competitiva, ya que pueden adaptarse rápidamente a los cambios, fomentar la colaboración y la creatividad, y mejorar su capacidad para resolver problemas complejos (Erazo, 2021).

En resumen, las dimensiones de la cultura organizacional, como la cultura institucional, los valores organizacionales y el capital intelectual, proporcionan un marco para comprender y analizar los elementos fundamentales que influyen en la dinámica y el funcionamiento de una organización. Al explorar estas dimensiones, las organizaciones pueden desarrollar una comprensión más profunda de su cultura y utilizar esta información para promover una cultura saludable y efectiva que contribuya a su éxito a largo plazo.

## **Cultura organizacional: clasificación**

De acuerdo con Vásquez (2019), la clasificación de la cultura organizacional en términos de “cultura fuerte” y “cultura débil” es un enfoque utilizado en la literatura académica para comprender y analizar las características y la influencia de la cultura dentro de una organización. Esta clasificación se basa en la idea de que las organizaciones pueden variar en la intensidad y coherencia de sus valores, creencias y comportamientos compartidos.

La cultura organizacional comprende el grupo de normas, creencias, valores y prácticas que guían el comportamiento de los miembros de una organización y definen su identidad colectiva (Rincón y Aldana, 2021). En una cultura fuerte, estos elementos culturales son compartidos y ampliamente aceptados por los miembros de la organización, y ejercen una fuerte influencia en su comportamiento individual y colectivo. Por otro lado, en una cultura débil, la coherencia y la influencia de estos elementos culturales son menores, y puede haber una mayor diversidad de valores y prácticas entre los miembros de la organización (Peña *et al.*, 2023).

Por otro lado, Fierro y Romero (2020) señalan que la cultura fuerte se caracteriza por varios rasgos distintivos. En primer lugar, existe un alto grado de consenso en los valores y creencias fundamentales de la organización. Estos valores son ampliamente compartidos y forman la base de la identidad organizacional. Además, la cultura fuerte se caracteriza por una fuerte coherencia interna, lo que significa que los diferentes componentes de la cultura (por ejemplo, las políticas, las prácticas y los símbolos) están alineados y refuerzan mutuamente los valores y creencias centrales. Esta coherencia ayuda a mantener la estabilidad cultural a lo largo del tiempo.

En contraste, la cultura débil se caracteriza por una menor coherencia y consenso en los valores y creencias de la organización. Puede haber una mayor diversidad de perspectivas y subculturas dentro de la organización, lo que resulta en una menor identificación colectiva y una menor influencia de la cultura en el comportamiento de los miembros. La cultura débil también puede estar sujeta a cambios más rápidos y fluctuantes, ya que los valores y prácticas pueden ser más susceptibles a las influencias externas o internas (Rivera *et al.*, 2018).

Para Calero (2022), es importante destacar que tanto la cultura fuerte como la débil tienen implicaciones significativas para el funcionamiento de la organización. Una cultura fuerte puede proporcionar una guía clara para el comportamiento de los miembros, fomentar la cohesión y la identificación organizacional, y facilitar la toma de decisiones y la coordinación. Sin embargo, también puede ser resistente al cambio y limitar la adaptabilidad de la organización a nuevos desafíos y circunstancias. Por otro lado, una cultura débil puede ser más flexible y adaptable, permitiendo la diversidad y la innovación, pero también puede dar lugar a conflictos y falta de coherencia.

En última instancia, comprender la clasificación de la cultura organizacional en cultura fuerte y cultura débil ayuda a analizar y evaluar cómo la cultura influye en el comportamiento y el desempeño de una organización, y cómo puede ser gestionada y moldeada para lograr los objetivos estratégicos y promover la efectividad organizacional.

## **Funciones de la cultura organizacional**

Las funciones de la cultura organizacional son de gran relevancia para comprender cómo esta influye en el comportamiento y el desempeño de una organización. Estas funciones pueden variar en su naturaleza y alcance, pero en general se identifican cuatro funciones principales de la cultura organizacional: integración, adaptación, identidad y legitimación (Mena, 2019).

En primer lugar, Torres *et al.* (2021) sostienen que la función de integración de la cultura organizacional se refiere a su capacidad para unificar y cohesionar a los miembros de la organización. La cultura proporciona un marco compartido de referencia que define las normas de comportamiento aceptables, los valores y las creencias fundamentales. Esto facilita la coordinación y la cooperación entre los miembros de la organización, al establecer una base común de entendimiento y expectativas. La cultura organizacional promueve la cohesión interna, fomentando el sentido de pertenencia y el compromiso hacia los objetivos y valores compartidos.

En segundo lugar, Ulloa-Eraza (2019) indica que la función de adaptación de la cultura organizacional se refiere a su capacidad para enfrentar y responder a los cambios en el entorno externo. La cultura actúa como un mecanismo de aprendizaje y sentido de orientación para los miembros de la organización. Proporciona pautas y valores que guían las decisiones y acciones en situaciones cambiantes. Una cultura organizacional adaptativa facilita la flexibilidad y la capacidad de ajuste de la organización a nuevas circunstancias y desafíos, lo que le permite mantener su relevancia y competitividad en el entorno.

En tercer lugar, Mena (2019) resalta que la función de identidad de la cultura organizacional se refiere a su capacidad para establecer una identidad única y distintiva para la organización. La cultura organiza y define la forma en que la organización se percibe a sí misma y cómo es percibida por sus miembros y por el entorno externo. A través de sus valores, creencias y prácticas, la cultura crea una imagen y una reputación que influyen en la atracción y retención de talento, así como en las relaciones con los clientes, proveedores y otras partes interesadas. La cultura organizacional moldea la identidad colectiva y establece una base de coherencia y estabilidad en la organización.

En cuarto lugar, la función de legitimación de la cultura organizacional se refiere a su capacidad para proporcionar un marco de referencia que justifica y legitima las acciones y decisiones de la organización. La cultura define lo que es considerado como "correcto" y "apropiado" en la organización, y proporciona una base moral y ética para la toma de decisiones. La cultura organizacional influye en la forma en que se establecen las prioridades, se asignan los recursos y se evalúa el desempeño. También juega un papel clave en la gestión de la reputación y la responsabilidad social de la organización, al establecer estándares de conducta y expectativas de comportamiento ético (Saavedra *et al.*, 2021).

En resumen, las funciones de la cultura organizacional abarcan la integración, adaptación, identidad y legitimación. Estas funciones son fundamentales para comprender cómo la cultura influye en el comportamiento y el desempeño de una organización. Al reconocer estas funciones, los líderes y gerentes pueden trabajar en la gestión y el fortalecimiento de la cultura organizacional para promover la cohesión, la adaptabilidad, la identidad distintiva y la legitimidad de la organización en su entorno.

## **Diferencias entre clima y cultura organizacional**

Para Loaiza *et al.* (2019), el clima organizacional y la cultura organizacional son dos conceptos relacionados pero distintos, que se utilizan para comprender y describir el ambiente interno de una organización. Aunque ambos se centran en los aspectos

sociales y psicológicos de la organización, existen diferencias importantes en su naturaleza y alcance.

El clima organizacional se refiere al ambiente percibido y experimentado por los miembros de una organización en un momento específico. Representa la "atmósfera" o el tono emocional que prevalece en la organización y puede variar según las experiencias individuales y el contexto actual. El clima organizacional se caracteriza por ser una construcción subjetiva, influenciada por las percepciones y las interpretaciones individuales de los empleados. Este concepto se centra en aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso, la motivación, el nivel de estrés y la percepción del apoyo organizacional (Arancibia-Morales *et al.*, 2021).

Rincón y Aldana (2021) señalan que la cultura organizacional se refiere a un conjunto de normas, valores, creencias y supuestos compartidos que definen la identidad colectiva y los modos de actuación de una organización. La cultura organizacional es un sistema de significados y símbolos compartidos que influye en los comportamientos, actitudes y decisiones de los miembros de la organización. A diferencia del clima organizacional, la cultura es una construcción más estable y profunda, que se desarrolla y se mantiene a lo largo del tiempo. Es una parte arraigada de la identidad y de la forma de ser de la organización.

Luna *et al.* (2019) proponen otra diferencia clave entre el clima y la cultura organizacional, la cual radica en su nivel de visibilidad y tangibilidad. El clima organizacional es más inmediato y observable, ya que se percibe y mide a través de encuestas, entrevistas y observaciones directas. Los aspectos del clima, como la satisfacción laboral o el nivel de estrés, pueden ser evaluados mediante herramientas de medición. A su vez, la cultura organizacional es más abstracta y se expresa a través de símbolos, rituales, historias y prácticas compartidas. Requiere un análisis más profundo y una comprensión de las creencias y los valores subyacentes que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización.

Además, el clima organizacional tiende a ser más susceptible a cambios rápidos y fluctuaciones temporales, ya que está influenciado por factores situacionales y contextuales. Puede variar en función de eventos o decisiones específicas, así como de las interacciones diarias entre los miembros de la organización. Por ejemplo, una reestructuración organizativa o un cambio en el liderazgo pueden tener un impacto inmediato en el clima organizacional. En contraste, la cultura organizacional es más resistente al cambio y tiende a ser más estable a lo largo del tiempo. Cambiar la cultura organizacional requiere esfuerzos significativos y sostenidos para alterar los valores y



las creencias compartidas, así como para promover nuevas prácticas y comportamientos (Cardozo y Kwan, 2019).

En síntesis, el clima organizacional se refiere al ambiente emocional y perceptual que prevalece en una organización en un momento específico, mientras que la cultura organizacional se centra en las normas, valores y creencias compartidos que definen la identidad colectiva y los modos de actuación de la organización a lo largo del tiempo. Ambos conceptos son importantes para comprender el funcionamiento interno de una organización y pueden influir en el comportamiento y el desempeño de sus miembros.

## Capítulo II

# Desempeño laboral

El desempeño laboral es un aspecto crucial en las organizaciones, y su estudio implica considerar diversos factores que inciden en él, como la capacidad profesional, la capacidad pedagógica y la práctica de valores (Canales-Farah *et al.*, 2021). A su vez, Falcón (2022) sostiene que las teorías del desempeño laboral, como la teoría de equidad de Adams, la teoría de las expectativas de Víctor Vroom y la teoría de fijación de metas de Edwin Locke, proporcionan enfoques teóricos valiosos para comprender los determinantes y las motivaciones del desempeño. Finalmente, la evaluación del desempeño laboral tiene un papel fundamental en la mejora y el desarrollo de los empleados, al brindar información clave para la toma de decisiones y la retroalimentación efectiva (Guartán *et al.*, 2019).

### ¿Qué es el desempeño laboral?

Según Canales-Farah *et al.* (2021), el desempeño laboral es un concepto central en el ámbito de la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos. Se refiere a la medida en que un empleado cumple con las responsabilidades y expectativas establecidas por su organización, y alcanza los resultados y objetivos esperados en su puesto de trabajo. El desempeño laboral es un factor crucial para el éxito y la eficiencia de una organización, ya que influye directamente en la productividad, la calidad del trabajo y los resultados finales.

Asimismo, dicho desempeño se evalúa a través de diversos indicadores, como la cantidad y calidad del trabajo realizado, el cumplimiento de plazos y metas, la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, la habilidad para trabajar en equipo, el nivel de satisfacción de los clientes o usuarios, entre otros. Estos indicadores pueden variar según el tipo de trabajo y la naturaleza de la organización (Bautista *et al.*, 2020).

Para Lauracio y Lauracio (2020), existen múltiples factores que pueden influir en el desempeño laboral de un individuo. Entre ellos se encuentran las habilidades y conocimientos técnicos requeridos para el puesto; las competencias socioemocionales, por ejemplo, la capacidad de comunicación efectiva, la inteligencia emocional y la capacidad de adaptación; así como la motivación y el compromiso con el trabajo. Además, el entorno de trabajo, incluyendo el liderazgo, la cultura organizacional, el

apoyo de los colegas y las oportunidades de desarrollo profesional, puede tener un impacto significativo en el desempeño laboral.

Sánchez (2021) indica que las organizaciones implementan diversas estrategias para mejorar y gestionar el desempeño laboral de sus empleados. Estas estrategias pueden incluir la definición clara de las expectativas y metas de desempeño, la retroalimentación regular y constructiva, el reconocimiento y recompensas por el desempeño sobresaliente, la capacitación y desarrollo profesional, así como la creación de un ambiente de trabajo positivo y motivador. Además, la implementación de sistemas de gestión del desempeño, como las evaluaciones de desempeño y los sistemas de incentivos, pueden ayudar a monitorear y mejorar continuamente el desempeño laboral en la organización.

A modo de conclusión, el desempeño laboral es un aspecto esencial para el éxito de una organización y la consecución de sus objetivos. En este sentido, se refiere a la medida en que los empleados cumplen con las responsabilidades y expectativas establecidas, y alcanzan los resultados y metas esperados. Asimismo, el desempeño laboral está influenciado por una combinación de factores individuales y organizacionales, y su gestión efectiva requiere estrategias y prácticas adecuadas para motivar, desarrollar y reconocer el rendimiento sobresaliente de los empleados.

## **Factores que inciden en el desempeño laboral**

El desempeño laboral de los empleados puede ser influenciado por una variedad de factores que actúan de manera individual y organizacional (Boada, 2019). Estos factores pueden interactuar entre sí y afectar tanto positiva como negativamente el rendimiento de los empleados. A continuación, Müller (2020) describe algunos de los factores clave que inciden en el desempeño laboral:

### **Habilidades y conocimientos**

Barba *et al.* (2019) plantean que las habilidades y conocimientos son factores clave que inciden en el desempeño laboral. Las habilidades permiten a los empleados realizar las tareas requeridas y enfrentar desafíos laborales, mientras que los conocimientos proporcionan la base para comprender, analizar y resolver problemas de manera efectiva. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones brinden oportunidades de desarrollo y capacitación para fortalecer tanto las habilidades como los conocimientos de sus empleados, lo que contribuirá a mejorar su desempeño y la productividad general de la organización.

El nivel de competencia técnica y los conocimientos específicos requeridos para realizar el trabajo tienen un impacto directo en el desempeño laboral. Los empleados que poseen las habilidades adecuadas y un sólido conocimiento en su área de trabajo tienen más probabilidades de alcanzar un alto rendimiento (Solis, 2019).

## **Motivación y compromiso**

Como señalan Mera y Maldonado (2022), la motivación intrínseca y extrínseca desempeña un papel crucial en el desempeño laboral. Los empleados que están intrínsecamente motivados, es decir, que encuentran satisfacción y disfrute en su trabajo, suelen mostrar un mayor nivel de compromiso y desempeño. Además, las recompensas tangibles, como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento, también pueden aumentar la motivación y el rendimiento.

La motivación y el compromiso son factores interdependientes que influyen en el desempeño laboral de los empleados. Una alta motivación puede fomentar el compromiso, mientras que un alto nivel de compromiso puede alimentar la motivación. Por lo tanto, es importante que las organizaciones proporcionen un entorno de trabajo que fomente la motivación intrínseca y extrínseca, y promueva el compromiso a través de la comunicación efectiva, la participación de los empleados, el reconocimiento y la creación de un sentido de comunidad y propósito compartido (Huaraca-Carhuaricra *et al.*, 2023).

## **Ambiente de trabajo**

Para Viñán-Villagrán *et al.* (2020), el entorno laboral, incluyendo el clima organizacional, la cultura empresarial y la relación con los colegas y superiores, puede afectar significativamente el desempeño. El ambiente de trabajo desempeña un papel fundamental en el desempeño laboral de los empleados. Un ambiente positivo, caracterizado por un clima laboral saludable, un entorno físico adecuado y oportunidades de desarrollo, puede mejorar la satisfacción de los empleados, fomentar la colaboración y la motivación, y contribuir a un mayor nivel de rendimiento y productividad. Por lo tanto, las organizaciones deben esforzarse por crear y mantener un ambiente de trabajo favorable que promueva el bienestar y el éxito tanto de los empleados como de la organización en su conjunto.

## **Liderazgo**

De acuerdo con Geraldo *et al.* (2020), el estilo de liderazgo ejercido en la organización es un factor determinante en el desempeño de los empleados. Los líderes que brindan orientación, retroalimentación constructiva y apoyo a sus subordinados

promueven un mayor compromiso y rendimiento. Un liderazgo efectivo impacta directamente en el rendimiento de los empleados. Un líder competente proporciona dirección, motivación, empoderamiento y apoyo a los empleados, lo que influye en su nivel de compromiso, satisfacción y productividad. La comunicación efectiva y el enfoque en el desarrollo profesional también son aspectos clave del liderazgo que contribuyen a un mejor desempeño laboral. Por lo tanto, las organizaciones deben seleccionar y desarrollar líderes capacitados y comprometidos, ya que el liderazgo efectivo es fundamental para alcanzar el éxito y los resultados deseados.

### **Recompensas y reconocimiento**

Para Rojas *et al.* (2020), las recompensas y el reconocimiento por el desempeño sobresaliente juegan un papel importante en la motivación y el compromiso de los empleados. Los sistemas de incentivos adecuados, que incluyen aumentos salariales, bonificaciones y oportunidades de crecimiento profesional, pueden estimular el rendimiento y promover la retención de talentos. Asimismo, el clima organizacional se torna mucho más positivo y satisfactorio. De este modo, mediante su implementación, los trabajadores se sienten valorados y recompensados por el esfuerzo ejercido. A su vez, se fortalecen las relaciones entre los integrantes del grupo: mejoría de la comunicación y aumento de motivación desde una vista general en la organización.

### **Equilibrio entre vida laboral y personal**

González (2022) sostiene que el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados puede influir en su desempeño. Dentro de este bienestar, se encuentran la reducción del estrés y la fatiga, la mejora de la satisfacción y la motivación, el mayor compromiso y retención de talento, y la mejor calidad de vida. Al brindar oportunidades y apoyo para lograr este equilibrio, las organizaciones promueven un entorno laboral saludable, satisfactorio y productivo. Reconocer la importancia de la vida personal de los empleados y fomentar prácticas que permitan la conciliación de responsabilidades laborales y personales es crucial para lograr un alto desempeño y bienestar en el trabajo.

### **Oportunidades de desarrollo profesional**

De acuerdo con Martínez (2023), las oportunidades de capacitación, aprendizaje y desarrollo profesional pueden mejorar el desempeño laboral al aumentar las habilidades y competencias de los empleados, al incrementar la motivación y compromiso mediante beneficios brindados. El acceso a programas de formación y la posibilidad de crecimiento y promoción dentro de la organización fomentan la motivación y el compromiso. Las oportunidades de desarrollo también desempeñan un

papel fundamental en la retención de talento y la satisfacción laboral. Por lo tanto, invertir en el desarrollo profesional de los empleados es una estrategia fundamental para el crecimiento y éxito de la organización.

Estos son solo algunos de los factores que inciden en el desempeño laboral. Es importante reconocer que cada organización y cada empleado pueden tener diferentes circunstancias y dinámicas que influyen en su rendimiento. Por lo tanto, comprender y abordar estos factores de manera integral es esencial para promover un alto desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales.

## **Teorías del desempeño laboral**

Las teorías del desempeño laboral son enfoques que buscan comprender y explicar los factores que influyen en el rendimiento de los empleados en el entorno de trabajo. Entre las teorías más destacadas se encuentran la teoría de la equidad de Adams, la teoría de las expectativas de Víctor Vroom y la teoría de fijación de metas de Edwin Locke (Falcón, 2022).

Para Baiardi (2018), estas tres teorías del desempeño laboral proporcionan diferentes perspectivas sobre los factores incidentes en el desempeño del personal. La teoría de la equidad se enfoca en la justicia percibida, la teoría de las expectativas se centra en las creencias individuales sobre el esfuerzo y las recompensas, y la teoría de fijación de metas se concentra en el establecimiento de objetivos desafiantes. Comprender estas teorías es esencial para diseñar estrategias efectivas de gestión del desempeño y motivación en el entorno laboral.

### **Teoría de la equidad de Adams**

De acuerdo con Ricaurte *et al.* (2020), la teoría de la equidad de Adams, propuesta por el psicólogo John Stacy Adams, se basa en el concepto de equidad y justicia en el entorno laboral. Esta teoría sostiene que los empleados comparan la relación entre su esfuerzo y las recompensas obtenidas con la relación similar de otros individuos en la organización. Según Adams, cuando los empleados perciben una falta de equidad entre su aporte y las recompensas en comparación con sus colegas, experimentan una sensación de injusticia que puede afectar su motivación y desempeño laboral.

La equidad se basa en la noción de que los empleados buscan un equilibrio justo entre lo que aportan a la organización (por ejemplo, tiempo, esfuerzo, habilidades) y lo que reciben a cambio (como salario, reconocimiento, oportunidades de desarrollo). Si los empleados perciben que están siendo subcompensados en relación con sus pares, experimentarán una sensación de inequidad y descontento. Por otro lado, si perciben



una sobrecompensación, pueden sentirse incómodos y experimentar culpa o malestar (Merchan, 2022).

Por su lado, Saavedra *et al.* (2022) señalan que la teoría de la equidad sugiere que los empleados buscan restaurar la equidad percibida en el entorno laboral. Pueden hacerlo a través de diferentes estrategias, como ajustar su esfuerzo, buscar recompensas adicionales o cambiar su percepción de la situación para encontrar una justificación de la inequidad. En algunos casos, si no se corrige la inequidad percibida, los empleados pueden experimentar una disminución en su motivación y desempeño laboral, lo que puede tener un impacto negativo en la organización en términos de productividad y satisfacción laboral.

Para promover la equidad en el entorno laboral, Tanta y Reyes (2019) postulan que las organizaciones deben asegurarse de establecer sistemas de recompensa y compensación justos y transparentes. Esto implica ofrecer salarios y beneficios competitivos, reconocer y recompensar el desempeño excepcional, así como proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional equitativas. Además, es importante fomentar una cultura organizacional basada en la equidad, la transparencia y la participación, donde los empleados se sientan valorados y tratados de manera justa.

Desde la perspectiva de Rondón (2022), la teoría de la equidad de Adams, aunque ampliamente aceptada, no está exenta de críticas, y ha sido objeto de algunas inconsistencias identificadas. Entre las principales críticas se encuentra la interpretación subjetiva de la equidad. Esta teoría se basa en la percepción individual de cada empleado sobre lo que consideran justo, lo cual implica que la equidad no se mide de manera objetiva. Por lo tanto, la evaluación de la equidad puede variar según la interpretación de cada individuo, generando discrepancias y conflictos. Otra crítica se centra en el hecho de que la motivación y el desempeño laboral no dependen únicamente de la equidad percibida. Múltiples factores influyen en la motivación de los empleados, como metas personales, necesidades intrínsecas y satisfacción en el trabajo, que pueden interactuar de manera compleja con la equidad percibida. Por lo tanto, la teoría de la equidad no abarca completamente todos los aspectos motivacionales.

Además, Merchan (2022) destaca la selección selectiva de comparación social que los empleados realizan. La teoría asume que los empleados comparan su situación con la de otros individuos en la organización, pero la selección de las personas con las que se comparan puede variar. Algunos pueden compararse con aquellos que están en una posición superior, mientras que otros pueden elegir compararse con aquellos que se

encuentran en una posición inferior. Esto conlleva diferentes percepciones de equidad y dificulta una evaluación objetiva de la equidad en el entorno laboral. Por último, la teoría de la equidad no considera plenamente los factores individuales y culturales que pueden influir en la percepción de la equidad. Las diferencias en valores, creencias, experiencias y expectativas entre individuos y culturas pueden afectar la forma en que se evalúa la equidad en diferentes contextos laborales.

A pesar de estas críticas, la teoría de la equidad sigue siendo una perspectiva valiosa para comprender cómo la percepción de la equidad afecta la motivación y el desempeño laboral. Aunque puede presentar inconsistencias y limitaciones, ofrece un marco útil para abordar la importancia de la justicia en el entorno laboral y promover la equidad como parte de la gestión de recursos humanos (Saavedra *et al.*, 2022).

Para sintetizar, la teoría de la equidad de Adams destaca la importancia de la equidad y la justicia en el entorno laboral. Los empleados buscan un equilibrio entre su esfuerzo y las recompensas recibidas en comparación con sus colegas. La percepción de inequidad puede afectar negativamente la motivación y el desempeño laboral. Por lo tanto, las organizaciones deben esforzarse por promover la equidad y la justicia en todas las áreas de gestión de recursos humanos para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos con su trabajo.

### **Teoría de las expectativas de Víctor Vroom**

La teoría de las expectativas de Víctor Vroom desarrolla la motivación en el ámbito laboral. Se enfoca en las expectativas individuales y la relación entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas. Según esta teoría, la motivación de un individuo para alcanzar un alto desempeño se basa en sus expectativas sobre la probabilidad de que su esfuerzo conduzca a un buen desempeño y que este desempeño sea recompensado de manera satisfactoria (Rondón, 2022).

Según Pujay (2019), la teoría de las expectativas se basa en tres conceptos clave: expectativa, instrumentalidad y valencia. La expectativa constituye a la creencia de un individuo de que su esfuerzo resultará en un buen desempeño. La instrumentalidad se refiere a la creencia de que un buen desempeño será recompensado de manera adecuada. La valencia se refiere al valor o atractivo que tiene la recompensa para el individuo.

Según Vroom (como se citó en Odicio *et al.*, 2021), la motivación de un individuo se calcula multiplicando las expectativas, la instrumentalidad y la valencia. Si alguno de estos factores es bajo, la motivación general también disminuirá. Por ejemplo, si un empleado no cree que su esfuerzo resultará en un buen desempeño o que un buen

desempeño será recompensado adecuadamente, es menos probable que esté motivado para esforzarse y alcanzar un alto nivel de desempeño.

Para Giraldo (2021), la teoría de las expectativas destaca la necesidad de sostener metas entendibles, suministrar una efectiva retroalimentación y ofrecer recompensas atractivas y relevantes para impulsar la motivación y el desempeño laboral. Además, reconoce que las expectativas individuales pueden variar según las experiencias pasadas, las habilidades percibidas y las creencias sobre la relación entre el esfuerzo y los resultados.

La teoría de las expectativas de Víctor Vroom, aunque generosamente admitida, no está exenta de críticas y ha mostrado algunas inconsistencias y limitaciones. Una de las principales críticas se relaciona con la complejidad en la predicción de las expectativas. La teoría asume que los individuos pueden prever y evaluar de manera precisa las probabilidades de éxito y las recompensas asociadas. Sin embargo, la predicción de estas expectativas puede ser compleja debido a la consideración de múltiples factores y la subjetividad en el cálculo de probabilidades (Mitta, 2019).

Además, la teoría no considera completamente otros factores externos que pueden influir en la motivación y el desempeño laboral, como el entorno de trabajo, el apoyo organizacional y las oportunidades de desarrollo. Estos aspectos pueden tener un impacto significativo en la motivación de los empleados y no pueden ser completamente explicados por la teoría de las expectativas (Giraldo, 2021). De acuerdo con Odicio *et al.* (2021), se percibe otra limitación relacionada con la falta de consideración de los aspectos emocionales y psicológicos. La teoría se centra principalmente en el cálculo racional de las expectativas y las recompensas, dejando de lado las emociones, la satisfacción personal y las necesidades intrínsecas, que también influyen en la motivación y el desempeño laboral. Asimismo, medir y cuantificar las variables de la teoría puede resultar difícil, ya que se basan en percepciones subjetivas. La falta de una medición objetiva puede afectar la validez y la confiabilidad de los resultados obtenidos al aplicar la teoría en la práctica.

A pesar de estas limitaciones, la teoría de las expectativas sigue siendo valiosa para comprender la motivación y el desempeño laboral. Su enfoque en las expectativas individuales y la relación entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas proporciona un marco útil para la gestión de recursos humanos. Sin embargo, es importante considerar estas inconsistencias y complementar la teoría de las expectativas con otros enfoques y modelos para una comprensión más completa del comportamiento laboral (Rondón, 2022).

En resumen, la teoría de las expectativas de Víctor Vroom subraya la importancia de las expectativas individuales, la instrumentalidad y la valencia en la motivación y el desempeño laboral. Al comprender y gestionar estos factores, las organizaciones pueden fomentar la motivación de los empleados y promover un alto nivel de desempeño.

### **Teoría de fijación de metas de Edwin Locke**

Para López *et al.* (2020), la teoría de fijación de metas de Edwin Locke es un enfoque ampliamente reconocido en el ámbito de la psicología laboral y la gestión de recursos humanos. Esta teoría sostiene que establecer metas específicas y desafiantes puede motivar a los empleados y mejorar su desempeño laboral. Según Locke, las metas claras y específicas proporcionan una dirección clara y un sentido de propósito a los empleados. Cuando los individuos tienen metas específicas, están más orientados hacia el logro y tienden a esforzarse más para alcanzar esas metas. Establecer metas desafiantes pero alcanzables, puede aumentar aún más la motivación y el rendimiento, ya que los empleados se sienten estimulados y comprometidos con el logro de objetivos significativos (Salas, 2020).

Por otro lado, Vera *et al.* (2021) plantean que la teoría de fijación de metas también destaca la importancia de la retroalimentación y el monitoreo del progreso hacia las metas. La retroalimentación regular y constructiva proporciona información sobre el avance y permite a los empleados ajustar su desempeño para alcanzar las metas establecidas. Este enfoque de autogestión y autorregulación puede mejorar la eficacia y el desempeño laboral a largo plazo.

Además, la teoría de fijación de metas sugiere que el compromiso y la participación activa de los empleados en el establecimiento de metas pueden aumentar su motivación y compromiso con los resultados. Cuando los empleados se sienten involucrados en el proceso de fijación de metas, tienen un mayor sentido de propiedad y responsabilidad, lo que puede generar un mayor compromiso y esfuerzo para alcanzar los objetivos establecidos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la efectividad de la teoría de fijación de metas puede variar en diferentes contextos y situaciones laborales. Algunas críticas a esta teoría incluyen la posibilidad de que las metas excesivamente desafiantes generen estrés y ansiedad en los empleados, así como la importancia de considerar otros factores motivacionales y emocionales que pueden influir en el desempeño laboral (López *et al.*, 2020). A su vez, Miniguano (2020) dilucida que, aunque la teoría de fijación de metas de Edwin Locke ha sido confirmada ampliamente y aplicada en diversos contextos laborales, también se han planteado algunas inconsistencias y limitaciones en relación con esta teoría.

Una de las críticas es que la teoría de fijación de metas puede no tener en cuenta completamente otros factores motivacionales y emocionales que influyen en el desempeño laboral. Si bien establecer metas específicas y desafiantes puede ser efectivo para motivar a algunos empleados, puede no ser igualmente eficaz para todos. Las diferencias individuales, las necesidades psicológicas y las preferencias personales pueden afectar la forma en que los empleados responden a las metas establecidas. Algunos empleados pueden verse abrumados o desmotivados por metas demasiado desafiantes, mientras que otros pueden no sentirse lo suficientemente estimulados por metas que consideran demasiado fáciles de alcanzar (Salas, 2020).

Además, la teoría de fijación de metas no tiene en cuenta completamente el impacto del entorno y los recursos disponibles en el logro de metas. Los empleados pueden enfrentar obstáculos externos, como la falta de recursos, la falta de apoyo organizacional o las restricciones de tiempo, que dificultan el logro de las metas establecidas. Estos factores contextuales pueden influir en la efectividad de la teoría de fijación de metas y pueden requerir estrategias adicionales para superar los obstáculos y mantener la motivación (Miniguano, 2020).

Pérez (2020) plantea otra inconsistencia: la teoría de fijación de metas se enfoca principalmente en metas específicas y orientadas al logro, lo que puede descuidar otros aspectos importantes del trabajo, como el aprendizaje, la creatividad y el desarrollo personal. Al centrarse exclusivamente en el resultado final, la teoría puede no captar completamente la importancia de los procesos y el crecimiento individual en el desempeño laboral. Estos aspectos pueden ser especialmente relevantes en trabajos que requieren innovación, resolución de problemas complejos o adaptación a entornos cambiantes.

A pesar de estas inconsistencias, la teoría de fijación de metas sigue siendo valiosa para comprender y mejorar el desempeño laboral. Sin embargo, es importante considerar estas críticas y complementar la teoría con enfoques adicionales que tengan en cuenta otros factores motivacionales, emocionales y contextuales para lograr una comprensión más completa y precisa del comportamiento laboral (López *et al.*, 2020).

En resumen, la teoría de fijación de metas de Edwin Locke enfatiza la importancia de establecer metas claras, desafiantes y específicas para mejorar la motivación y el desempeño laboral. Al proporcionar dirección, retroalimentación y participación activa, esta teoría ofrece un enfoque valioso para impulsar el logro de objetivos y el crecimiento profesional en las organizaciones.

## **Evaluación del desempeño laboral**

La evaluación del desempeño laboral se procesa dentro de las organizaciones que tienen como objetivo calcular y examinar el rendimiento del personal vinculado con las expectativas estipuladas. Esta evaluación provee información valiosa sobre el desempeño individual y colectivo, y sirve como base para tomar decisiones relacionadas con la promoción, la compensación, el desarrollo profesional y otras iniciativas de gestión de recursos humanos (Guartán *et al.*, 2019).

Para Matabanchoy-Tulcán *et al.* (2019), la evaluación del desempeño laboral implica la recopilación y análisis sistemático de datos objetivos y subjetivos para evaluar el rendimiento de los empleados. Los datos objetivos pueden incluir métricas cuantitativas, como los resultados de ventas, los indicadores de productividad o la calidad del trabajo, que se pueden medir de manera precisa. Por otro lado, los datos subjetivos se obtienen a través de evaluaciones cualitativas, como las opiniones de supervisores, compañeros de trabajo o clientes, que reflejan la percepción y la valoración subjetiva del desempeño.

En el proceso de evaluación del desempeño laboral, se utilizan diversos métodos y herramientas, como las revisiones de desempeño, las escalas de calificación, las entrevistas, los cuestionarios y las evaluaciones de competencias. Estas técnicas permiten recopilar información relevante y brindar una retroalimentación efectiva a los empleados, destacando sus fortalezas, identificando áreas de mejora y estableciendo metas y planes de desarrollo (Rivero-Remírez, 2019).

En conclusión, la evaluación del desempeño laboral es un proceso esencial para calcular y estudiar el rendimiento del personal con base en las expectativas organizacionales. A través de la recopilación sistemática de datos y la retroalimentación efectiva, este proceso permite mejorar el desempeño individual y colectivo, identificar áreas de mejora y promover el desarrollo profesional. Sin embargo, es importante abordar los desafíos y las limitaciones asociados con la evaluación del desempeño para garantizar su efectividad y equidad en el contexto laboral.

## Capítulo III

# Desempeño profesional docente

Torres y Álvarez (2021) señalan que el desempeño profesional docente es un aspecto fundamental en el ámbito educativo, ya que influye directamente en el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. La promoción de dicho desempeño implica la aplicación de estrategias metodológicas efectivas, una adecuada planificación de la enseñanza y el uso de materiales didácticos apropiados. Estas dimensiones son esenciales para crear un entorno de aprendizaje enriquecedor y motivador. Sin embargo, el desempeño profesional docente también enfrenta diversos retos en la actualidad, que van desde la adaptación a las nuevas tecnologías hasta la atención a la diversidad y la promoción de habilidades socioemocionales. Superar estos desafíos es crucial para asegurar una educación de calidad y relevante para los estudiantes.

A su vez, el desempeño profesional docente se basa en tres dimensiones clave: estrategias metodológicas, planificación de la enseñanza y uso de materiales didácticos. Las estrategias metodológicas implican el uso de técnicas pedagógicas efectivas que fomenten la participación y el aprendizaje activo de los estudiantes. La planificación de la enseñanza implica la elaboración de planes de clase detallados y la selección de objetivos educativos claros. El uso de materiales didácticos apropiados enriquece el proceso de enseñanza y promueve una comprensión profunda de los contenidos. Estas dimensiones son fundamentales para crear un entorno de aprendizaje enriquecedor y motivador (Niño y Fernández, 2019). Sin embargo, Esquerre y Pérez (2021) sostienen que el desempeño profesional docente también enfrenta retos importantes, como la adaptación a las nuevas tecnologías, la atención a la diversidad de los estudiantes y el desarrollo de habilidades socioemocionales. Superar estos desafíos requiere de un compromiso constante por parte de los docentes y la aplicación de políticas educativas que los respalden.

Por consiguiente, se considera fundamental que los profesores cuenten con el apoyo y los recursos necesarios para superar estos desafíos y así ofrecer una educación de calidad, equitativa y relevante para preparar a los estudiantes para los desafíos del futuro. La labor docente es un pilar clave en la sociedad y su desempeño profesional es determinante para el éxito educativo de las generaciones venideras (Carriazo *et al.*, 2020).

## Consideraciones sobre el desempeño profesional docente

El desempeño profesional docente es un aspecto crítico en el ámbito educativo, ya que tiene un impacto directo en el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes. Para evaluar y mejorar el desempeño profesional de los docentes, es necesario tener en cuenta una serie de consideraciones fundamentales (Torres y Álvarez, 2021).

De acuerdo con Avila-Valdiviezo *et al.* (2021), es esencial tener claridad sobre las competencias y habilidades que se espera que los docentes demuestren en su práctica profesional. Estas competencias pueden incluir, entre otras, la planificación efectiva de clases, el dominio del contenido, las habilidades de comunicación, la capacidad para adaptarse a las necesidades individuales de los estudiantes y para crear un ambiente de aprendizaje seguro y propicio.

Además, la formación continua y el desarrollo profesional son elementos clave en el desempeño de los docentes, quienes deben estar comprometidos con el aprendizaje permanente, actualizándose en relación con las nuevas metodologías, investigaciones y avances en su campo de estudio. La participación en programas de desarrollo profesional, la asistencia a conferencias y la colaboración con otros educadores son estrategias que pueden contribuir significativamente a la mejora del desempeño profesional docente (Camacho, 2022).

Ahora bien, León-Warthon (2021) indica que la retroalimentación y la evaluación continua también son consideraciones importantes en el desempeño profesional de los maestros. Los docentes se benefician de un proceso de retroalimentación constructiva y formativa, que les permite reflexionar sobre su práctica, identificar áreas de mejora y recibir orientación para su crecimiento profesional. Esto puede llevarse a cabo a través de observaciones en el aula, revisiones de lecciones, análisis de portafolios o la participación en comunidades de práctica.

Asimismo, Contreras y Zúñiga (2019) señalan que es fundamental tener en cuenta la situación en la que la labor de enseñanza se ejecuta. Las características de los estudiantes, las dinámicas de la comunidad educativa y los recursos disponibles pueden influir en el desempeño profesional de los docentes. La capacidad para adaptarse a estos factores y responder de manera efectiva a las necesidades de los estudiantes es un indicador importante del desempeño docente. Para Mimbela *et al.* (2022), el compromiso y la vocación hacia la profesión son consideraciones fundamentales en el desempeño profesional docente. La pasión por la enseñanza, la motivación intrínseca y el compromiso con el éxito de los estudiantes son elementos que impulsan un desempeño docente efectivo y de calidad.



En resumen, el desempeño profesional docente implica considerar competencias y habilidades específicas, promover el desarrollo profesional continuo, brindar retroalimentación y evaluación formativa, adaptarse al contexto educativo y mantener un compromiso y vocación hacia la profesión. Estas consideraciones son fundamentales para asegurar un desempeño docente efectivo y la mejora continua de la práctica educativa.

## **Dimensiones del desempeño docente**

Las dimensiones del desempeño docente, que incluyen las estrategias metodológicas, la planificación de la enseñanza y el uso de materiales didácticos, son fundamentales para garantizar una enseñanza efectiva. Las estrategias metodológicas adecuadas promueven la participación activa y la comprensión de los estudiantes, mientras que una planificación de la enseñanza bien estructurada garantiza la cobertura de contenidos y la maximización del tiempo de instrucción. Por su parte, el uso de materiales didácticos apropiados enriquece el proceso de aprendizaje, facilita la comprensión de los conceptos y mejora la retención de la información. En conjunto, estas dimensiones contribuyen a crear un entorno de aprendizaje en el cual los estudiantes puedan desarrollar su máximo potencial (Niño y Fernández, 2019).

### **Estrategias metodológicas**

Gordillo (2019) sostiene que las estrategias metodológicas son un componente esencial del desempeño docente, ya que poseen un impacto directo en la forma en que se imparte la enseñanza y cómo los estudiantes aprenden y adquieren conocimientos. Estas estrategias abarcan un amplio espectro de enfoques y técnicas que los docentes utilizan para guiar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

Una de las estrategias metodológicas más comunes es el aprendizaje activo, que involucra a los estudiantes en la construcción activa de su propio conocimiento. A través de la participación en discusiones, debates, resolución de problemas y actividades prácticas, los estudiantes se convierten en actores principales de su aprendizaje. Esto fomenta la motivación intrínseca, la retención de información y el desarrollo de habilidades de pensamiento crítico (Moreira *et al.*, 2022).

Para Leiva *et al.* (2020), el aprendizaje colaborativo es otra estrategia metodológica eficaz, que implica que los estudiantes trabajen juntos en grupos para alcanzar objetivos comunes. Esta forma de aprendizaje fomenta la comunicación, la colaboración, el intercambio de ideas y el desarrollo de habilidades sociales. Los estudiantes aprenden a trabajar en equipo, a escuchar y valorar las opiniones de los demás, y a resolver

problemas de manera conjunta, lo que refuerza su aprendizaje y construye un sentido de comunidad en el aula.

En otro aspecto, Zambrano *et al.* (2022) resaltan que el aprendizaje basado en proyectos es otra estrategia metodológica ampliamente utilizada. Desde esta perspectiva, los estudiantes participan en proyectos significativos y auténticos que les permiten aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en situaciones reales. A través de la investigación, la resolución de problemas y la creación de productos o presentaciones, los estudiantes desarrollan habilidades prácticas y adquieren un sentido de propósito en su aprendizaje.

Además, Huamán *et al.* (2021) plantean que el uso de tecnologías educativas es una estrategia metodológica en crecimiento. Las herramientas digitales, como las plataformas de aprendizaje en línea, los recursos multimedia y las aplicaciones interactivas, ofrecen oportunidades para el aprendizaje personalizado, la exploración autónoma y la colaboración en línea. Los docentes pueden integrar estas tecnologías en su enseñanza para enriquecer la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y promover su competencia digital.

Es importante destacar que las estrategias metodológicas efectivas requieren una planificación cuidadosa. Los docentes deben considerar los objetivos de aprendizaje, los contenidos curriculares, las características individuales de los estudiantes y el contexto educativo. La secuenciación adecuada de las actividades de enseñanza, el uso de recursos didácticos pertinentes y la evaluación continua del progreso de los estudiantes son aspectos cruciales para garantizar el éxito de estas estrategias (Gordillo *et al.*, 2020).

En conclusión, las estrategias metodológicas desempeñan un papel fundamental en el desempeño docente, ya que influyen en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Los docentes deben utilizar una variedad de enfoques y técnicas apropiadas para promover el aprendizaje activo, la colaboración, el pensamiento crítico y la aplicación práctica de los conocimientos. La selección y aplicación efectiva de las estrategias metodológicas contribuye a crear un ambiente de aprendizaje estimulante y enriquecedor, donde los estudiantes pueden desarrollar su máximo potencial y adquirir las habilidades necesarias para su desarrollo académico y personal.

## **Planificación de la enseñanza**

Gonzales (2022) indica que la planificación de la enseñanza es una dimensión crítica del desempeño docente que abarca la organización y estructuración de las actividades de aprendizaje para lograr los objetivos educativos. Consiste en el diseño y

desarrollo de un plan detallado que guía el proceso de enseñanza y establece las metas a alcanzar, los contenidos a abordar, las estrategias pedagógicas a utilizar y la secuencia lógica de las actividades.

A su vez, Huamán *et al.* (2021) dilucidan que una planificación efectiva de la enseñanza involucra tener claridad sobre los objetivos de aprendizaje que se desean alcanzar. Estos objetivos deben ser claros, medibles y alineados con los estándares educativos y las necesidades de los estudiantes. A partir de los objetivos, el docente puede determinar los contenidos temáticos relevantes que se van a enseñar y seleccionar las estrategias pedagógicas más adecuadas para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

García (2021) señala que la planificación de la enseñanza también implica la selección y secuenciación de los contenidos de manera lógica y progresiva. Esto implica organizar los temas en un orden que facilite la comprensión y la construcción de conocimientos, de modo que los estudiantes puedan seguir una secuencia lógica y coherente de aprendizaje. Además, se deben considerar las diferentes habilidades, conocimientos previos y estilos de aprendizaje de los estudiantes al establecer la secuencia de los contenidos.

En el proceso de planificación, es importante seleccionar las estrategias y recursos pedagógicos más apropiados para abordar los objetivos y contenidos. Esto puede incluir el uso de actividades prácticas, debates, presentaciones multimedia, simulaciones, investigaciones, entre otros. La elección de las estrategias debe considerar la diversidad de los estudiantes, sus necesidades individuales y el entorno educativo en el que se desarrolla la enseñanza (Pastora y Fuentes, 2021).

Asimismo, González-Alfaro (2022) determina que la planificación de la enseñanza implica la consideración de la evaluación del aprendizaje. El docente debe definir los criterios y métodos de evaluación que permitan verificar el logro de los objetivos de aprendizaje establecidos. Esto implica diseñar actividades de evaluación formativa y sumativa, así como proporcionar retroalimentación oportuna a los estudiantes para que puedan mejorar su desempeño. Además, la planificación de la enseñanza no es un proceso estático, sino que requiere flexibilidad y adaptación mientras se procesa la enseñanza y se va conociendo más a los estudiantes. El docente debe ser capaz de realizar ajustes y modificaciones en su planificación en función de las necesidades individuales y grupales de los estudiantes, así como de los resultados de la evaluación y retroalimentación.

Para finalizar, la planificación de la enseñanza es una dimensión esencial del desempeño docente, ya que garantiza la organización y estructuración adecuada de las actividades de aprendizaje. Una planificación efectiva implica establecer objetivos claros, seleccionar y secuenciar los contenidos, elegir estrategias pedagógicas apropiadas y diseñar evaluaciones relevantes. Es un proceso dinámico que requiere flexibilidad y adaptación a medida que se desarrolla el proceso de enseñanza y se conocen mejor las necesidades de los estudiantes. Una buena planificación de la enseñanza contribuye a crear un ambiente de aprendizaje motivador y efectivo, donde los estudiantes pueden alcanzar su máximo potencial.

### **Uso de materiales didácticos**

El uso de materiales didácticos es una dimensión esencial del desempeño docente que tiene un impacto significativo en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estos materiales son recursos y herramientas que el docente utiliza para facilitar la comprensión, el aprendizaje y la adquisición de conocimientos por parte de los estudiantes (Hidalgo y Aliaga, 2020). Al respecto, Caamaño *et al.* (2021) mencionan que los materiales didácticos pueden adoptar diversas formas, como libros de texto, manuales, guías de estudio, presentaciones multimedia, *software* educativo, herramientas en línea, modelos, equipos audiovisuales, entre otros. Estos materiales son seleccionados y utilizados por el docente de manera estratégica para complementar las lecciones, enriquecer la experiencia de aprendizaje y proporcionar ejemplos concretos y aplicaciones prácticas de los conceptos enseñados.

Para Salazar (2021), uno de los beneficios del uso de materiales didácticos es que pueden facilitar la comprensión y retención de la información. Al presentar visualmente los contenidos a través de imágenes, gráficos, diagramas y videos, el aprendizaje para los estudiantes se hace más accesible y significativo. Los materiales también pueden proporcionar ejemplos concretos, casos de estudio y situaciones reales que ayudan a los estudiantes a relacionar los conceptos abstractos con la vida cotidiana.

Hernández-Castellano *et al.* (2021) sostienen que los materiales didácticos promueven la participación activa estudiantil durante el aprendizaje. Al utilizar materiales interactivos, como juegos, actividades prácticas y simulaciones, se provoca la intervención y el compromiso de los estudiantes. Estos materiales pueden estimular el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la colaboración entre estudiantes; así, se genera un ambiente de aprendizaje más dinámico y motivador.

El uso de materiales didácticos también puede adaptarse a la diversidad de los estudiantes. Al proporcionar diferentes tipos de materiales y recursos, se atiende a los

diferentes estilos de aprendizaje, las habilidades individuales y las necesidades específicas de los estudiantes. Por ejemplo, algunos estudiantes pueden preferir aprender a través de actividades prácticas, mientras que otros pueden beneficiarse más de la presentación visual de la información. El docente debe ser capaz de seleccionar y adaptar los materiales para satisfacer las necesidades de todos los estudiantes (Ramón y Vílchez, 2019).

Sin embargo, Alcántara (2022) recalca que el uso de materiales didácticos debe ser cuidadoso y selectivo. El docente debe evaluar la calidad, relevancia y adecuación de los materiales antes de utilizarlos en el aula. Es fundamental que los materiales estén actualizados, basados en evidencias y alineados con los objetivos de aprendizaje establecidos. Además, el docente debe ser capaz de integrar los materiales de manera coherente en su planificación de la enseñanza, asegurándose de que se complementen y refuercen los contenidos enseñados.

En resumen, el uso de materiales didácticos es una dimensión clave del desempeño docente, ya que facilitan la comprensión, el aprendizaje activo y la participación de los estudiantes. Además, se adaptan a la diversidad de los estudiantes y promueven un ambiente de aprendizaje motivador. Sin embargo, el uso de materiales didácticos debe ser selectivo y basado en criterios de calidad y relevancia. El docente debe ser capaz de evaluar y seleccionar los materiales adecuados, e integrarlos de manera coherente en su práctica educativa.

## **Evaluación del desempeño docente**

La evaluación del desempeño docente es un proceso fundamental en el ámbito académico, que tiene como objetivo analizar y valorar la calidad del trabajo realizado por los profesores en su labor educativa. Esta evaluación se lleva a cabo con el propósito de promover la excelencia docente, identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación constructiva para el crecimiento profesional de los educadores (Gómez y Valdés, 2019).

Para Revilla-Mendoza y Palacios-Jiménez (2020), la evaluación del desempeño docente implica la utilización de diferentes métodos y herramientas de recolección de datos, que permiten recopilar información objetiva y subjetiva sobre el rendimiento de los profesores en diversos aspectos. Entre las metodologías más comunes se encuentran las observaciones en el aula, las revisiones de planes de clase, la revisión de materiales didácticos utilizados, las entrevistas y encuestas a estudiantes, padres de familia y colegas, así como la revisión de resultados de evaluaciones y exámenes.

Es importante destacar que la evaluación del desempeño docente debe ser un proceso integral y equitativo, basado en criterios claros y objetivos. Los estándares de evaluación deben ser establecidos previamente, de manera consensuada y transparente, considerando las características particulares de cada contexto educativo. Además, es crucial que el proceso de evaluación sea llevado a cabo por evaluadores capacitados, imparciales y competentes, que cuenten con los conocimientos y habilidades pertinentes para evaluar de manera justa y rigurosa (Cóndor y Remache, 2020).

Asimismo, Gómez y Valdés (2019) postulan que los resultados de la evaluación del desempeño docente deben ser utilizados de manera constructiva, no solo como una herramienta de control o sanción, sino como una oportunidad para el desarrollo profesional del docente. A través de la retroalimentación proporcionada, los profesores pueden identificar sus fortalezas y áreas de mejora, establecer metas de crecimiento y recibir apoyo y recursos para su desarrollo continuo. Asimismo, es importante considerar que la evaluación del desempeño docente no debe limitarse únicamente a la medición de resultados académicos, sino que debe tomar en cuenta otros aspectos relevantes, como las habilidades pedagógicas, la relación con los estudiantes, la capacidad de motivación y el compromiso con la enseñanza.

El Ministerio de Educación (Minedu) es el responsable de establecer las políticas y lineamientos para la evaluación del desempeño docente en el país. La evaluación se lleva a cabo de manera periódica y busca medir aspectos clave del trabajo docente, como el dominio de los contenidos curriculares, técnicas pedagógicas y desenvolvimiento con los discentes. En este sentido, se enfoca la atención a la responsabilidad del docente para impartir conocimientos desde una manera formativa y didáctica (Esquerre y Pérez, 2021).

Según Horna (2022), uno de los instrumentos utilizados en la evaluación del desempeño docente en Perú es la Prueba Única Nacional (PUN), la cual evalúa los conocimientos y competencias pedagógicas de los docentes en relación con los estándares establecidos por el Minedu. Esta prueba se aplica a todos los docentes de instituciones educativas, con la finalidad de analizar su nivel de dominio de los contenidos curriculares y su capacidad para aplicar estrategias pedagógicas efectivas. Además de la PUN, se considera la evaluación del desempeño mediante la observación en el aula. Evaluadores capacitados visitan las instituciones educativas para observar la práctica docente, analizando aspectos como la planificación de clases, la metodología utilizada, la interacción con los estudiantes y la gestión del tiempo. Esta evaluación se

realiza de manera objetiva y se utilizan rúbricas y criterios preestablecidos para la valoración del desempeño.

Para Álvarez-Andrade (2020), un punto a considerar es la búsqueda de un nivel educativo en Perú para fomentar una evaluación del desempeño docente que manifieste un proceso formativo y de retroalimentación. Los resultados de la evaluación se utilizan para identificar fortalezas y áreas de mejora, y se brinda apoyo y capacitación a los docentes para que puedan desarrollar sus competencias y mejorar su práctica educativa. Asimismo, la evaluación del desempeño docente en Perú busca promover la equidad y la inclusión educativa. Se toman en cuenta las características de cada contexto educativo, así como las demandas estudiantiles, multiculturales y lingüísticas del país.

En conclusión, la evaluación del desempeño docente es un proceso esencial en el ámbito educativo, que permite promover la excelencia educativa y el crecimiento profesional de los profesores. Para que sea efectiva, debe ser llevada a cabo de manera integral, equitativa y basada en criterios claros y objetivos. Asimismo, es fundamental que los resultados de la evaluación se utilicen de manera constructiva para el crecimiento y desarrollo continuo de los educadores.

## **Desempeño profesional docente: retos actuales**

De acuerdo con Benavides y López (2020), el desempeño profesional docente enfrenta una serie de retos a nivel global. Uno de ellos es la adaptación a las nuevas tecnologías educativas, ya que los avances tecnológicos han transformado la forma en que se enseña y se aprende. Los educadores deben integrar de manera eficaz estas herramientas tecnológicas en su enfoque educativo, lo que implica adquirir habilidades digitales, diseñar entornos virtuales de aprendizaje y fomentar la alfabetización digital entre los estudiantes.

Otro desafío importante es atender la diversidad y promover la inclusión en el aula. Los docentes deben estar preparados para abordar las necesidades educativas de estudiantes con discapacidades, migrantes, refugiados y otros grupos en situación de vulnerabilidad. Esto implica implementar estrategias pedagógicas inclusivas, adaptar el currículo y recibir una formación docente que asegure la fomentación de una equidad educativa, brindando igualdad de oportunidades. Además, los profesores enfrentan la tarea de desarrollar habilidades socioemocionales en sus estudiantes. Además de los conocimientos académicos, es fundamental fomentar habilidades como la empatía, la resiliencia y la colaboración. Esto requiere crear un ambiente de aula positivo,

promover la educación emocional y enseñar habilidades para la vida (Iturbide y Santana, 2023).

En el contexto latinoamericano, Romero (2021) plantea que los retos para el desempeño profesional docente adquieren características específicas. Una de ellas es la desigualdad educativa que persiste en muchos países de la región. Los docentes deben trabajar en entornos con recursos limitados, infraestructuras deficientes y desigualdades socioeconómicas. Es esencial que estén preparados para afrontar estas realidades y brindar oportunidades educativas equitativas. Asimismo, mejorar la formación docente es otro desafío relevante en América Latina. Se requiere fortalecer la formación inicial y continua de los docentes, asegurando que esté alineada con las necesidades educativas actuales y promoviendo la reflexión pedagógica, el trabajo colaborativo y la actualización constante.

Barbosa-Bonola y Ávila-Carreto (2022) señalan otro reto importante relacionado con valorar y reconocer la labor docente. En muchos países de la región, los profesores se enfrentan a bajos salarios, falta de reconocimiento social y condiciones laborales precarias. Es necesario fortalecer las políticas de valoración y reconocimiento de la labor docente, garantizando salarios justos, oportunidades de desarrollo profesional y condiciones de trabajo dignas.

En el caso específico de Perú, Esquerre y Pérez (2021) sostienen que se presentan retos adicionales. Las brechas educativas regionales representan un desafío significativo, ya que existe una marcada desigualdad en el acceso a una educación de calidad entre las diferentes regiones del país. Los educadores deben trabajar en contextos con necesidades educativas diversas, brindando una educación equitativa y de calidad a todos los estudiantes, independientemente de su ubicación geográfica. La implementación de la política educativa también es un reto en Perú. El sistema educativo ha experimentado cambios y reformas en los últimos años, y los docentes deben adaptarse a estas nuevas políticas y programas educativos. En ese sentido, es fundamental que sean capaces de implementarlos de manera efectiva en el aula y asegurarse de que estén alineados con las necesidades y realidades.

(3) estructu  
adecuada  
demostr



## Capítulo IV

# Cultura organizacional y desempeño profesional docente en una universidad de Perú

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el desarrollo y desempeño profesional docente. La manera en que una institución educativa valora, promueve y sostiene su cultura organizacional tiene un impacto directo en la motivación, satisfacción laboral y calidad del trabajo de los maestros. Dicha cultura abarca los valores, creencias, normas y prácticas que son compartidos por los miembros de una institución educativa. Una cultura organizacional sólida y favorable proporciona un ambiente propicio para el crecimiento profesional, el trabajo en equipo, la innovación pedagógica y la colaboración entre docentes. Además, influye en la forma en que los docentes interactúan con los estudiantes, se comprometen con su labor educativa y promueven un ambiente de aprendizaje positivo. Por lo tanto, comprender y fortalecer la cultura organizacional es esencial para impulsar y respaldar el desempeño profesional docente de manera efectiva.

### Objetivo general

Determinar la relación existente entre el nivel de cultura organizacional y el nivel de desempeño profesional docente en una universidad de Perú.

### Objetivos específicos

- Identificar el nivel de cultura organizacional de los docentes en una universidad de Perú.
- Identificar el nivel de desempeño profesional docente en una universidad de Perú.
- Relacionar el nivel de cultura organizacional con el nivel de desempeño profesional docente en una universidad de Perú.

### Hipótesis

Existirá una relación positiva entre el nivel de cultura organizacional y el nivel de desempeño profesional docente en una universidad de Perú. Asimismo, el 93,3 % (14) de los docentes reportará una alta frecuencia de asistencia a sus clases en la universidad.

### Identificación de variables

Independiente: cultura organizacional

Dependiente: desempeño profesional docente.

### Definición operacional de las variables

Tabla 1 – Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores
Variable independiente  Cultura organizacional	La cultura organizacional representa un patrón de creencias, comportamiento, expectativas, ideas, valores y actitudes que son aceptados y compartidos por cada una de las personas que conforman a la organización (Schein, 2009).	La cultura organizacional se medirá a través de la misma cultura, valores y el capital intelectual, traducido en indicadores de la matriz de evaluación, elaborado por la Universidad César Vallejo.	Cultura institucional	Misión y visión de la UCV	Conoce la misión y visión institucional.
				Lineamientos académicos y administrativos	Conoce y maneja los procesos académicos y administrativos de su escuela profesional.
				Currículo docente	Profesionales capacitados constante-mente y con grados académicos.
			Valores organizacionales	Horario	Respeto los horarios de clase, reuniones, capacitaciones u otras que se le convoquen.
				Puntualidad	Cumplimiento del horario.
					Cumplimiento del portafolio docente.
					Cumplimiento de su labor asignada.
Relación de estudiantes matriculados	Trabajo cooperativo. Empatía. Cordialidad.				
Presentación	Compromiso profesional.				

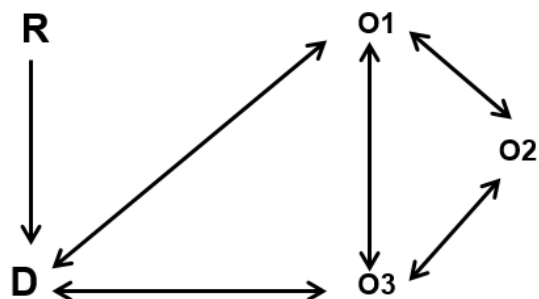
			Identificación con la universidad.		
			Capital intelectual	Instrumentos de evaluación	Elabora y utiliza instrumentos de evaluación apropiados para recoger la información.
				Sílabo de la experiencia curricular	Elabora y presenta su sílabo y sesiones de aprendizaje oportunamente.
				Diseño de sesión	Respeto el formato de sesión incorpora estrategias metodológicas innovadoras.
				Material informativo	Elabora material informativo Elabora y publica artículos investigativos
<b>Variable dependiente</b>	Es una evaluación seria, transparente y confiable que permite identificar aciertos y desaciertos en la práctica docente (Muchinsky, 1998).  Desempeño laboral docente	El desempeño laboral docente se midió a través de la capacidad profesional, pedagógica y la práctica de valores de los Docentes en la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1.	Capacidad profesional	Diseño de sesión de aprendizaje	Docente demuestra conocimiento sobre su experiencia curricular, selecciona contenidos pertinentes.
				Dominio temático	Docente demuestra conocimiento sobre su experiencia curricular, dominio del tema y los relaciona con otros.
			Capacidad pedagógica	Aplicación de estrategias metodológicas	Docente aplica estrategias metodológicas para cada momento de su sesión de aprendizaje.
				Monitoreo de actividades	Docente realiza el seguimiento académico adecuado individual y grupal de sus estudiantes.
				Uso de medios y materiales	Docente utiliza diversos medios y materiales en su sesión de aprendizaje.
				Evaluación	Docente evalúa permanente las actividades académicas de sus estudiantes de acuerdo a la normativa de la universidad.
				Capacidad de expresión	Docente se expresa con fluidez, coherencia, claridad, entonación, resuelve dudas de sus estudiantes.

Práctica de valores	Promoción de la práctica de valores	Docente fomenta la práctica de valores relacionados con el marco axiológico de la Universidad.
	Presentación	La vestimenta del docente es adecuada con la actividad que realiza y con las políticas institucionales.
	Control de asistencia	El docente registra las asistencias de los estudiantes.

Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

### Metodología

Tipo de estudio no experimental, de tipo transeccional, correlacional.



R	Realidad a observar
D	Diagnóstico
O <sub>1</sub>	Ciencias Empresariales
O <sub>2</sub>	Ciencias Sociales
O <sub>3</sub>	Ingeniería

## Población

La población con la que se trabajó fue un total de 223 docentes de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo del ciclo 2015-I.

Tabla 2 – Población total de docentes de todas las carreras de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo 2015-1

	<b>Escuela</b>	<b>Total</b>
<b>Ciencias Empresariales</b>	Administración	14
	Marketing	11
	Negocios Internacionales	9
	Contabilidad	19
	Economía	13
<b>Ciencias Sociales</b>	Derecho	22
	Psicología	14
	Educación Inicial-Primaria	20
	Traducción e Interpretación e Idiomas	19
<b>Ingenierías</b>	Ingeniería Empresarial	15
	Ingeniería Civil	28
	Ingeniería de Minas	18
	Ingeniería Agronómica	8
	Ingeniería Ambiental	13
<b>Total</b>		<b>223</b>

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los Docentes.

### Métodos y procedimientos para la recolección de datos

El método utilizado en la investigación fue deductivo-cuantitativo, partiendo de lo general a lo específico y basándose en conocimientos y experiencias existentes.

Se observó directamente la realidad problemática en el lugar de estudio y se formularon hipótesis de investigación. Para evaluar estas hipótesis, se aplicó una Matriz de Evaluación a los docentes de diferentes carreras de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, en el ciclo 2015-1. Esta Matriz de Evaluación fue validada por la universidad y se obtuvo la autorización académica para su uso. Además, se garantizó la confidencialidad de los resultados y se obtuvo el consentimiento de los participantes del estudio.

### Métodos de investigación según fases

Tabla 3 – Métodos de investigación según fases

Fase	Método	Técnicas	Instrumentos	Procedimientos
Diagnóstico	Hipotético deductivo Lógico	Encuesta Observación	Ficha de Evaluación de Cultura Organizacional Matriz de Evaluación de Desempeño Docente	Encuesta
Marco teórico	Analítico	Fichaje	Ficha Bibliográfica Ficha Textual Ficha de Resumen	Análisis reflexivo teórico
Diseño de investigación	Lógico-hipotético deductivo	Observación	Portafolio del investigador	Análisis reflexivo
Análisis de datos	Dialéctico	Análisis estadístico	SPSS 22	Tabulación de datos
Diseño del modelo propuesto	Sistémico	Modelación Análisis de contenido	Portafolio del investigador	Focus group

Fuente: Elaboración propia.

## Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación involucró observación directa en el lugar de estudio y el uso de una matriz de evaluación aplicada a los docentes en el ciclo 2015-I. Esta matriz evaluaba tanto la cultura organizacional como el desempeño profesional docente. La utilización de esta herramienta proporcionó información precisa y detallada sobre los aspectos analizados, permitiendo un análisis exhaustivo de la situación.

Se consideraron las siguientes técnicas:

### *De gabinete*

El fichaje es una técnica de investigación que consiste en registrar datos en fichas, facilitando la recopilación y organización de información. Es una herramienta valiosa para el análisis y síntesis de datos en diversos campos de estudio.

### *Métodos de análisis de datos*

Se usaron tablas estadísticas bidimensionales con frecuencias porcentuales e histogramas de barras para ilustrar los resultados de forma efectiva.

## Resultados de la investigación

### *Descripción de resultados*

Tabla 4 - Correlación de nivel de desempeño profesional docente y nivel de cultura organizacional en Ciencias Empresariales

		Desempeño profesional docente				Total
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	
<b>Cultura organizacional</b>	<b>Deficiente</b>	0	0	2	0	2
	<b>Regular</b>	0	0	4	4	8
	<b>Bueno</b>	0	2	20	14	36
	<b>Muy bueno</b>	1	1	10	8	20
<b>Total</b>		1	3	36	26	66
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>						
		<b>Valor</b>	<b>gl</b>		<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>	
Chi-cuadrado de Pearson		4,735 <sup>a</sup>	9		,857	
Razón de verosimilitudes		5,894	9		,751	
Asociación lineal por lineal		,168	1		,682	
N.º de casos válidos		66				

a. 12 casillas (75,0 %) tienen una frecuencia esperada menor a 5. La mínima esperada ,03.

Medidas simétricas		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aprox.
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,051	,117	-,408	,685 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,030	,123	-,237	,813 <sup>c</sup>
N.º de casos válidos		66			

a. Se asume la hipótesis alternativa.

b. Emplea el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

En el estudio realizado en Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, durante el ciclo 2015-1, se encontró una relación directa entre el nivel de desempeño profesional docente y la cultura organizacional. De los docentes evaluados, 20 alcanzaron un nivel bueno en ambas categorías, mientras que 8 obtuvieron un nivel muy bueno en ambas. Además, 10 docentes tuvieron un nivel bueno en desempeño profesional docente y muy bueno en cultura organizacional, y 14 docentes obtuvieron un nivel muy bueno en desempeño profesional docente y bueno en cultura organizacional. Esto representa el 78.78 % (52) del total de docentes evaluados.

Sin embargo, se observa que no existe una relación clara entre el nivel de desempeño profesional docente y la cultura organizacional en algunos casos. Se identificaron 8 docentes con un nivel regular de cultura organizacional a pesar de tener un desempeño bueno o muy bueno. Además, se encontraron 2 docentes con un nivel bueno de desempeño profesional pero una cultura organizacional deficiente. Por otro lado, 2 docentes obtuvieron un desempeño profesional regular y un nivel bueno de cultura organizacional, mientras que otros 2 docentes presentaron un desempeño profesional deficiente o regular, pero un nivel muy bueno de cultura organizacional. Estos casos representaron el 21.22 % (14) del total de docentes evaluados, indicando una falta de relación entre estas variables.



Tabla 5 – Correlación de nivel de desempeño profesional docente y nivel de cultura organizacional en Ciencias Sociales

		Desempeño profesional docente			Total
		Regular	Bueno	Muy bueno	
<b>Cultura organizacional</b>	<b>Deficiente</b>	4	7	0	11
	<b>Regular</b>	0	3	0	3
	<b>Bueno</b>	0	15	14	29
	<b>Muy bueno</b>	0	8	24	32
<b>Total</b>		4	33	38	75

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,259 <sup>a</sup>	6	,000
Razón de verosimilitudes	38,729	6	,000
Asociación lineal por lineal	29,521	1	,000
N de casos válidos	75		

a. 7 casillas (58,3 %) tienen una frecuencia esperada menor a 5. La mínima esperada es ,16.

**Medidas simétricas**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximad a <sup>b</sup>	Sig. Aprox.
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,632	,069	6,961	,000 <sup>c</sup>
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,561	,087	5,790	,000 <sup>c</sup>
N de casos válidos		75			

a. Se asume la hipótesis alternativa.

b. Emplea el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c. Basada en la aproximación normal.

Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

En el estudio realizado en Ciencias Sociales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo durante el ciclo 2015-1, se encontró una relación directa entre el nivel de desempeño profesional docente y la cultura organizacional. De los docentes evaluados, 15 alcanzaron un nivel bueno en ambas categorías, mientras que 24 obtuvieron un nivel

muy bueno en ambas. Esto demuestra que existe una relación positiva entre ambas variables.

Asimismo, se encontró que 8 docentes presentaron un nivel bueno de desempeño profesional docente y un nivel muy bueno de cultura organizacional. Además, 14 docentes obtuvieron un nivel muy bueno de desempeño profesional docente y un nivel bueno de cultura organizacional. Estos resultados indican que existe una relación entre ambas variables, representando el 81.33 % (61) del total de docentes evaluados.

Sin embargo, no se encontró evidencia de una relación entre el nivel de desempeño regular y bueno alcanzado por 11 docentes y un nivel deficiente de cultura organizacional. Además, se identificó que 3 docentes consiguieron un nivel bueno de desempeño profesional y un nivel regular de cultura organizacional. Estos resultados indican que no existe una relación entre estas variables, lo cual representa el 18.67 % (14) del total de docentes evaluados.

Tabla 6 – Correlación de nivel de desempeño profesional docente y nivel de cultura organizacional en Ingenierías

		Desempeño				Total
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	
<b>Cultura organizacional</b>	<b>Deficiente</b>	2	8	1	0	11
	<b>Regular</b>	0	1	13	0	14
	<b>Bueno</b>	0	0	26	15	41
	<b>Muy bueno</b>	0	0	6	10	16
<b>Total</b>		2	9	46	25	82
<b>Pruebas de chi-cuadrado</b>						
		<b>Valor</b>	<b>g</b>	<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>		
			<b>l</b>			
Chi-cuadrado de Pearson		80,153 <sup>a</sup>	9	,000		
Razón de verosimilitudes		68,265	9	,000		
Asociación lineal por lineal		41,885	1	,000		
N de casos válidos		82				
a. 11 casillas (68,8 %) tienen una frecuencia esperada menor a 5. La mínima esperada es ,27.						
<b>Medidas simétricas</b>						
		<b>Valor</b>	<b>Error típ. asint.<sup>a</sup></b>	<b>T aproximada<sup>b</sup></b>	<b>Sig. Aprox.</b>	
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,719	,052	9,256	,000 <sup>c</sup>	
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,656	,069	7,769	,000 <sup>c</sup>	
N de casos válidos		82				

- 
- a. Se asume la hipótesis alternativa.
  - b. Emplea el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.
  - c. Basada en la aproximación normal.
- 

Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

En relación con la conexión entre el nivel de desempeño profesional docente y cultura organizacional en Ingenierías de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, se observa que 26 docentes lograron alcanzar un nivel bueno tanto en desempeño profesional docente como en cultura organizacional. Además, 10 docentes alcanzaron el nivel muy bueno, 1 docente alcanzó el nivel regular y 2 docentes obtuvieron el nivel deficiente en ambas variables. Estos resultados demuestran una relación directa entre las dos variables analizadas.

Asimismo, hubo una relación positiva entre el nivel de desempeño profesional docente y la cultura organizacional en Ingenierías de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1. Un total de 21 docentes obtuvieron niveles buenos y muy buenos en ambas variables, lo que representa el 73.17 % del grupo analizado.

No se encontró una relación entre el nivel de desempeño regular y bueno de los docentes y su nivel de cultura organizacional deficiente. Tampoco se observó relación entre el nivel de desempeño bueno y el nivel de cultura organizacional regular. Estos hallazgos representan el 26.83 % del grupo analizado, indicando que estas variables no están vinculadas en este contexto específico.

Tabla 7 – Cultura organizacional de los docentes en Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1

Escuela Profesional	Docentes	Administración (14)		Marketing (11)		Negocios (9)		Contabilidad (19)		Economía (13)		Subtotal	Total
<b>Misión y visión de la UCV y EAP</b>	No presenta misión y visión	0	0,0	2	18,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	66
	Presenta misión y visión	14	100,0	9	81,8	9	100,0	19	100,0	13	100,0	64	
<b>Lineamientos académicos y administrativos</b>	No presenta lineamientos	0	0,0	2	18,2	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	66
	Presenta lineamientos	14	100,0	9	81,8	9	100,0	19	100,0	13	100,0	64	
<b>Currículo docente</b>	No presenta currículo	0	0,0	2	18,2	0	0,0	1	5,3	1	7,7	4	66
	Presenta currículo	14	100,0	9	81,8	9	100,0	18	94,7	12	92,3	62	
<b>Horario</b>	No presenta horario	0	0,0	2	18,2	0	0,0	1	5,3	0	0,0	3	66
	Presenta horario	14	100,0	9	81,8	9	100,0	18	94,7	13	100,0	63	
<b>Relación de estudiantes matriculados</b>	No presenta relación de estudiantes	1	7,1	3	27,3	1	11,1	1	5,3	0	0,0	6	66
	Presenta relación de estudiantes	13	92,9	8	72,7	8	88,9	18	94,7	13	100,0	60	
<b>Sílabo exp. curricular</b>	No presenta sílabo	1	7,1	1	9,1	1	11,1	1	5,3	0	0,0	4	66
	Presenta sílabo	13	92,9	10	90,9	8	88,9	18	94,7	13	100,0	62	
<b>Diseño de sesión</b>	No tiene diseño de	2	14,3	1	9,1	0	0,0	1	5,3	0	0,0	4	66

Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior

	sesión											
	Tiene sesión aprendizaje	0	0,0	1	9,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1
	Implementada parcialmente	0	0,0	2	18,2	5	55,6	9	47,4	1	7,7	17
	Implementada	12	85,7	7	63,6	4	44,4	9	47,4	12	92,3	44
<b>Material informativo</b>	No presenta material didáctico	2	14,3	2	18,2	1	11,1	2	10,5	1	7,7	8
	Presenta material didáctico - no estructurado	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0
	Presenta material didáctico estructurado	0	0,0	2	18,2	1	11,1	6	31,6	0	0,0	9
	Pta. material didáctico - parcialmente estructurado	12	85,7	7	63,6	7	77,8	11	57,9	12	92,3	49
<b>Instrumento de evaluación</b>	No presenta instrumento de evaluación	12	85,7	5	45,5	2	22,2	6	31,6	3	23,1	28
	Presenta instrumento de evaluación - no estructurado	0	0,0	0	0,0	1	11,1	1	5,3	0	0,0	2
	Presenta instrumento de	0	0,0	1	9,1	5	55,6	7	36,8	1	7,7	14

	evaluación estructurado												
	Presenta instrumento de evaluación - parcialmente estructurado	2	14,3	5	45,5	1	11,1	5	26,3	9	69,2	22	
<b>Presentación</b>	Presentación no adecuada	0	0,0	1	9,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	66
	Presentación adecuada	14	100,0	10	90,9	9	100,0	19	100,0	13	100,0	65	
<b>Puntualidad</b>	No demuestra puntualidad	1	7,1	1	9,1	1	11,1	2	10,5	0	0,0	5	66
	Demuestra puntualidad	13	92,9	10	90,9	8	88,9	17	89,5	13	100,0	61	

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los Docentes de Ciencias Empresariales.

### **Cultura organizacional de los docentes en Ciencias Empresariales**

#### *Administración*

El 100 % de los docentes (14) cumplió con los requisitos básicos como la misión y visión de la universidad, lineamientos académicos y administrativos, currículo y horario de clases, y tuvieron una presentación adecuada. El 92.9 % (13) proporcionó información sobre estudiantes matriculados y sílabos de las experiencias curriculares. El 85.7 % (12) presentó un diseño de sesión implementada y material didáctico estructurado, mientras que el 14.3 % (2) no lo hizo. En cuanto a los instrumentos de evaluación, el 85.7 % (12) no los presentó y solo el 14.3 % (2) presentó instrumentos parcialmente estructurados. Además, el 92.9 % (13) de los docentes fue impuntual en las asistencias a clases.

### *Marketing*

El 81.8 % (9) de los docentes cumplió con los requisitos básicos de la universidad, como la misión, visión y lineamientos académicos. El 72.7 % (8) proporcionó información sobre los estudiantes matriculados. Además, el 90.9 % (10) presentó los sílabos de las experiencias curriculares. En cuanto al diseño de sesión implementada, el 63.6 % (7) lo hizo, mientras que el 18.2 % (2) lo implementó parcialmente. Respecto al material didáctico, el 63.6 % (7) lo presentó parcialmente estructurado, y el 18.2 % (2) no lo presentó. En relación con los instrumentos de evaluación, el 45.5 % (5) los presentó parcialmente estructurados y el mismo porcentaje no los presentó. Finalmente, el 90.9 % (10) de los docentes tuvo una presentación adecuada y mostró puntualidad en la asistencia a clases.

### *Negocios*

Todos los docentes cumplieron con los requisitos básicos de la universidad y presentaron una presentación adecuada en sus actividades. El 88.9 % de los docentes mostró puntualidad en la asistencia a clases. Además, se observó que 88.9 % de los docentes presentó la relación de estudiantes matriculados y el sílabo de la experiencia curricular. Algunos docentes presentaron el diseño de sesión implementada parcial o completamente, 55.6 % y 44.4 %, respectivamente; la mayoría presentó material didáctico parcialmente estructurado (77.8 %). En cuanto a los instrumentos de evaluación, 55.6 % de docentes presentó instrumentos estructurados, mientras que otros no los presentaron.

### *Contabilidad*

El 100 % (19) de los docentes cumplió con los requisitos de la universidad, como la misión, visión y lineamientos académicos. El 94.7 % (18) presentó el currículo, horario de clases, relación de estudiantes matriculados y sílabo de la experiencia curricular. El 47.4 % (9) presentó diseño de sesión implementada, tanto parcialmente como completamente. El 57.9 % (11) presentó material didáctico parcialmente estructurado, el 31.6 % (6) presentó material didáctico completamente estructurado y el 10.5% (2) no presentó material didáctico. El 36.8 % (7) presentó instrumento de evaluación estructurado, el 31.6 % (6) no presentó ningún instrumento y el 26.3 % (5) presentó instrumento de evaluación parcialmente estructurado. El 100 % (19) de los docentes tuvo una presentación adecuada en sus actividades y el 89.5% (17) fue puntual en la asistencia a clases.

Economía

Todos los docentes, en un 100 % (14), cumplieron con los requisitos establecidos por la universidad, como la misión, visión, lineamientos académicos, horario de clases, relación de estudiantes matriculados y sílabo de la experiencia curricular. Además, el 92.3 % (12) de los docentes presentó el currículo, diseñó sesiones de manera adecuada y utilizó material didáctico parcialmente estructurado. Respecto a la evaluación, el 69.2 % (9) de los docentes utilizó instrumentos parcialmente estructurados, mientras que el 23.1 % (3) no presentó ningún instrumento de evaluación. En cuanto a la presentación y puntualidad, el 100 % (13) de los docentes demostró una adecuada presentación en sus actividades y mostró puntualidad en la asistencia a clases, cumpliendo con los estándares establecidos.

Tabla 8 – Cultura organizacional de los docentes en Ciencias Sociales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1

ESCUELA PROFESIONAL		Derecho (22)	%	Psicología (14)	%	Inicial - Primaria (20)	%	Traducción (19)	%	Subtotal	Total
<b>Misión y visión de la UCV y EAP</b>	No presenta misión y visión	6	27,3	3	21,4	0	0,0	2	10,5	11	75
	Presenta misión y visión	16	72,7	11	78,6	20	100,0	17	89,5	64	
<b>Lineamientos académicos y administrativos</b>	No presenta lineamientos	6	27,3	5	35,7	0	0,0	1	5,3	12	75
	Presenta lineamientos	16	72,7	9	64,3	20	100,0	18	94,7	63	
<b>Currículo docente</b>	No presenta currículo	6	27,3	7	50,0	0	0,0	2	10,5	15	75
	Presenta currículo	16	72,7	7	50,0	20	100,0	17	89,5	60	
<b>Horario</b>	No presenta horario	6	27,3	5	35,7	0	0,0	1	5,3	12	75
	Presenta horario	16	72,7	9	64,3	20	100,0	18	94,7	63	
<b>Relación-estud. matriculados</b>	No presenta relación de estudiantes	7	31,8	6	42,9	0	0,0	1	5,3	14	75
	Presenta relación de estudiantes	15	68,2	8	57,1	20	100,0	18	94,7	61	



Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior

<b>Sílabo-exp. curricular</b>	No presenta sílabo	6	27,3	4	28,6	2	10,0	1	5,3	13	75
	Presenta sílabo	16	72,7	10	71,4	18	90,0	18	94,7	62	
<b>Diseño de sesión</b>	No tiene diseño de sesión	6	27,3	4	28,6	2	10,0	1	5,3	13	75
	Tiene sesión aprendizaje	0	0,0	2	14,3	1	5,0	0	0,0	3	
	Implementada parcialmente	3	13,6	2	14,3	5	25,0	5	26,3	15	
	Implementada	13	59,1	6	42,9	12	60,0	13	68,4	44	
<b>Material informativo</b>	No presenta material didáctico	7	31,8	7	50,0	2	10,0	0	0,0	16	75
	Presenta material no estructurado	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	5,3	1	
	Presenta material didáctico estructurado	0	0,0	1	7,1	2	10,0	8	42,1	11	
	Parcialmente estructurado	15	68,2	6	42,9	16	80,0	10	52,6	47	
<b>Instrumento de evaluación</b>	No presenta instrumento de evaluación	9	40,9	8	57,1	2	10,0	2	10,5	21	75
	Presenta instrumento de evaluación - No estructurado	0	0,0	0	0,0	1	5,0	1	5,3	2	
	Presenta instrumento de evaluación estructurado	2	9,1	2	14,3	3	15,0	5	26,3	12	
	Parcialmente estructurado	11	50,0	4	28,6	14	70,0	11	57,9	40	
<b>Presentación</b>	Presentación no adecuada	0	0,0	4	28,6	0	0,0	0	0,0	4	75
	Presentación adecuada	22	100,0	10	71,4	20	100,0	19	100,0	71	
<b>Puntualidad</b>	No demuestra puntualidad	1	4,5	5	35,7	2	10,0	1	5,3	9	75
	Demuestra puntualidad	21	95,5	9	64,3	18	90,0	18	94,7	66	

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los Docentes de Ciencias Sociales.

## **Cultura organizacional de los docentes en Ciencias Sociales**

### *Derecho*

El 72,7 % (16) de los docentes cumplió con todos los requisitos esenciales, como la misión y visión, lineamientos académicos y administrativos, currículo, horario de clases y sílabos de la experiencia curricular. En cuanto al diseño de sesión, el 59,1 % (13) lo presentó de manera adecuada, mientras que el 27,3 % (6) no lo presentó y el 13,6 % (3) lo presentó de forma parcial. Respecto a la relación de estudiantes matriculados y el material didáctico, el 68,2 % (15) lo presentó de manera parcialmente estructurada, mientras que el 31,8 % (7) no lo presentó. En relación al instrumento de evaluación, el 50 % (11) de los docentes lo presentó de forma parcialmente estructurada y el 40,9 % (9) no lo presentó. Todos los docentes, en un 100 % (22), mostraron una presentación adecuada en sus actividades, y el 95,5 % (21) demostraron puntualidad en sus asistencias a clases en la universidad.

### *Psicología*

El 78,6 % (11) de los docentes presentó la misión y visión de la universidad, mientras que el 64,3 % (9) presentó los lineamientos académicos y administrativos, y el 50 % (7) presentó el currículo.

El 57,1 % (8) de los docentes presentó la relación de estudiantes matriculados, mientras que el 71,4 % (10) presentó los sílabos de la experiencia curricular a su cargo. En cuanto al diseño de sesión implementada, el 42,9 % (6) lo presentó, mientras que el 50 % (7) no presentó material didáctico. En relación con el instrumento de evaluación, el 57,1 % (8) no lo presentó, el 28,6 % (4) lo presentó parcialmente estructurado y solo el 14,3 % (2) lo presentó estructurado.

Finalmente, el 71,4 % (10) de docentes tuvo una presentación adecuada con las actividades que realiza en la universidad, frente a un 28,6 % (4) que no tuvo una presentación adecuada. Asimismo, el 64,3 % (9) demostró puntualidad en las asistencias a sus clases en la universidad, frente a un 35,7 % (5) impuntual.

### *Inicial-Primaria*

Se contempla que el 100 % (20) presentó la misión y visión, lineamientos académicos y administrativos de la universidad, currículo, horario de clases, relación de estudiantes matriculados. Asimismo, el 90 % (18) docentes presentó sílabos de la experiencia curricular a su cargo. El 60 % (12) presentó diseño de sesión implementada, seguida del 25 % (5) implementada parcialmente, el 10 % (2) no presentó diseño de sesión. El 80 % (16) presentó material didáctico parcialmente estructurado, seguido del

10 % (2) estructurado y con el mismo porcentaje no presentaron material didáctico. El 70 % (14) presentó instrumento de evaluación parcialmente estructurado, seguido del 15 % (3) estructurado y el 10 % (2) que no presentaron.

Asimismo, 100 % (20) de docentes tuvo una presentación adecuada con las actividades que realiza en la universidad, mientras que el 90 % (18) demostró puntualidad en las asistencias a sus clases en la universidad.

### Traducción

Se observa que el 94.7 % (18) de los docentes presentó lineamientos académicos y administrativos de la universidad, horario de clases, relación de estudiantes matriculados, sílabo de la experiencia curricular a su cargo, seguido del 89.5 % (17) que presentó misión, visión y currículo. Así como el 68.4 % (13) diseñó sesión implementada y el 26.3 % (5) implementada parcialmente. El 52.6 % (10) de docentes presentó material didáctico parcialmente estructurado y el 42.1 % (8) estructurado. El 57.9% (11) presentó instrumento de evaluación parcialmente estructurado, seguido del 26.3% (5) estructurado y el 10.5 % (2) no presentó instrumento de evaluación. El 100 % (19) de los docentes tuvo una presentación adecuada con las actividades que realiza y de acuerdo a la normativa de la universidad y el 94.7 % (18) demostró puntualidad en la asistencia a sus clases.

Tabla 9 – Cultura organizacional de los docentes en Ingenierías de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1

ESCUELA PROFESIONAL	Docentes	Ingeniería Empresarial (15)		Ingeniería Civil (28)		Ingeniería de Minas (18)		Ingeniería Agronómica (8)		Ambiental (13)		Subtotal	Total
Misión y Visión de la UCV y EAP	No presenta Misión y Visión	1	6,7	4	14,3	0	0,0	1	12,5	1	7,7	7	82
	Presenta Misión y Visión	14	93,3	24	85,7	18	100,0	7	87,5	12	92,3	75	
Lineamientos Académicos y Administrativos	No presenta Lineamientos	2	13,3	4	14,3	0	0,0	1	12,5	1	7,7	8	82
	Presenta Lineamientos	13	86,7	24	85,7	18	100,0	7	87,5	12	92,3	74	

Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior

<b>Currículo Docente</b>	No Presenta currículum	2	13,3	6	21,4	0	0,0	2	25,0	1	7,7	11	82
	Presenta currículum	13	86,7	22	78,6	18	100,0	6	75,0	12	92,3	71	
<b>Horario</b>	No Presenta horario	2	13,3	5	17,9	0	0,0	1	12,5	0	0,0	8	82
	Presenta horario	13	86,7	23	82,1	18	100,0	7	87,5	13	100,0	74	
<b>Relación de Estudiantes Matriculados</b>	No Presenta relación de estudiantes	2	13,3	7	25,0	5	27,8	4	50,0	2	15,4	20	82
	Presenta relación de estudiantes	13	86,7	21	75,0	13	72,2	4	50,0	11	84,6	62	
<b>Sílabo de la Exp. Curricular</b>	No Presenta sílabo	1	6,7%	6	21,4	1	5,6	1	12,5	0	0,0	9	82
	Presenta sílabo	14	93,3	22	78,6	17	94,4	7	87,5	13	100,0	73	
<b>Diseño de Sesión</b>	No Tiene Diseño de Sesión	1	6,7	9	32,1	3	16,7	3	37,5	0	0,0	16	82
	Tiene Sesión Aprendizaje	2	13,3	1	3,6	1	5,6	0	0,0	0	0,0	4	
	- Implementada Parcialmente	2	13,3	6	21,4	5	27,8	1	12,5	6	46,2	20	
	Implementada	10	66,7	12	42,9	9	50,0	4	50,0	7	53,8	42	
<b>Material Informativo</b>	No presenta Material Didáctico	4	26,7	10	35,7	2	11,1	4	50,0	1	7,7	21	82
	Presenta Material Didáctico - No Estructurado	3	20,0	0	0,0	3	16,7	0	0,0	0	0,0	6	
	Presenta Material Didáctico estructurado	1	6,7	8	28,6	4	22,2	0	0,0	3	23,1	16	
	Presenta Material didáctico - Parcialmente Estructurado	7	46,7	10	35,7	9	50,0	4	50,0	9	69,2	39	
<b>Instrumento de Evaluación</b>	No presenta Instrumento de Evaluación	6	40,0	11	39,3	6	33,3	6	75,0	1	7,7	30	82

Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior

	Presenta Instrumento de Evaluación - No Estructurado	2	13,3	2	7,1	1	5,6	0	0,0	0	0,0	5	
	Presenta Instrumento de Evaluación estructurado	3	20,0	6	21,4	4	22,2	0	0,0	6	46,2	19	
	Presenta Instrumento de Evaluación - Parcialmente Estructurado	4	26,7	9	32,1	7	38,9	2	25,0	6	46,2	28	
<b>Presentación</b>	Presentación no adecuada	0	0,0	4	14,3	0	0,0	1	12,5	0	0,0	5	82
	Presentación Adecuada	15	100,0	24	85,7	18	100,0	7	87,5	13	100,0	77	
<b>Puntualidad</b>	No Demuestra puntualidad	1	6,7	5	17,9	1	5,6	1	12,5	1	7,7	9	82
	Demuestra puntualidad	14	93,3	23	82,1	17	94,4	7	87,5	12	92,3	73	

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los Docentes de Ingenierías.

### Cultura organizacional de los docentes en Ingenierías

#### *Ingeniería empresarial*

Se tiene que el 93,3 % (14) presentó misión y visión, el 86,7 % (13) presentó lineamientos académicos y administrativos de la universidad, currículo, horario de clases, relación de estudiantes matriculados. Asimismo, el 93,3 % (14) docentes presentó sílabos de la experiencia curricular a su cargo. El 66,7 % (10) presentó diseño de sesión implementada, seguido del 13,3 % (2) implementada parcialmente. El 46,7 % (7) presentó material didáctico parcialmente estructurado y el 26,7 % (4) no presentó material didáctico. Solo el 6,7 % (1) presentó material didáctico estructurado. Asimismo, el 40 % (6) docentes no presentó instrumento de evaluación y solo el 26,7 % (4) presentó parcialmente estructurado, seguido del 20%

- Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior
- Relacionar el nivel de cultura organizacional con el nivel de profesional docente en una universidad de Perú.

### Hipótesis

(3) estructurado respectivamente. 100 % (15) de docentes tuvo una presentación adecuada con las actividades que realiza en la universidad. Asimismo, el 93,3 % (14) demostró puntualidad en las asistencias a sus clases en la universidad.

Existe relación entre el nivel de cultura organizacional y el nivel de profesional docente en una universidad de Perú.

## Cultura organizacional de los docentes en Ingenierías

42

### *Ingeniería empresarial*

Se tiene que el 93,3 % (14) presentó misión y visión, el 86,7 % (13) presentó lineamientos académicos y administrativos de la universidad, currículo, horario de clases, relación de estudiantes matriculados. Asimismo, el 93,3 % (14) docentes presentó sílabos de la experiencia curricular a su cargo. El 66,7 % (10) presentó diseño de sesión implementada, seguido del 13,3 % (2) implementada parcialmente. El 46,7 % (7) presentó material didáctico parcialmente estructurado y el 26,7 % (4) no presentó material didáctico. Solo el 6,7 % (1) presentó material didáctico estructurado. Asimismo, el 40 % (6) docentes no presentó instrumento de evaluación y solo el 26,7 % (4) presentó parcialmente estructurado, seguido del 20% (3) estructurado respectivamente. 100 % (15) de docentes tuvo una presentación adecuada con las actividades que realiza en la universidad. Asimismo, el 93,3 % (14) demostró puntualidad en las asistencias a sus clases en la universidad.

### *Ingeniería Civil*

Se muestra que el 85,7 % (24) presentó la misión y visión, lineamientos académicos y administrativos de la universidad, el 78,6 % (22) de docentes presentó currículo, el 82,10 % (23) horario de clases, el 75 % (21) relación de estudiantes matriculados frente al 25 % (7) que no lo hicieron. Asimismo, el 78,6 % (22) docentes presentó sílabos de la experiencia curricular a su cargo frente al 21,4 % (6) que no presentó. El 42,9 % (12) presentó diseño de sesión implementada, seguida del 32,10 % (9) que no presentó, solo el 21,4 % (6) implementada parcialmente. El 35,7 % (10) presentó material didáctico parcialmente estructurado con el mismo porcentaje no presentaron y sólo el 28,6 % (8) presentó material didáctico estructurado. Asimismo, el 39,3 % (11) docentes no presentó instrumento de evaluación seguida del 32,10 % (9) presentaron parcialmente estructurado, solo el 21,4 % (6) estructurado. El 85,7 % (24) de docentes tuvo una presentación adecuada con las actividades que realiza en la universidad. Asimismo, el 82,1 % (23) demostró puntualidad en las asistencias a sus clases en la universidad frente a un 17,9 % (5) que no lo demostró.

### *Ingeniería de Minas*

Se tiene que el 100 % (18) presentó la misión y visión, lineamientos académicos y administrativos de la universidad, currículum, horario de clases, seguido del 72,2 % (13) que presentó la relación de estudiantes matriculados. Asimismo, el 94,4 % (17) de docentes presentó sílabo de la experiencia curricular a su cargo. Así como el 50 % (9) diseño de sesión implementada y el 27,8 % (5) implementada parcialmente. El 50 % (9) de docentes presentó material didáctico parcialmente estructurado frente al 22,2 % (4) estructurado. El 38,9 % (7) presentó instrumento de evaluación parcialmente estructurado, seguido del 33,3 % (6) que no presentó y el 22,2 % (4) presentó instrumento de evaluación estructurado. El 100 % (18) de los docentes tuvo una presentación adecuada con las actividades que realiza y de acuerdo a la normativa de la universidad y el 94,4 % (17) demostró puntualidad en la asistencia a sus clases.

### *Ingeniería Agronómica*

Se visualiza que el 87,5 % (7) presentó la misión y visión, lineamientos académicos y administrativos de la universidad, horario de clases. El 75 % (6) presentó currículum. El 50 % (4) relación de estudiantes matriculados y con el mismo porcentaje no presentaron. Asimismo, el 87,5 % (7) docentes presentó sílabos de la experiencia curricular a su cargo. El 50 % (4) presentó diseño de sesión implementada frente al 37,5 % (3) no presentó diseño de sesión. El 50 % (4) presentó material didáctico parcialmente estructurado y con el mismo porcentaje no presentaron material didáctico. Asimismo, el 75 % (6) docentes no presentó instrumento de evaluación y solo el 25 % (2) parcialmente estructurado. El 87,5 % (7) tuvo una presentación adecuada con las actividades que realiza en la universidad y demostraron puntualidad en las asistencias a sus clases en la universidad.

### *Ingeniería Ambiental*

Se muestra que el 92,3 % (12) presentó misión y visión, lineamientos académicos y administrativos de la universidad, currículum. El 84,6 % (11) relación de estudiantes matriculados. El 100 % (13) horario de clases y presentó sílabos de la experiencia curricular a su cargo. El 53,8 % (7) presentó diseño de sesión implementada, seguido del 46,2 % (6) implementada parcialmente. El 69,2 % (9) presentó material didáctico parcialmente estructurado, seguido del 23,1 % (3) estructurado y el 7,7 % (1) no presentó material didáctico. Asimismo, el 46,2 % (6) docentes presentó instrumento de evaluación parcialmente estructurado y con el mismo porcentaje estructurado. 100 % (13) docentes tuvo una presentación adecuada con las actividades que realiza en la universidad. Asimismo, el 92,3 % (12) demostró puntualidad en las asistencias a sus clases en la universidad.

Tabla 10 – Cultura organizacional de los docentes de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, 2015-1

		Cultura								
		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Total
ESCUELA		0-10	%	11-14	%	15-18	%	19-20	%	
Ciencias Empresariales	Administración	0	0	3	21	9	64	2	14	14
	Marketing	1	9	2	18	4	36	4	36	11
	Negocios Internacionales	0	0	1	11	8	89	0	0	9
	Contabilidad	1	5	2	11	11	58	5	26	19
	Economía	0	0	0	0	4	31	9	69	13
<b>Total</b>		2	3	8	12	36	55	20	30	66
Ciencias Sociales	Derecho	5	23	0	0	6	27	11	50	22
	Psicología	6	43	0	0	6	43	2	14	14
	Educación Inicial-Primaria	0	0	1	5	9	45	10	50	20
	Traducción e Interpretación e Idiomas	0	0	2	11	8	42	9	47	19
<b>Total</b>		11	15	3	4	29	39	32	43	75
Ingenierías	Ingeniería Empresarial	2	13	2	13	8	53	3	20	15
	Ingeniería Civil	6	21	5	18	1	46	4	28	28
	Ingeniería de Minas	1	6	5	28	8	44	4	22	18
	Ingeniería Agronómica	2	25	1	13	5	63	0	0	8
	Ambiental	0	0	1	8	7	54	5	38	13
<b>Total</b>		11	13	14	17	41	50	16	20	82

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los Docentes.



### **Nivel de cultura organizacional en Ciencias Empresariales**

Con respecto al nivel de cultura de los docentes de Administración de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el Ciclo Académico 2015-1, se tiene que el 64,29 % (9) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 21,43 % (3) Regular, sólo el 14,29 % (2) alcanzó el nivel muy bueno. Marketing, el 36,36 % (4) alcanzó el nivel bueno y muy bueno respectivamente, representado por un 72,72%. Seguido de un 18,18 % (2) alcanzó un nivel regular y el 9,09 % (1) alcanzó un nivel deficiente. Negocios Internacionales, el 89 % (8) alcanzó el nivel bueno, seguido del 11 % (1) nivel regular. Contabilidad, el 58 % (11) alcanzó el nivel bueno, seguido del 26 % (5) muy bueno respectivamente, representado por un 84 %. Y un 11 % (2) y 5 % (1) alcanzó el nivel regular y deficiente respectivamente. Economía, el 69 % (9) alcanzó el nivel muy bueno, seguido del 31 % (4) bueno respectivamente.

### **Nivel de cultura organizacional en Ciencias Sociales**

Con respecto al nivel de cultura de los docentes de Derecho de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el Ciclo Académico 2015-1, tenemos que el 50 % (11) alcanzó el nivel muy bueno, seguido del 27% (6) bueno respectivamente, representado por un 77 %. Y un 23 % (5) alcanzó el nivel deficiente. Psicología, el 42,86 % (6) alcanzó tanto el nivel bueno, como el nivel deficiente, solo el 14,28 % (2) alcanzó el nivel muy bueno. Inicial y primaria, el 50 % (10) alcanzó el nivel muy bueno, seguido del 45 % (9) bueno respectivamente, representado por un 95 %. El 5 % (1) alcanzó el nivel regular. Traducción e Interpretación e Idiomas, el 47,4 % (9) alcanzó el nivel muy bueno, seguido del 42,1% (8) bueno respectivamente, representado por un 89,5 %. Finalmente, el 10,5 % (2) alcanzó el nivel regular.

### **Nivel de cultura organizacional en Ingenierías**

Con respecto al nivel de cultura de los docentes de Ingeniería Empresarial de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el Ciclo Académico 2015-1, se tiene que el 53,33 % (8) alcanzó el nivel bueno, seguido del 20,00 % (3) muy bueno, representado por un 73,33 % respectivamente. Seguido del 13,33 % (2) alcanzó tanto el nivel regular como el nivel deficiente. Ingeniería Civil, el 46,4 % (13) alcanzó el nivel bueno, seguido del 21,4 % (6) deficiente. Seguido del 17,9 % (5) nivel regular. Solo el 14,3 % (4) alcanzó el nivel muy bueno. Minas, que el 44,4 % (8) alcanzó el nivel bueno, seguido del 22,2 % (4) muy bueno, representado por un 66,6 % respectivamente. Seguido del 27,8 % (5) alcanzó el nivel regular y un 5,6 % (1) alcanzó el nivel deficiente. Agronómica, el 62,5 % (5) alcanzó el nivel bueno, seguido del 25,0 % (2) deficiente. Finalmente, el 12,5 % (1) alcanzó el nivel regular. Ambiental, el 53,8 % (7) alcanzó el nivel Bueno, seguido del 38,5 % (5) Muy bueno, representado por un 92,3 % respectivamente. Seguido del 7,7 % (1) que alcanzó el nivel regular.

Tabla 11 – Desempeño profesional docente en Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, Ciclo 2015-1

	<b>Escuela Profesional</b>	<b>Administración (14)</b>		<b>Marketing (11)</b>		<b>Negocios (9)</b>		<b>Contabilidad (19)</b>		<b>Economía (13)</b>		<b>Subtotal</b>	<b>Total</b>
<b>Diseño de Sesión de Aprendizaje</b>	Presenta solo el diseño de la sesión de aprendizaje	3	21,4	1	9,1	0	0,0	0	0,0	1	7,7	5	66
	Presenta el diseño de sesión de aprendizaje implementado parcialmente	9	64,3	5	45,5	4	44,4	8	42,1	3	23,1	29	
	Presenta el diseño de sesión de aprendizaje completamente implementado	2	14,3	5	45,5	5	55,6	11	57,9	9	69,2	32	
<b>Dominio temático</b>	Solo demuestra dominio del tema		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		66
	Demuestra dominio del tema y los relaciona con otros puntos	14	100,0	11	100,0	9	100,0	19	100,0	13	100,0	66	
<b>Aplicación de Estrategias Metodológicas</b>	Aplica al menos 4 estrategias	4	28,6	5	45,5	3	33,3	4	21,1	7	53,8	23	66
	Aplica las 6 estrategias metodológicas	10	71,4	6	54,5	6	66,7	15	78,9	6	46,2	43	
<b>Monitoreo de Actividades</b>	Monitorea esporádicamente el trabajo individual, grupal	0	0,0	0	0,0	1	11,1	1	5,3	2	15,4	4	66
	Monitorea permanentemente el trabajo individual grupal	14	100,0	11	100,0	8	88,9	18	94,7	11	84,6	62	
<b>Uso de Medios y Materiales</b>	Utiliza los medios y materiales que implican la oralidad, escritura o solamente audiovisuales	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	21,1	0	0,0	4	66

Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior

	Utiliza los medios y materiales que implican la oralidad, escritura y audiovisuales	14	100,0	11	100,0	9	100,0	15	78,9	13	100,0	62	
<b>Evaluación</b>	No evalúa el proceso de aprendizaje	8	57,1	1	9,1	1	11,1	2	10,5	1	7,7	13	
	Evalúa el proceso de aprendizaje, pero no retroalimenta	4	28,6	6	54,5	5	55,6	8	42,1	3	23,1	26	66
	Evalúa permanentemente el proceso de aprendizaje y retroalimenta	2	14,3	4	36,4	3	33,3	9	47,4	9	69,2	27	
<b>Capacidad de Expresión</b>	Muestra alguna deficiencia en su capacidad de expresión	0	0,0	0	0,0	1	11,1	0	0,0	0	0,0	1	
	Se expresa con fluidez, coherencia, claridad, entonación y corrección idiomática	14	100,0	11	100,0	8	88,9	19	100,0	13	100,0	65	66
<b>Promoción de la práctica de valores</b>	No fomenta la práctica de valores relacionados con el marco axiológico de la UCV	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	15,4	2	
	Fomenta la práctica de valores relacionados con el marco axiológico de la UCV	14	100,0	11	100,0	9	100,0	19	100,0	11	84,6	64	66
<b>Presentación</b>	Su vestimenta no es adecuada con la actividad que realiza, ni con las políticas institucionales	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	7,7	1	66

	Su vestimenta es adecuada con la actividad que realiza y con las políticas institucionales	14	100,0	11	100,0	9	100,0	19	100,0	12	92,3	65
<b>Control de Asistencia</b>	No presenta el registro de asistencias	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	15,4	2
	Presenta el registro de asistencias	14	100,0	11	100,0	9	100,0	19	100,0	11	84,6	64
												66

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los Docentes de Ciencias Empresariales.

### Docentes de Administración

*Capacidad profesional.* El 64,3 % (9) presentó el diseño de sesión de aprendizaje implementado parcialmente, solo el 14,3 % (2) presentó completamente implementado, seguido del 21,4 % (3) presentó solo el diseño de la sesión de aprendizaje. El 100 % (14) demuestra dominio del tema y los relaciona con otros puntos.

*Capacidad pedagógica.* El 71,4 % de los participantes implementó las 6 estrategias metodológicas, mientras que el 28,6 % aplicó al menos 4 estrategias. Todos los participantes monitorean el trabajo individual y grupal, utilizan medios y materiales que implican la expresión oral, escrita y audiovisual, y se expresan con fluidez y corrección idiomática. Sin embargo, el 57,1% no evalúa el proceso de aprendizaje, el 28,6 % evalúa, pero no retroalimenta, y solo el 14,3 % evalúa y retroalimenta de manera continua.

*Práctica de valores.* El 100 % de los participantes (14 personas) promueve los valores en línea con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Todos ellos tienen una presentación adecuada, visten acorde a la actividad que realizan y cumplen con las políticas institucionales. Además, registran la asistencia de los estudiantes.

### **Docentes de Marketing**

*Capacidad profesional.* El 45,5 % (9) presentó el diseño de sesión de aprendizaje completamente implementado, frente al 45,5 % (9) implementado parcialmente. El 100 % (11) demuestra dominio del tema y los relaciona con otros puntos.

*Capacidad pedagógica.* El 54,5 % de los participantes (6 personas) aplicó las 6 estrategias metodológicas, mientras que el 45,5 % (5 personas) implementó al menos 4 estrategias metodológicas. Todos los participantes (11 personas) monitorean de manera continua el trabajo individual y grupal, utilizan medios y materiales que involucran la expresión oral, escrita y audiovisual, y se expresan de manera fluida, coherente, clara y con corrección lingüística. Sin embargo, es preocupante observar que el 54,5 % (6 personas) evalúa el proceso de aprendizaje, pero no brinda retroalimentación, mientras que solo el 36,4 % (4 personas) evalúa y retroalimenta de manera continua el proceso de aprendizaje.

*Práctica de valores.* El 100 % de los participantes (11 personas) promueve activamente los valores en consonancia con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Todos ellos mantienen una buena presentación personal, visten acorde a la actividad que realizan y cumplen con las políticas institucionales en cuanto a vestimenta. Además, registran puntualmente las asistencias de los estudiantes.

### **Docentes de Negocios Internacionales**

*Capacidad profesional.* El 55,6 % de los participantes (5 personas) presentó el diseño de sesión de aprendizaje implementado en su totalidad, mientras que el 44,4 % (4 personas) lo implementó parcialmente. Además, el 100 % de los participantes (9 personas) demuestra un dominio del tema y es capaz de relacionarlo con otros puntos relevantes.

*Capacidad pedagógica.* El 66,7 % de los participantes (6 personas) implementó las 6 estrategias metodológicas, mientras que el 33,3 % (3 personas) aplicó al menos 4 estrategias metodológicas. Además, el 88,9 % (8 personas) realiza un seguimiento continuo del trabajo individual y grupal. El 100 % de los participantes (9 personas) utiliza medios y materiales que involucran la expresión oral, escrita y audiovisual, y se expresan de manera fluida, coherente, clara, con buena entonación y corrección lingüística. Sin embargo, es preocupante observar que el 55,6 % (5 personas) evalúa el proceso de aprendizaje, pero no brinda retroalimentación, seguido por el 33,3 % (3 personas) que evalúa y retroalimenta de manera continua el proceso de aprendizaje.

*Práctica de valores.* Todos los participantes (9 personas) promueven activamente la práctica de valores en línea con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Asimismo, todos ellos mantienen una buena presentación personal, visten de acuerdo a la actividad que realizan y cumplen con las políticas institucionales en cuanto a vestimenta. Además, registran cuidadosamente las asistencias de los estudiantes.

### **Docentes de Contabilidad**

*Capacidad profesional.* El 57,9 % de los participantes (11 personas) presentó el diseño de sesión de aprendizaje implementado en su totalidad, mientras que el 42,1 % (8 personas) lo implementó parcialmente. Además, el 100 % de los participantes (19 personas) muestra un dominio completo del tema y es capaz de relacionarlo con otros aspectos relevantes.

*Capacidad pedagógica.* El 78,9 % de los participantes (15 personas) aplicó las 6 estrategias metodológicas, mientras que el 21,1 % (4 personas) implementó al menos 4 estrategias metodológicas. Además, el 94,7 % (8 personas) monitorea de manera continua el trabajo individual y grupal. El 78,9 % (15 personas) utiliza medios y materiales que involucran la expresión oral, escrita y audiovisual, mientras que el 21,1 % (4 personas) utiliza medios y materiales que implican solo la oralidad, escritura o simplemente los recursos audiovisuales. En cuanto a la evaluación, el 47,4 % (9 personas) realiza una evaluación continua del proceso de aprendizaje y proporciona retroalimentación, mientras que el 42,1 % (8 personas) evalúa el proceso de aprendizaje, pero no brinda retroalimentación. Además, el 100 % de los participantes (19 personas) se expresa con fluidez, coherencia, claridad, entonación y corrección idiomática.

*Práctica de valores.* El 100 % de los participantes (9 personas) promueve activamente la práctica de valores que se alinean con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Todos ellos mantienen una presentación personal adecuada y visten de acuerdo con la actividad que realizan y las políticas institucionales. Además, registran con precisión las asistencias de los estudiantes.

### **Docente de Economía**

*Capacidad profesional.* El 69,2 % de los participantes (9 personas) presentó el diseño de sesión de aprendizaje implementado en su totalidad, mientras que el 23,1 % (3 personas) lo implementó parcialmente. Además, el 100 % de los participantes (13 personas) demuestra un completo dominio del tema y es capaz de relacionarlo con otros aspectos relevantes.

*Capacidad pedagógica.* El 46,2 % de los participantes (6 personas) aplicó las 6 estrategias metodológicas, mientras que el 53,8 % (7 personas) implementó al menos 4 estrategias metodológicas. Además, el 84,6 % (11 personas) realiza un monitoreo continuo del trabajo individual y grupal. El 100 % de los participantes (13 personas) utiliza medios y materiales que involucran la expresión oral, escrita y audiovisual. En cuanto a la evaluación, el 69,2 % (9 personas) evalúa de forma continua el proceso de aprendizaje y proporciona retroalimentación, mientras que el 23,1 % (3 personas) evalúa el proceso de aprendizaje, pero no brinda retroalimentación. Por último, el 100% de los participantes (13 personas) se expresa con fluidez, coherencia, claridad, entonación y corrección idiomática.

*Práctica de valores.* El 84,6 % de los participantes (11 personas) promueve activamente la práctica de valores que se alinean con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Asimismo, el 92,3 % (12 personas) muestra una buena presentación personal, vistiendo de manera apropiada tanto para la actividad que realizan como para cumplir con las políticas institucionales. Además, el 84,6 % (11 personas) lleva un registro preciso de las asistencias de los estudiantes.

Tabla 12 – Desempeño profesional docente de Ciencias Sociales en la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, Ciclo 2015-1

ESCUELA PROFESIONAL	Docentes	Derecho (22)	Psicología (14)	Inicial-Primaria (20)	Traducción (19)	Subtotal	Total
<b>Diseño de Sesión de Aprendizaje</b>	Presenta solo el diseño de la sesión de aprendizaje	7 31,8	3 21,4	1 5,0	1 5,3	12	75
	Presenta el diseño de sesión de aprendizaje implementado parcialmente	7 31,8	6 42,9	1 5,0	9 47,4	23	
	Presenta el Diseño de sesión de aprendizaje completamente implementado	8 36,4	5 35,7	18 90,0	9 47,4	40	
<b>Dominio temático</b>	Sólo demuestra dominio del tema tratado	1 4,5	0 0,0	0 0,0	0 0,0	1	75

Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior

	Demuestra dominio del tema y los relaciona con otros puntos	2 1	95,5	14	100,0	20	100,0	19	100,0	74	
<b>Aplicación de Estrategias Metodológicas</b>	Aplica menos de 3 estrategias	2	9,1	0	0,0	0	0,0	1	5,3	3	
	Aplica al menos 4 estrategias	5	22,7	5	35,7	5	25,0	3	15,8	18	75
	Aplica las 6 estrategias metodológicas	1 5	68,2	9	64,3	15	75,	15	78,9	54	
<b>Monitoreo de Actividades</b>	No Monitorea el trabajo individual grupal	1	4,5	1	7,1	0	0,0	0	0,0	2	
	Monitorea esporádicamente el trabajo individual, grupal	3	13,6	0	0,0	2	10,0	2	10,5	7	75
	Monitorea permanentemente el trabajo individual grupal	1 8	81,8	1 3	92,9	18	90,0	17	89,5	66	
<b>Uso de Medios y Materiales</b>	Utiliza los medios y materiales que implican la oralidad, escritura o solamente audiovisuales	0	0,0	1	7,1	1	5,0	6	31,6	8	75
	Utiliza los medios y materiales que implican la oralidad, escritura y audiovisuales	2 2	100,0	1 3	92,9	19	95,0	13	68,4	67	
<b>Evaluación</b>	No evalúa el proceso de aprendizaje	0	0,0	3	21,4	0	0,0	0	0,0	3	
	Evalúa el proceso de aprendizaje, pero no retroalimenta	2	9,1	5	35,7	0	0,0	1	5,3	8	75
	Evalúa permanentemente el proceso de aprendizaje y	2 0	90,9	6	42,9	20	100,0	18	94,7	64	



Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior

	retroalimenta										
<b>Capacidad de Expresión</b>	Muestra alguna deficiencia en su capacidad de expresión		0,0		0,0		0,0		0,0		
	Se expresa con fluidez, coherencia, claridad, entonación y corrección idiomática	2 2	100,0	14	100,0	20	100,0	19	100,0	75	75
<b>Promoción de la práctica de valores</b>	No fomenta la práctica de valores relacionados con el marco axiológico de la UCV		0,0		0,0		0,0		0,0		
	Fomenta la práctica de valores relacionados con el marco axiológico de la UCV	2 2	100,0	14	100,0	20	100,0	19	100,0	75	75
<b>Presentación</b>	Su vestimenta no es adecuada con la actividad que realiza, ni con las políticas institucionales	0	0,0	0	0,0	1	5,0	0	0,0	1	
	Su vestimenta es adecuada con la actividad que realiza y con las políticas institucionales	2 2	100,0	14	100,0	19	95,0	19	100,0	74	75
<b>Control de Asistencia</b>	No presenta el registro de asistencias	6	27,3	2	14,3	1	5,0	0	0,0	9	
	Presenta el registro de asistencias	1 6	72,7	12	85,7	19	95,0	19	100,0	66	75

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los Docentes de Ciencias Sociales.

### **Docentes de Derecho**

*Capacidad profesional.* El 36,4 % (8) presentó el diseño de sesión de aprendizaje completamente implementado frente al 31,8 % (7) implementado parcialmente. El 95,5 % (21) demuestra dominio del tema y los relaciona con otros puntos.

*Capacidad pedagógica.* El 68,2 % de los participantes (15 personas) aplicó todas las 6 estrategias metodológicas, mientras que el 22,7 % (5 personas) implementó al menos 4 de estas estrategias. Además, el 81,8 % (18 personas) realiza un seguimiento continuo del trabajo individual y grupal, en contraste con el 13,6 % (3 personas) que lo hace de manera esporádica. El 100% de los participantes (22 personas) utiliza medios y materiales que involucran la expresión oral, escrita y audiovisual. Asimismo, el 90,9 % (20 personas) evalúa de forma permanente el proceso de aprendizaje y proporciona retroalimentación. Finalmente, el 100 % de los participantes (22 personas) se expresa con fluidez, coherencia, claridad, entonación y corrección idiomática.

*Práctica de valores.* Todos los participantes (22 personas) promueven activamente la práctica de valores que se alinean con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Además, presentan una buena imagen personal y visten de manera adecuada tanto para la actividad que realizan como para cumplir con las políticas institucionales. En cuanto al registro de asistencias de los estudiantes, el 72,7 % (16 personas) lo realiza de manera precisa y regular, mientras que el 27,3 % (6 personas) no lleva a cabo este registro.

### **Docentes de Psicología**

*Capacidad profesional.* El 42,9 % de los participantes (6 personas) presentó el diseño de sesión de aprendizaje con implementación parcial, mientras que el 35,7 % (5 personas) lo presentó con implementación completa. Además, el 100 % de los participantes (14 personas) demuestra un completo dominio del tema y es capaz de relacionarlo con otros aspectos relevantes.

*Capacidad pedagógica.* El 64,3 % de los participantes (9 personas) aplicó todas las 6 estrategias metodológicas, mientras que el 35,7 % (5 personas) implementó al menos 4 de estas estrategias. Además, el 92,9 % (13 personas) realiza un monitoreo constante del trabajo individual y grupal, utilizando medios y materiales que involucran la expresión oral, escrita y audiovisual. En cuanto a la evaluación, el 42,9 % (6 personas) lleva a cabo una evaluación continua del proceso de aprendizaje y proporciona retroalimentación. Por último, el 100 % de los participantes (14 personas) se expresa de

manera fluida, coherente, clara y con una entonación y corrección idiomática adecuadas.

*Práctica de valores.* Todos los participantes (14 personas) en el estudio promueven activamente la práctica de valores que están en consonancia con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Además, presentan una imagen personal adecuada y se visten de manera acorde a las actividades que realizan y a las políticas institucionales. En cuanto al registro de asistencias de los estudiantes, el 85,7 % (12 personas) lo lleva a cabo de manera regular y precisa, mientras que un 27,3 % (6 personas) no realiza este registro.

### **Docentes de Inicial-Primaria**

*Capacidad profesional.* La gran mayoría de los participantes (90 %, es decir, 18 personas) presentó el diseño de la sesión de aprendizaje con una implementación completa. Todos los participantes (100 %, es decir, 20 personas) demuestran un completo dominio del tema y son capaces de establecer conexiones con otros aspectos relevantes.

*Capacidad pedagógica.* La mayoría de los participantes (75 %, es decir, 15 personas) aplicó las seis estrategias metodológicas propuestas, mientras que un 25 % (5 personas) aplicó al menos cuatro de estas estrategias. Además, un alto porcentaje (90 %, es decir, 18 personas) monitorea de manera constante el trabajo individual y grupal. El 95 % (19 personas) utiliza medios y materiales que involucran la oralidad, escritura y audiovisuales. Todos los participantes (100 %, es decir, 20 personas) evalúan de forma continua el proceso de aprendizaje y brindan retroalimentación, y además se expresan con fluidez, coherencia, claridad, entonación y corrección idiomática.

*Práctica de valores.* La totalidad de los participantes (100 %, es decir, 20 personas) promueve la práctica de valores alineados con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Un alto porcentaje (95 %, es decir, 19 personas) muestra una excelente presentación personal, vistiendo acorde a la actividad que realizan y respetando las políticas institucionales. Además, el 95 % (19 personas) lleva un registro preciso de las asistencias de los estudiantes.

### **Docentes de Traducción**

*Capacidad profesional.* Casi la mitad de los participantes (47.4 %, es decir, 9 personas) presentó el diseño de la sesión de aprendizaje de manera completa, al igual

que otro 47.4 % (9 personas) que lo hizo parcialmente. Todos los participantes (100 %, es decir, 19 personas) demuestran un dominio del tema y son capaces de relacionarlo con otros puntos.

*Capacidad pedagógica.* La mayoría de los participantes (78.9 %, 15 personas) aplicaron todas las estrategias metodológicas, mientras que un porcentaje menor (15.8 %, 3 personas) aplicó al menos 4 de ellas. Además, la gran mayoría (89.5 %, 17 personas) monitorea de forma continua el trabajo individual y grupal. En cuanto al uso de medios y materiales, un número significativo (68.4 %, 13 personas) emplea recursos que involucran la oralidad, escritura y audiovisuales. Además, la mayoría (94.7 %, 18 personas) evalúa de manera permanente el proceso de aprendizaje y proporciona retroalimentación. Por último, todos los participantes (100 %, 19 personas) se expresan de manera clara, fluida y con corrección idiomática.

*Práctica de valores.* El compromiso con los valores de la Universidad César Vallejo se refleja en todos los participantes, ya que el 100 % (19 personas) promueve activamente su práctica. Además, su presentación personal es destacable, mostrando una vestimenta acorde a la actividad y en cumplimiento de las políticas institucionales. Además, se registra diligentemente la asistencia de los estudiantes, asegurando un seguimiento adecuado de su participación.

Tabla 13 – Desempeño profesional docente en Ingenierías de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1

ESCUELA PROFESIONAL		Ingeniería Empresarial (15)		Ingeniería Civil (28)		Ingeniería de Minas (18)		Ingeniería Agronómica (08)		Ingeniería Ambiental (13)		Subtotal	Total
Diseño de Sesión de Aprendizaje	Presenta solo el diseño de la sesión de aprendizaje	3	20,0	9	32,1	5	27,8	2	25,0	1	7,7	20	82
	Presenta el diseño de sesión de aprendizaje implementado parcialmente	8	53,3	10	35,7	2	11,1	6	75,0	4	30,8	30	

Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior

	Presenta el Diseño de sesión de aprendizaje completamente implementado	4	26,7	9	32,1	11	61,1	0	0,0	8	61,5	32	
<b>Dominio temático</b>	Sólo demuestra dominio del tema tratado	0	0,0	1	3,6	0	0,0	1	12,5	0	0,0	2	
	Demuestra dominio del tema y los relaciona con otros puntos	15	100,0	27	96,4	18	100,0	7	87,5	13	100,0	80	82
<b>Aplicación de Estrategias Metodológicas</b>	Aplica menos de 3 estrategias	0	0,0	2	7,1	0	0,0	1	12,5	0	0,0	3	
	Aplica al menos 4 estrategias	3	20,0	11	39,3	4	22,2	6	75,0	3	23,1	27	82
	Aplica las 6 estrategias metodológicas	12	80,0	15	53,6	14	77,8	1	12,5	10	76,9	52	
<b>Monitoreo de Actividades</b>	No monitorea el trabajo indiv./Grupal	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	12,5	0	0,0	1	
	Monitorea esporádicamente el trabajo individual, grupal	1	6,7	3	10,7	4	22,2	0	0,0	1	7,7	9	82
	Monitorea permanentemente el trabajo individual grupal	14	93,3	25	89,3	14	77,8	7	87,5	12	92,3	72	
<b>Uso de Medios y Materiales</b>	Utiliza los medios y materiales que implican la oralidad, escritura o solamente audiovisuales	9	60,0	5	17,9	10	55,6	0	0,0	4	30,8	28	82
	Utiliza los medios y materiales que implican la oralidad, escritura y	6	40,0	23	82,1	8	44,4	8	100,0	9	69,2	54	

Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior

	audiovisuales												
<b>Evaluación</b>	No evalúa el proceso de aprendizaje	1	6,7	10	35,7	0	0,0	4	50,0	0	0,0	15	82
	Evalúa el proceso de aprendizaje, pero no retroalimenta	1	6,7	4	14,3	6	33,3	1	12,5	1	7,7	13	
	Evalúa permanentemente el proceso de aprendizaje y retroalimenta	13	86,7	14	50,0	$\frac{1}{2}$	66,7	3	37,5	12	92,3	54	
<b>Capacidad de Expresión</b>	Muestra alguna deficiencia en su capacidad de expresión	0	0,0	0	0,0	1	5,6	0	0,0	1	7,7	2	82
	Se expresa con fluidez, coherencia, claridad, entonación y corrección idiomática	15	100,0	28	100,0	17	94,4	8	100,0	12	92,3	80	
<b>Promoción de la práctica de valores</b>	No fomenta la práctica de valores relacionados con el marco axiológico de la UCV	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	15,4	2	82
	Fomenta la práctica de valores relacionados con el marco axiológico de la UCV	15	100,0	28	100,0	$\frac{1}{8}$	100,0	8	100,0	11	84,6	80	
<b>Presentación</b>	Su vestimenta no es adecuada con la actividad que realiza.		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0		82
	Su vestimenta es adecuada con la actividad que realiza.	15	100,0	28	100,0	$\frac{1}{8}$	100,0	8	100,0	13	100,0	82	

<b>Control de Asistencia</b>	No presenta el registro de asistencias	6	40,0	3	10,7	4	22,2	1	12,5	1	7,7	15	82
	Presenta el registro de asistencias	9	60,0	25	89,3	1 4	77,8	7	87,5	12	92,3	67	

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los Docentes de Ingenierías.

### **Docentes de Ingeniería Empresarial**

*Capacidad profesional.* La implementación parcial del diseño de sesión de aprendizaje fue realizada por el 53,3 % (8 personas), mientras que el 26,7 % (4 personas) lo implementó en su totalidad. Todos los participantes, es decir, el 100 % (15 personas), demostró un dominio completo del tema y su capacidad para relacionarlo con otros aspectos relevantes.

*Capacidad pedagógica.* El 80 % (12 personas) aplicó las seis estrategias metodológicas, mientras que el 20 % (3 personas) aplicó al menos cuatro de ellas. Además, el 93,3 % (14 personas) realizó un seguimiento constante del trabajo individual y grupal. En cuanto al uso de medios y materiales, el 60 % (9 personas) empleó aquellos relacionados con la oralidad, escritura o solo audiovisuales, mientras que el 40 % (6 personas) utilizó recursos que involucraban la oralidad, escritura y audiovisuales. Por otro lado, el 86,7 % (13 personas) evaluó y proporcionó retroalimentación de manera continua durante el proceso de aprendizaje. Todos los participantes, es decir, el 100 % (15 personas), se expresaron con fluidez, coherencia, claridad, entonación y corrección idiomática.

*Práctica de valores.* El 100 % (15 personas) promueve activamente la práctica de valores alineados con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Todos ellos se presentan adecuadamente, vistiendo acorde a la actividad que realizan y siguiendo las políticas institucionales. En cuanto al registro de asistencias de los estudiantes, el 60 % (9 personas) lleva un registro detallado, mientras que el 40 % (6 personas) no lo hace.

### **Docentes de Ingeniería Civil**

*Capacidad profesional.* El 35,7 % (10 personas) presentó el diseño de sesión de aprendizaje implementado parcialmente, mientras que el 32,1 % (9 personas) lo implementó completamente. Por otro lado, el 96,4 % (27 personas) demuestra un completo dominio del tema y su capacidad para relacionarlo con otros aspectos.

*Capacidad pedagógica.* La mayoría de los participantes, un 53,6 % (15 personas), aplicó las 6 estrategias metodológicas, mientras que un 39,3 % (11 personas) empleó al menos 4 de ellas. La gran mayoría, un 89,3 % (25 personas), monitoreó de manera continua el trabajo individual y grupal. En cuanto al uso de medios y materiales, un 82,1 % (23 personas) utilizó recursos que involucran la oralidad, escritura y audiovisuales, mientras que un 17,9 % (5 personas) se enfocó en uno o dos de estos aspectos. En términos de evaluación, la mitad de los participantes, un 50 % (14 personas), evaluó de forma permanente el proceso de aprendizaje y brindaron retroalimentación, mientras que un 35,7 % (10 personas) no realizó esta evaluación. Finalmente, todos los participantes, un 100 % (28 personas), se expresó de manera fluida, coherente, clara y con una buena entonación, mostrando un buen dominio del idioma.

*Práctica de valores.* Todos los participantes, es decir, el 100 % (28 personas), promueve activamente la práctica de valores alineados con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Además, presentan una buena imagen personal, vistiendo adecuadamente según la actividad y las políticas institucionales. En cuanto al registro de asistencias de los estudiantes, un alto porcentaje, el 89,3 % (25 personas), se encarga de esta tarea, mientras que solo un pequeño porcentaje, el 10,7 % (3 personas), no lo hace.

### **Docentes de Ingeniería de Minas**

*Capacidad profesional.* Más de la mitad de los participantes, específicamente el 61,11 % (11 personas), mostró un diseño de sesión de aprendizaje completamente implementado, mientras que un menor porcentaje, el 27,8% (5 personas), solo presentó el diseño de la sesión. Todos los participantes, es decir, el 100 % (9 personas) demostró un dominio del tema y fueron capaces de relacionarlo con otros puntos relevante.

*Capacidad pedagógica.* El 77,8 % (14 personas) de los participantes aplicó todas las 6 estrategias metodológicas, mientras que un 22,4 % (4 personas) aplicó al menos 4 de estas estrategias. Además, el 77,8 % (14 personas) monitorea de manera continua el



trabajo individual y grupal, en comparación con un 22,2 % (4 personas) que lo hace de forma esporádica. En cuanto al uso de medios y materiales, el 55,6 % (10 personas) de los docentes emplea recursos que involucran la oralidad, escritura o solamente los audiovisuales, mientras que un 44,4 % (8 personas) utiliza materiales que abarcan los tres aspectos mencionados. En cuanto a la evaluación y retroalimentación, el 66,7 % (12 personas) evalúa permanentemente el proceso de aprendizaje y proporciona retroalimentación, en contraste con un 33,3 % (6 personas) que realiza la evaluación, pero no brinda retroalimentación. Por último, el 94,4 % (17 personas) se expresa con fluidez, coherencia, claridad, entonación y corrección idiomática.

*Práctica de valores.* Todos los participantes, es decir, el 100 % (18 personas), promueven la práctica de valores alineados con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Además, todos ellos presentan una buena imagen personal, adaptando su vestimenta a la actividad que realizan y a las políticas institucionales. En cuanto al registro de asistencias de los estudiantes, el 77,8% (14 personas) se encarga de llevar un registro preciso de las mismas.

### **Docentes de Ingeniería Agronómica**

*Capacidad profesional.* El 75 % (6 personas) presentó el diseño de sesión de aprendizaje implementado parcialmente, mientras que el 25 % (2 personas) únicamente presentó el diseño de sesión sin implementarlo completamente. Por otro lado, el 87,5 % (7 personas) muestra un dominio del tema y es capaz de relacionarlo con otros puntos relevantes.

*Capacidad pedagógica.* El 75 % (6 personas) aplicó al menos 4 estrategias metodológicas. Además, el 87,5 % (7 personas) realiza un seguimiento continuo del trabajo individual y grupal. Todos los participantes, el 100 % (8 personas), utilizan diversos medios y materiales que involucran la oralidad, escritura y elementos audiovisuales. Por otra parte, el 50 % (4 personas) no evalúa el proceso de aprendizaje, mientras que el 37,5 % (3 personas) lo evalúa constantemente y brinda retroalimentación. Por último, el 100 % (8 personas) se expresa de manera fluida, coherente, clara, con entonación adecuada y con corrección en el uso del lenguaje.

*Práctica de valores.* Todos los participantes, el 100 % (8 personas), promueven la práctica de valores en línea con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. Además, presentan una buena imagen personal, con vestimenta apropiada tanto para la actividad que realizan como para cumplir con las políticas institucionales. Por otro lado, el 87,5 % (7 personas) lleva un registro de las asistencias de los estudiantes,

asegurándose de tener un seguimiento adecuado de su asistencia y participación en las actividades.

### Docentes de Ingeniería Ambiental

*Capacidad profesional.* El 61,5 % (8 personas) presentó el diseño de la sesión de aprendizaje de forma completa y satisfactoria, mientras que el 30,8 % (4 personas) lo hizo parcialmente. Todos los participantes, el 100 % (13 personas), demostraron un amplio dominio del tema y supieron relacionarlo con otros puntos de manera efectiva.

*Capacidad pedagógica.* El 76,9 % (10 personas) empleó todas las 6 estrategias metodológicas, mientras que el 23,1 % (3 personas) aplicó al menos 4 de estas estrategias. Además, el 92,3 % (12 personas) realizó un monitoreo continuo del trabajo individual y grupal. En cuanto al uso de medios y materiales, el 69,2 % (9 personas) empleó aquellos que involucraban la oralidad, escritura y audiovisuales, mientras que el 30,8 % (4 personas) utilizó medios que involucraban la oralidad, escritura o solo audiovisuales. Por otro lado, el 92,3 % (12 personas) evaluó y proporcionó retroalimentación de manera constante en el proceso de aprendizaje. Todos ellos, también en un 92,3 % (12 personas), se expresaron con fluidez, coherencia, claridad, entonación y corrección idiomática.

*Práctica de valores.* El 84,6 % (11 personas) promueve la aplicación de valores relacionados con el marco axiológico de la Universidad César Vallejo. El 100 % (13 personas) muestra una presentación adecuada, vistiendo acorde a la actividad que realizan y cumpliendo las políticas institucionales. Además, el 92,3 % (12 personas) lleva un registro de las asistencias de los estudiantes.

Tabla 14 - Desempeño profesional de los docentes en la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, 2015-1

		Desempeño								Total
		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		
	ESCUELAS	0-10	%	11-14	%	15-18	%	19-20	%	
Ciencias Empresariales	Administración	0	0	2	14	10	71	2	14	14
	Marketing	0	0	1	9	6	55	4	36	11
	Negocios Internacionales	0	0	0	0	5	56	4	44	9
	Contabilidad	0	0	0	0	9	47	10	53	19
	Economía	1	8	0	0	6	46	6	46	13
	<b>Total</b>		1	2	3	5	36	55	26	39

<b>Ciencias Sociales</b>	<b>Derecho</b>	0	0	3	14	8	36	11	50	22
	<b>Psicología</b>	0	0	1	7	9	64	4	29	14
	<b>Educación Inicial-Primaria</b>	0	0	0	0	6	30	14	70	20
	<b>Traducción e Interpretación</b>	0	0	0	0	10	53	9	47	19
	<b>Total</b>	0	0	4	5	33	44	38	51	75

<b>Ingenierías</b>	<b>Ingeniería Empresarial</b>	0	0	1	7	10	67	4	27	15
	<b>Ingeniería Civil</b>	1	4	5	18	15	54	7	25	28
	<b>Ingeniería de Minas</b>	0	0	2	11	8	44	8	44	18
	<b>Ingeniería Agronómica</b>	1	13	1	13	6	75	0	0	8
	<b>Ingeniería Ambiental</b>	0	0	0	0	7	54	6	46	13
<b>Total</b>	2	2	9	11	46	56	25	30	82	

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los Docentes.

### **Nivel de desempeño profesional en Ciencias Empresariales**

El nivel de desempeño profesional docente en Administración de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 71,42 % (10) alcanzó el nivel bueno, seguido de un 14,29 % (2) muy bueno, representado por un 85,71 % respectivamente. Asimismo, coincidentemente, un 14,29 % (2) alcanzó el nivel regular. Marketing, el 55 % (6) alcanzó el nivel bueno, seguido de un 36 % (4) muy bueno, representado por un 91 % respectivamente. Seguido de un 9 % (1) el nivel regular. Negocios, el 56 % (5) alcanzó el nivel bueno, seguido de un 44 % (4) muy bueno. Contabilidad, el 53 % (10) alcanzó el nivel muy bueno, seguido de un 47 % (9) Bueno. Economía, el 46 % (6) alcanzó el nivel muy bueno y bueno respectivamente, representado por un 92 %. Seguido de un 8 % (1) alcanzó un nivel deficiente.

### **Nivel de desempeño profesional en Ciencias Sociales**

El nivel de desempeño profesional docente en Derecho de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, el 50 % (11) alcanzó el nivel muy bueno y 36 % (8) bueno respectivamente, representado por un 86 %. Seguido de un 14 % (3) alcanzó el nivel regular. Psicología, el 64 % (9) alcanzó el nivel bueno y 29,4 % (4) muy bueno respectivamente, representado por un 93 %. Seguido de un 7 % (1) alcanzó el nivel regular. Educación Inicial-Primaria, el 70 % (14) alcanzó el nivel muy bueno y 30 % (6)

bueno respectivamente. Traducción e Interpretación e Idiomas, el 53 % (10) alcanzó el nivel bueno y 47 % (9) muy bueno respectivamente.

### Nivel de desempeño profesional en ingenierías

El nivel de desempeño profesional docente en Ingeniería Empresarial de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 66,7 % (10) alcanzó el nivel bueno y 26,7 % (4) muy bueno respectivamente. Finalmente, el 6,6 % (1) de docentes alcanzó un desempeño regular. Civil, el 53,6 % (15) alcanzó el nivel bueno y 25 % (7) muy bueno respectivamente, representado por un 78,6 %. Seguido de un 17,9 % (5) y 3,6 % (1), nivel regular y deficiente respectivamente. Minas, el 44,44 % (8) alcanzó tanto el nivel muy bueno, así como también el nivel bueno, representando el 88,88 %, seguido de un 11,12 % (2) que alcanzó el nivel regular. Agronómica, el 75 % (6) alcanzó el nivel bueno, seguido de un 12,5 % (1) que alcanzó tanto el nivel regular y como el nivel deficiente. Ambiental, el 54 % (7) alcanzó el nivel bueno, seguido de un 46 % (6) que alcanzó el nivel muy bueno, respectivamente.

Tabla 15 – Cultura organizacional de los docentes de Ciencias Empresariales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1

		Cultura								
		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Total
		0-10	%	11-14	%	15-18	%	19-20	%	
Escuela Profesional	Administración	0	0	3	21	9	64	2	14	14
	Marketing	1	9	2	18	4	36	4	36	11
	Negocios Internacionales	0	0	1	11	8	89	0	0	9
	Contabilidad	1	5	2	11	11	58	5	26	19
	Economía	0	0	0	0	4	31	9	69	13
<b>Total</b>		2	3	8	12	36	55	20	30	66

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los Docentes de Ciencias Empresariales, ciclo 2015-1.

### Nivel de cultura organizacional en Ciencias Empresariales

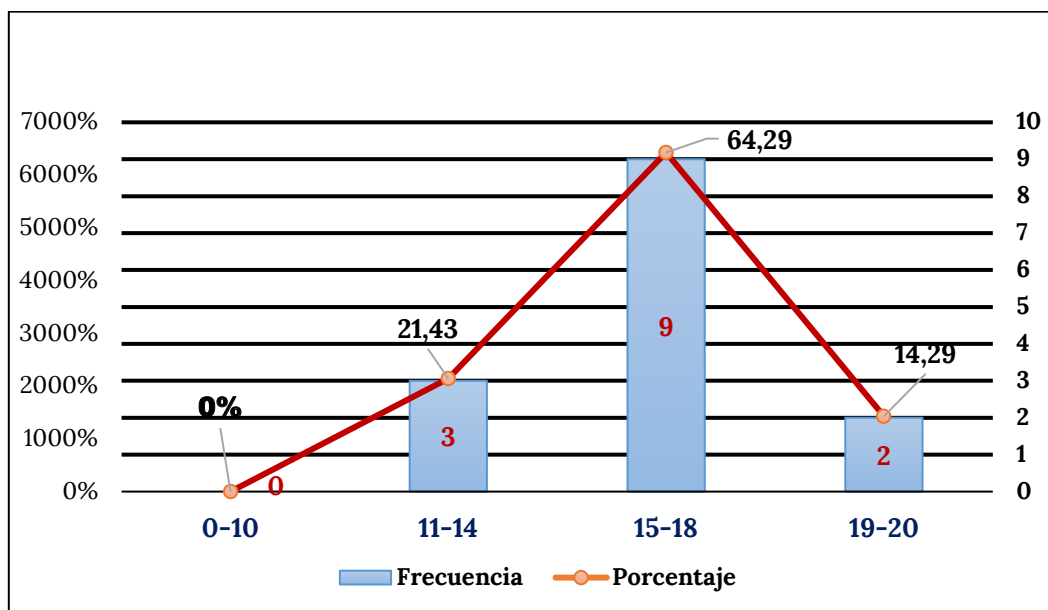
Con respecto al nivel de cultura de los docentes de Administración de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 64,29 % (9) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 21,43 % (3) Regular, sólo el 14,29 % (2) alcanzó el Nivel Muy bueno. Marketing, el 36,36 % (4) alcanzó el Nivel Bueno y Muy bueno respectivamente, representado por un 72,72 %. Seguido de un 18,18 % (2) alcanzó un Nivel Regular y el 9,09 % (1) alcanzó un Nivel Deficiente. Negocios Internacionales, el 89 % (8) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 11 % (1) Nivel Regular. Contabilidad, el 58 % (11) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 26 % (5) Muy bueno respectivamente, representado por un 84 %. Y un 11 % (2) y 5 % (1) alcanzó el Nivel Regular y Deficiente respectivamente. Economía, el 69% (9) alcanzó el Nivel Muy bueno, seguido del 31 % (4) Bueno respectivamente.

Tabla 16 – Cultura organizacional de los docentes de Administración, ciclo 2015-1

Administración	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	3	21,43
Bueno	15-18	9	64,29
Muy bueno	19-20	2	14,29
<b>Totales</b>		14	100,00

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Administración.

Figura 1 – Cultura de los docentes de Administración



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

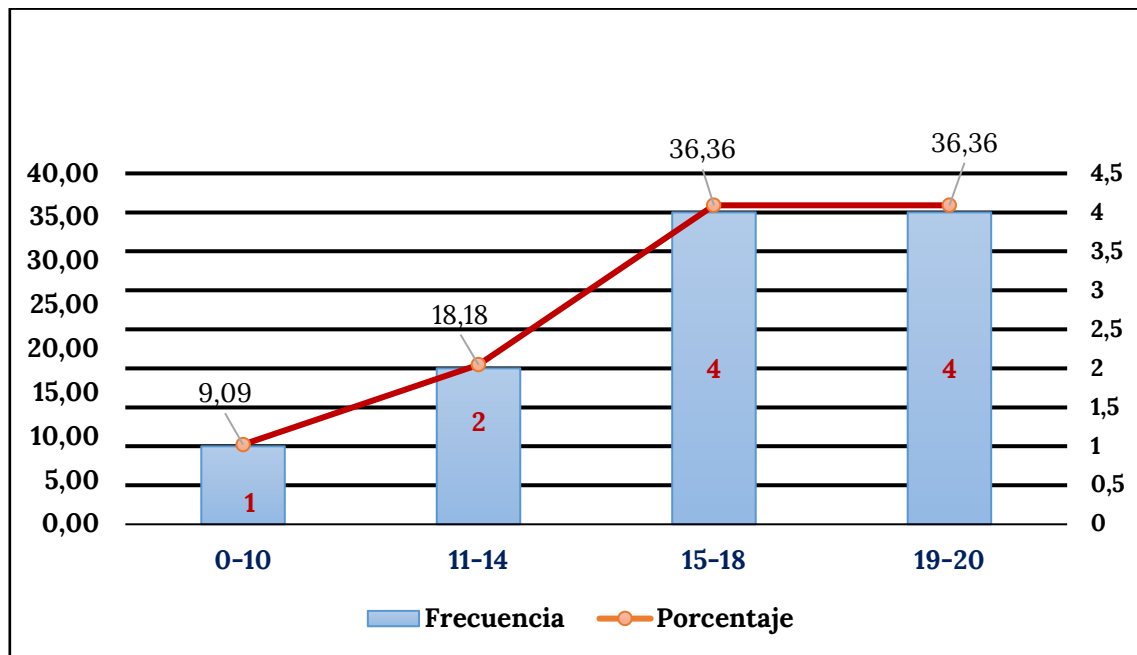
La cultura de los docentes de Administración de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 64,29 % (9) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 21,43 % (3) Regular, sólo el 14,29 % (2) alcanzó el Nivel Muy bueno.

Tabla 17 – Cultura organizacional de los docentes de Marketing, ciclo 2015-1

Marketing	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	1	9,09
Regular	11-14	2	18,18
Bueno	15-18	4	36,36
Muy bueno	19-20	4	36,36
<b>Totales</b>		11	100%

Fuente: Matriz de valuación aplicada a los docentes de Marketing.

Figura 2 – Cultura de los docentes de Marketing



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

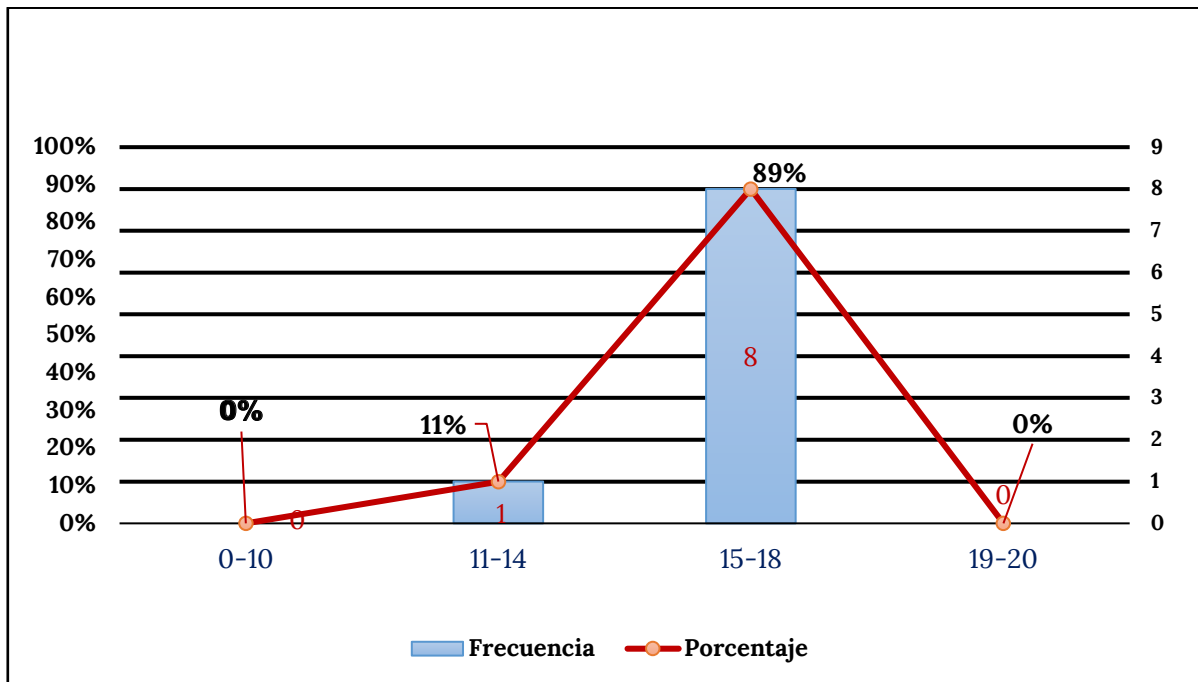
La cultura de los docentes de Marketing de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 36,36 % (4) alcanzó el Nivel Bueno y Muy bueno respectivamente, representado por un 72,72 %. Seguido de un 18,18 % (2) de docentes que alcanzó un Nivel Regular y el 9,09 % (1) alcanzó un Nivel Deficiente.

Tabla 18 – Cultura organizacional de los docentes de Negocios Internacionales, ciclo 2015-1

Negocios Internacionales	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	1	11
Bueno	15-18	8	89
Muy bueno	19-20	0	0
<b>Totales</b>		9	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Negocios Internacionales.

Figura 3 – Cultura de los docentes de Negocios Internacionales



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

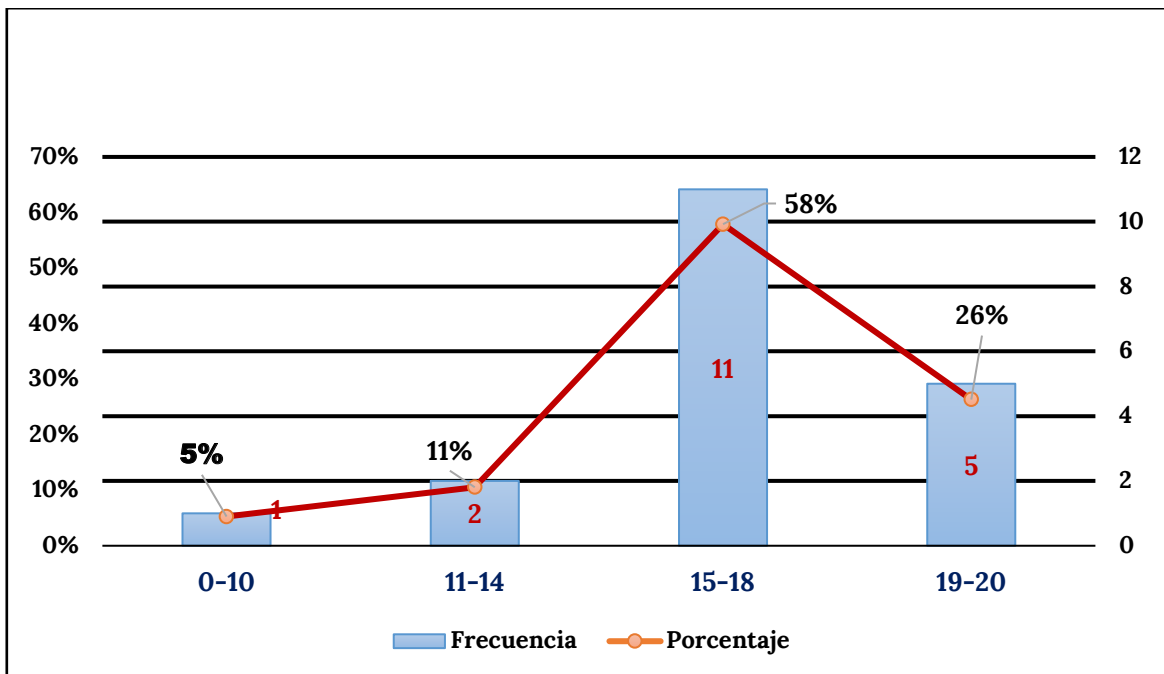
La cultura de los docentes de Negocios Internacionales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 89 % (8) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 11 % (1) un Nivel Regular.

Tabla 19 – Cultura organizacional de los docentes de Contabilidad, ciclo 2015-1

Contabilidad	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	1	5
Regular	11-14	2	11
Bueno	15-18	11	58
Muy bueno	19-20	5	26
<b>Totales</b>		19	100%

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Contabilidad.

Figura 4 – Cultura de los docentes de Contabilidad



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

La cultura de los docentes de Contabilidad de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 58 % (11) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 26 % (5) Muy bueno respectivamente, representado por un 84 %. Y un 11 % (2) y 5 % (1) alcanzó el Nivel Regular y Deficiente respectivamente.

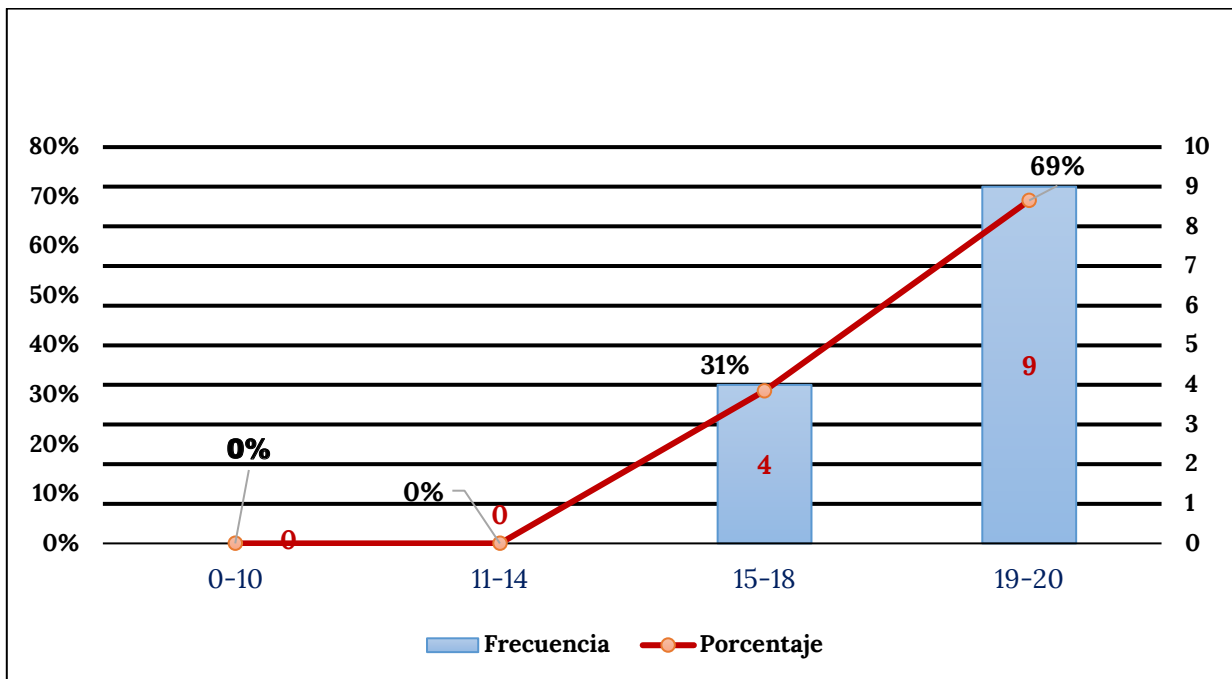


Tabla 20 – Cultura organizacional de los docentes de Economía, ciclo 2015-1

Economía	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	0	0
Bueno	15-18	4	31
Muy bueno	19-20	9	69
<b>Totales</b>		13	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Economía.

Figura 5 – Cultura de los docentes de Economía



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

La cultura de los docentes de Economía de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 69 % (9) alcanzó el Nivel Muy bueno, seguido del 31 % (4) Bueno respectivamente.

Tabla 21 – Cultura organizacional de los docentes de Ciencias Sociales, ciclo 2015-1

		Cultura								
		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Total
		0-10	%	11-14	%	15-18	%	19-20	%	
Escuela Profesional	Derecho	5	23	0	0	6	27	11	50	22
	Psicología	6	43	0	0	6	43	2	14	14
	Educación Inicial-Primaria	0	0	1	5	9	45	10	50	20
	Traducción e Interpretación e Idiomas	0	0	2	11	8	42	9	47	19
<b>Total</b>		11	15	3	4	29	39	32	43	75

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ciencias Sociales, ciclo 2015-1.

### Nivel de cultura organizacional en Ciencias Sociales

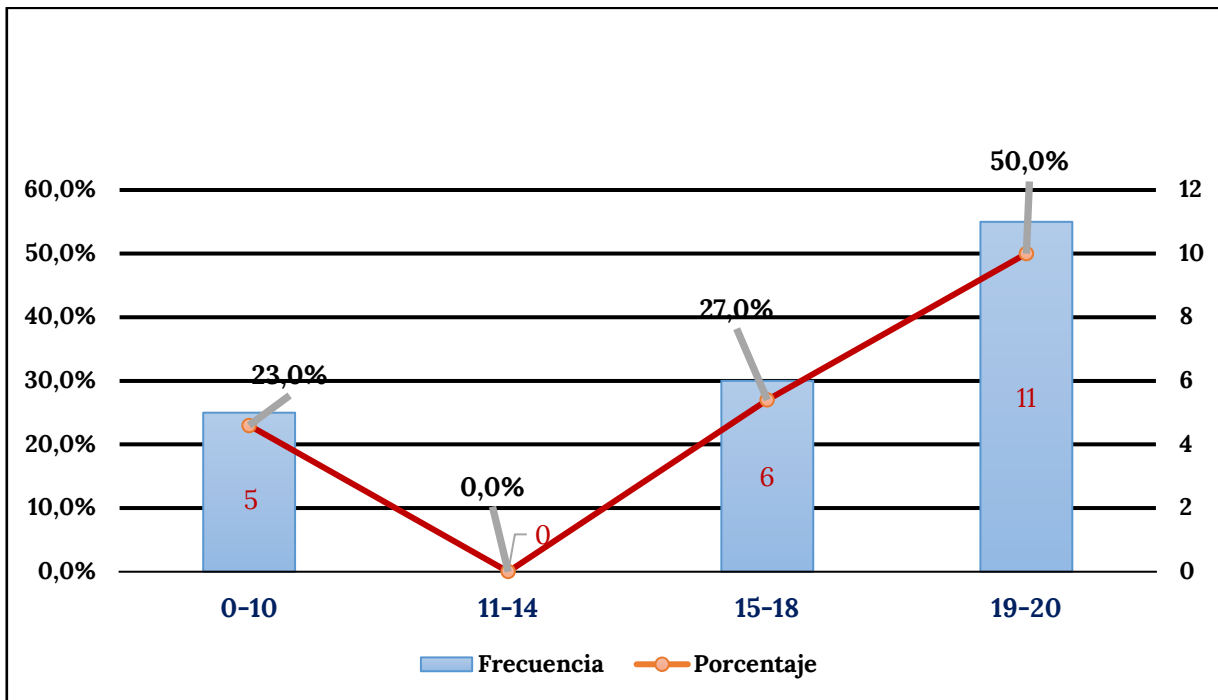
Con respecto al Nivel de Cultura de los Docentes de Derecho de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 50 % (11) alcanzó el Nivel Muy bueno, seguido del 27 % (6) Bueno respectivamente, representado por un 77 %. Y un 23 % (5) alcanzó el Nivel Deficiente. Psicología, el 42,86 % (6) alcanzó tanto el Nivel Bueno, como el Nivel Deficiente, sólo el 14,28 % (2) alcanzó el Nivel Muy bueno. Inicial y Primaria, el 50 % (10) alcanzó el Nivel Muy bueno, seguido del 45 % (9) Bueno respectivamente, representado por un 95 %. El 5 % (1) alcanzó el Nivel Regular. Traducción e Interpretación e Idiomas, el 47,4 % (9) alcanzó el Nivel Muy bueno, seguido del 42,1 % (8) Bueno respectivamente, representado por un 89,5 %. Finalmente, el 10,5 % (2) alcanzó el Nivel Regular.

Tabla 22 – Cultura organizacional de los docentes de Derecho, ciclo 2015-1

Derecho	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	5	23,0
Regular	11-14	0	0,0
Bueno	15-18	6	27,0
Muy bueno	19-20	11	50,0
<b>Totales</b>		22	100%

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Derecho.

Figura 6 – Cultura de los docentes de Derecho



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

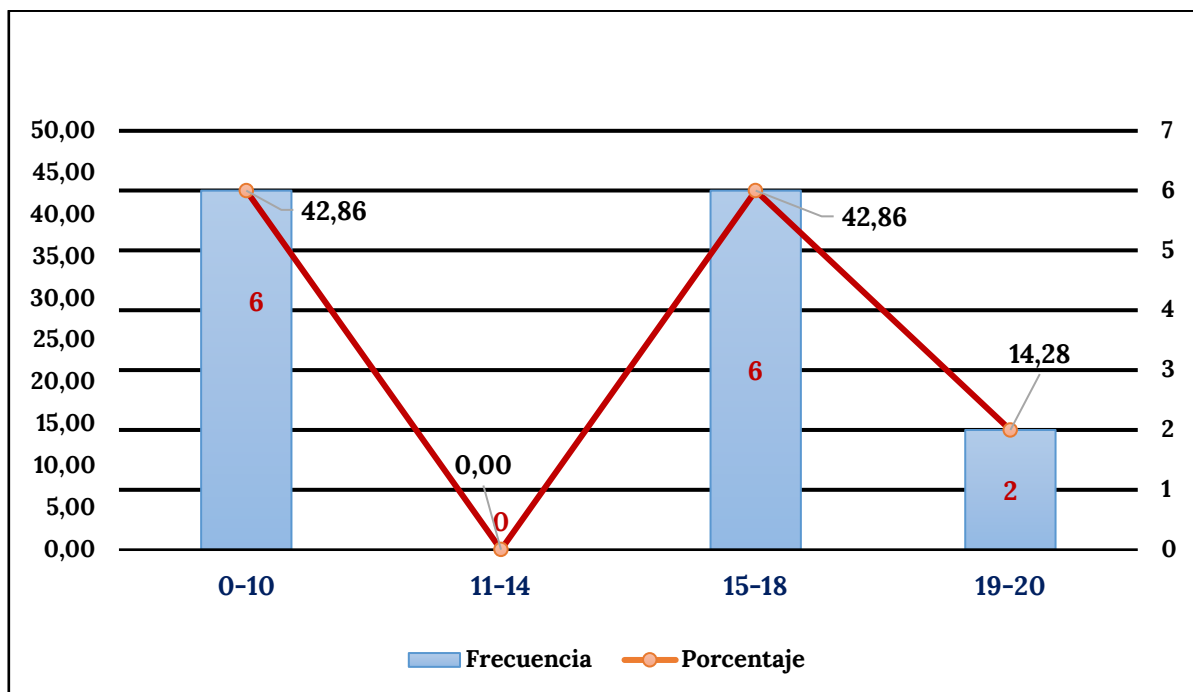
La cultura de los docentes de Derecho de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 50 % (11) alcanzó el Nivel Muy bueno, seguido del 27 % (6) Bueno respectivamente, representado por un 77 %. Y un 23 % (5) alcanzó el Nivel Deficiente.

Tabla 23 – Cultura organizacional de los docentes de Psicología, ciclo 2015-1

Psicología	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	6	42,86
Regular	11-14	0	0,0
Bueno	15-18	6	42,86
Muy bueno	19-20	2	14,28
<b>Totales</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Psicología.

Figura 7 – Cultura de los docentes de Psicología



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

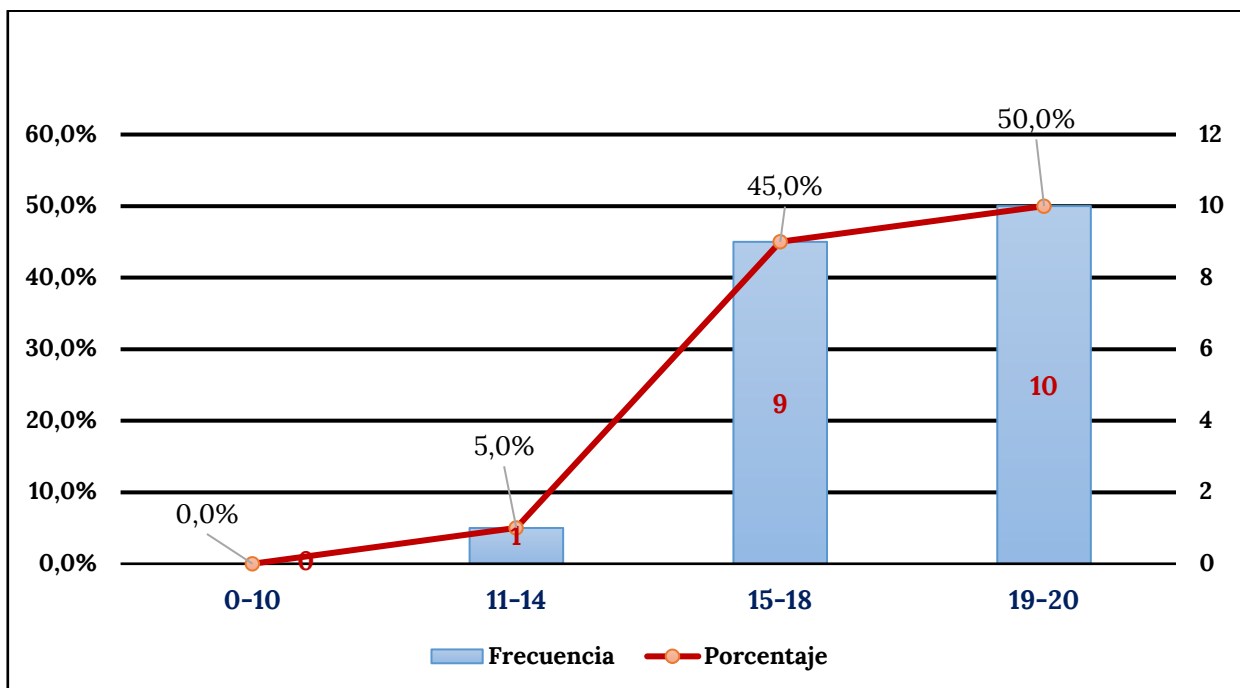
La cultura de los docentes de Psicología en el ciclo 2015-1, tenemos que el 42,86 % (6) alcanzó tanto el Nivel Bueno, como el Nivel Deficiente, sólo el 14,28 % (2) alcanzó el Nivel Muy bueno.

Tabla 24 – Cultura organizacional de los docentes de Inicial-Primaria, ciclo 2015-1

Educación Inicial-Primaria	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0,0
Regular	11-14	1	5,0
Bueno	15-18	9	45,0
Muy bueno	19-20	10	50,0
<b>Totales</b>		<b>20</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Inicial- Primaria.

Figura 8 – Cultura de los docentes de Educación Inicial y Primaria



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

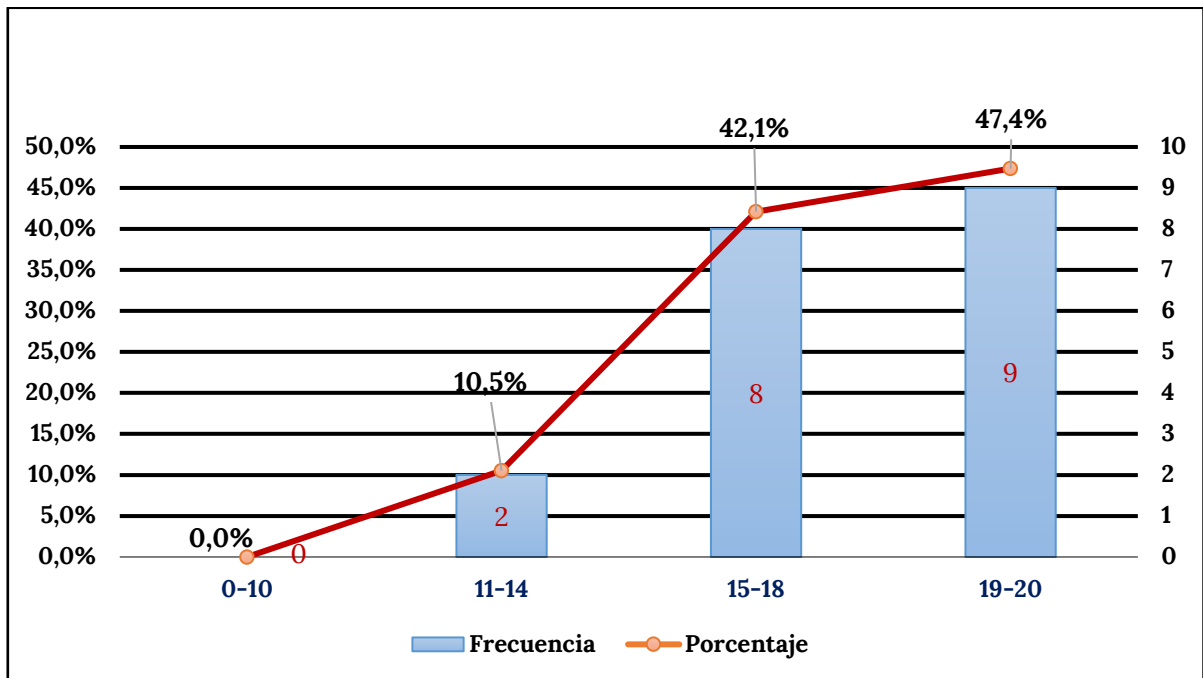
Cultura organizacional de los docentes de Inicial y Primaria en el ciclo 2015-1, tenemos que el 50 % (10) alcanzó el Nivel Muy bueno, seguido del 45 % (9) Bueno respectivamente, representado por un 95 %. El 5 % (1) alcanzó el Nivel Regular.

Tabla 25 – Cultura organizacional de los docentes de Traducción e Interpretación, ciclo 2015-1

Traducción e Interpretación e Idiomas	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0,0
Regular	11-14	2	10,5
Bueno	15-18	8	42,1
Muy bueno	19-20	9	47,4
<b>Totales</b>		19	100%

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Traducción e Interpretación.

Figura 9 – Cultura de los docentes de Traducción e Interpretación



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

La cultura organizacional de los docentes de Traducción e Interpretación en el ciclo 2015-1, tenemos que el 47,4 % (9) alcanzó el Nivel Muy bueno, seguido del 42,1 % (8) Bueno respectivamente, representado por un 89,5 %. Finalmente, el 10,5 % (2) alcanzó el Nivel Regular.

Tabla 26 – Cultura organizacional de los docentes en Ingenierías de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1

		Cultura								
		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Total
		0-10	%	11-14	%	15-18	%	19-20	%	
Escuela Profesional	Ingeniería Empresarial	2	13	2	13	8	53	3	20	15
	Ingeniería Civil	6	21	5	18	13	46	4	14	28
	Ingeniería de Minas	1	6	5	28	8	44	4	22	18
	Ingeniería Agronómica	2	25	1	13	5	63	0	0	8
	Ingeniería Ambiental	0	0	1	8	7	54	5	38	13
<b>Total</b>		11	13	14	17	41	50	16	20	82

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingenierías.

### Nivel de cultura organizacional en Ingenierías

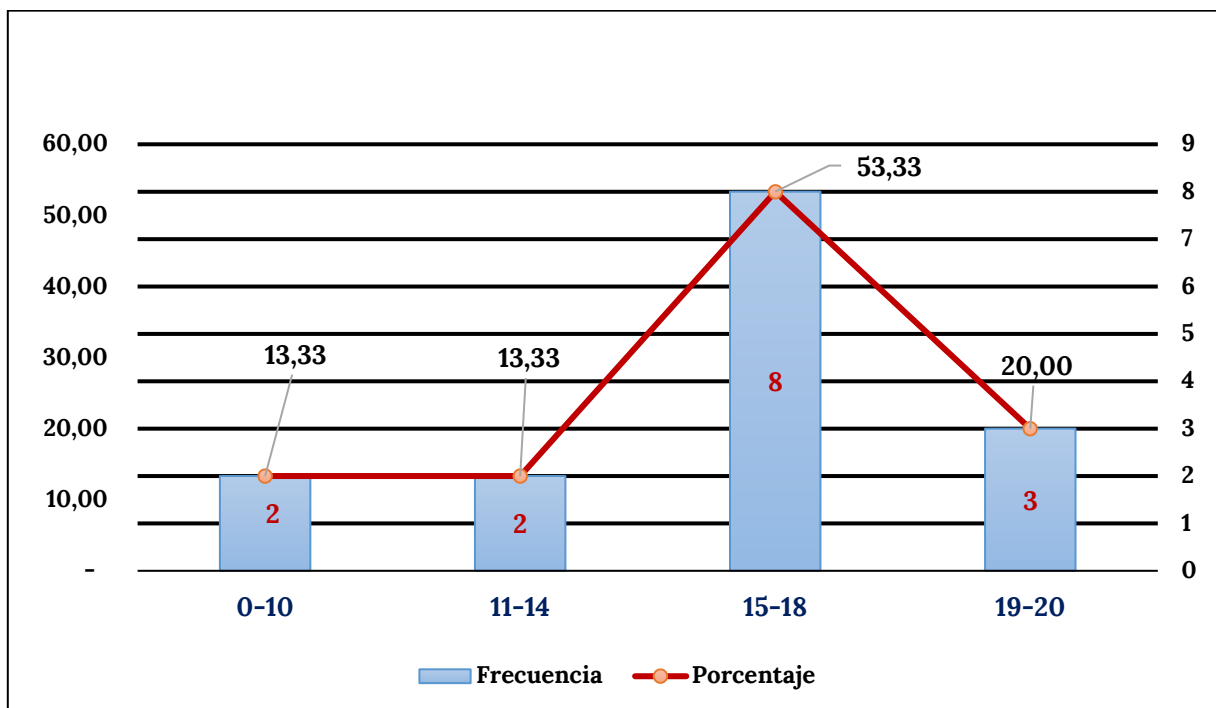
Con respecto al Nivel de Cultura de los Docentes de Ingeniería Empresarial de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el Ciclo Académico 2015-1, tenemos que el 53,33 % (8) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 20,00 % (3) Muy bueno, representado por un 73,33 % respectivamente. Seguido del 13,33 % (2) alcanzó tanto el Nivel Regular como el Nivel Deficiente. Ingeniería Civil, el 46,4 % (13) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 21,4 % (6) Deficiente. Seguido del 17,9 % (5) Nivel Regular. Solo el 14,3 (4) alcanzó el Nivel Muy bueno. Minas, que el 44,4 % (8) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 22,2 % (4) Muy bueno, representado por un 66,6 % respectivamente. Seguido del 27,8 % (5) alcanzó el Nivel Regular y un 5,6 % (1) alcanzó el Nivel Deficiente. Agronómica, el 62,5 % (5) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 25,0 % (2) Deficiente. Finalmente, el 12,5 % (1) alcanzó el Nivel Regular. Ambiental, el 53,8 % (7) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 38,5 % (5) Muy bueno, representado por un 92,3 % respectivamente. Seguido del 7,7 % (1) que alcanzó el Nivel Regular.

Tabla 27 – Cultura organizacional de los docentes en Ingeniería Empresarial, ciclo 2015-1

Ingeniería Empresarial	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	2	13,33
Regular	11-14	2	13,33
Bueno	15-18	8	53,33
Muy bueno	19-20	3	20,00
<b>Totales</b>		15	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingeniería Empresarial.

Figura 10 – Cultura de los docentes de Ingeniería Empresarial



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

La cultura de los docentes de Ingeniería Empresarial de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 53,33 % (8) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 20,00 % (3) Muy bueno, representado por un 73 % respectivamente. Seguido del 13,33 % (2) alcanzó tanto el Nivel Regular como el Nivel Deficiente.

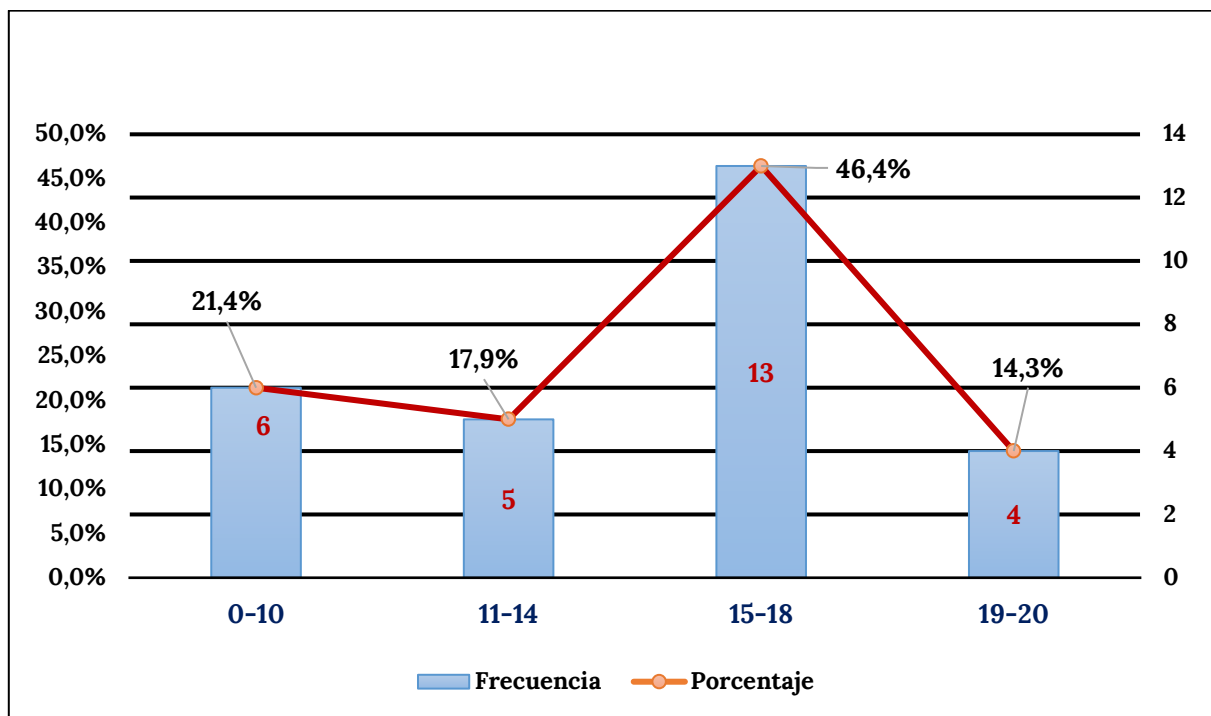


Tabla 28 – Cultura organizacional de los docentes en Ingeniería Civil, ciclo 2015-1

Ingeniería Civil	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	6	21,4
Regular	11-14	5	17,9
Bueno	15-18	13	46,4
Muy bueno	19-20	4	14,3
<b>Totales</b>		<b>28</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingeniería Civil.

Figura 11 – Cultura de los docentes de Ingeniería Civil



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

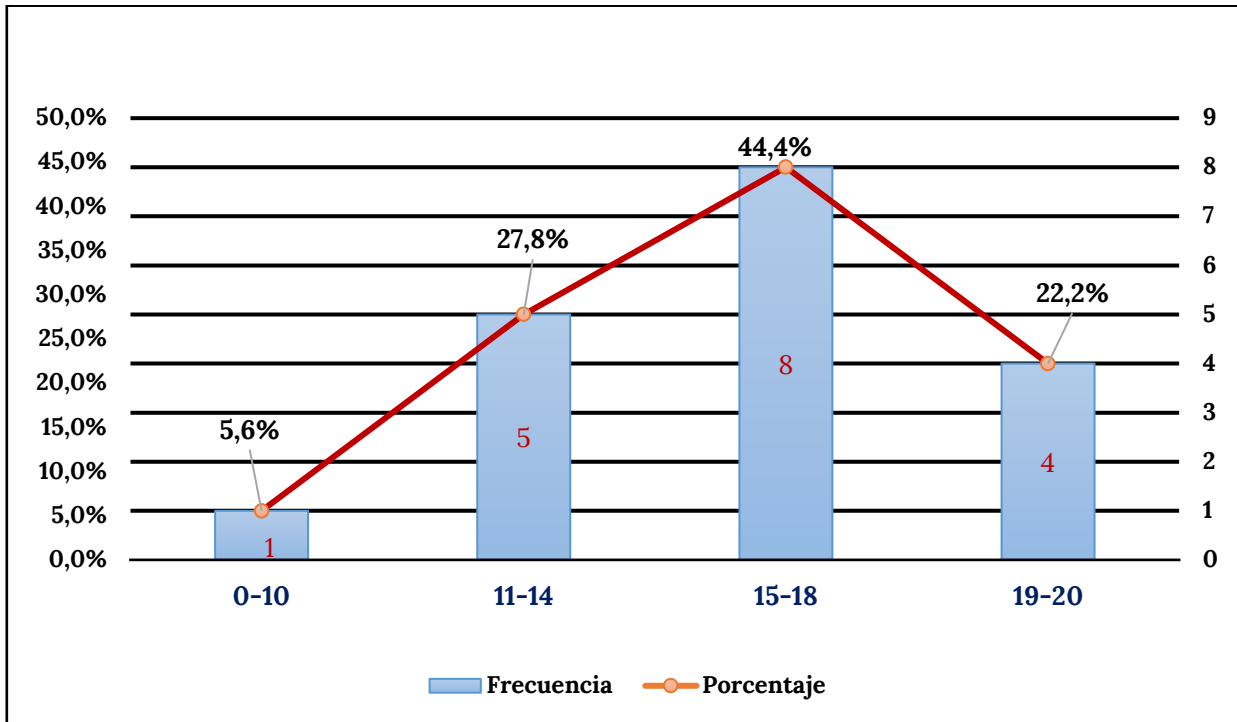
La cultura de los docentes de Ingeniería Civil de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 46,4 % (13) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 21,4% (6) Deficiente. Seguido del 17,9 % (5) Nivel Regular. Solo el 14,3 (4) alcanzó el Nivel Muy bueno.

Tabla 29 – Cultura organizacional de los docentes en Ingeniería de Minas, ciclo 2015-1

Ingeniería de Minas	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	1	5,6
Regular	11-14	5	27,8
Bueno	15-18	8	44,4
Muy bueno	19-20	4	22,2
<b>Totales</b>		<b>18</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingeniería de Minas.

Figura 12 – Cultura de los docentes de Ingeniería de Minas



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

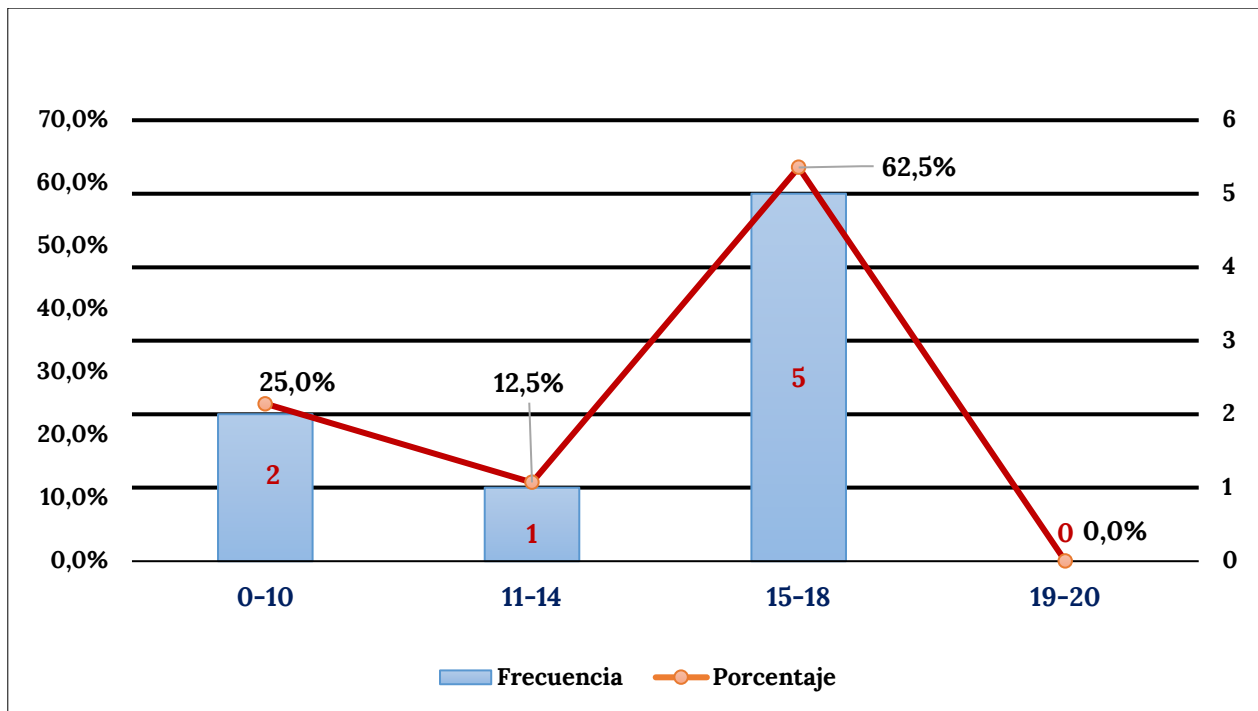
La cultura organizacional de los docentes de Ingeniería de Minas, ciclo 2015-1, tenemos que el 44,4 % (8) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 22,2 % (4) Muy bueno, representado por un 66,6 % respectivamente. Seguido del 27,8 % (5) alcanzó el Nivel Regular y un 5,6 % (1) alcanzó el Nivel Deficiente.

Tabla 30 – Cultura organizacional de los docentes en Ingeniería Agronómica, ciclo 2015-1

Ingeniería Agronómica	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	2	25,0
Regular	11-14	1	12,5
Bueno	15-18	5	62,5
Muy bueno	19-20	0	0,0
<b>Totales</b>		<b>8</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingeniería Agronómica.

Figura 13 – Cultura de los docentes de Ingeniería Agronómica



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

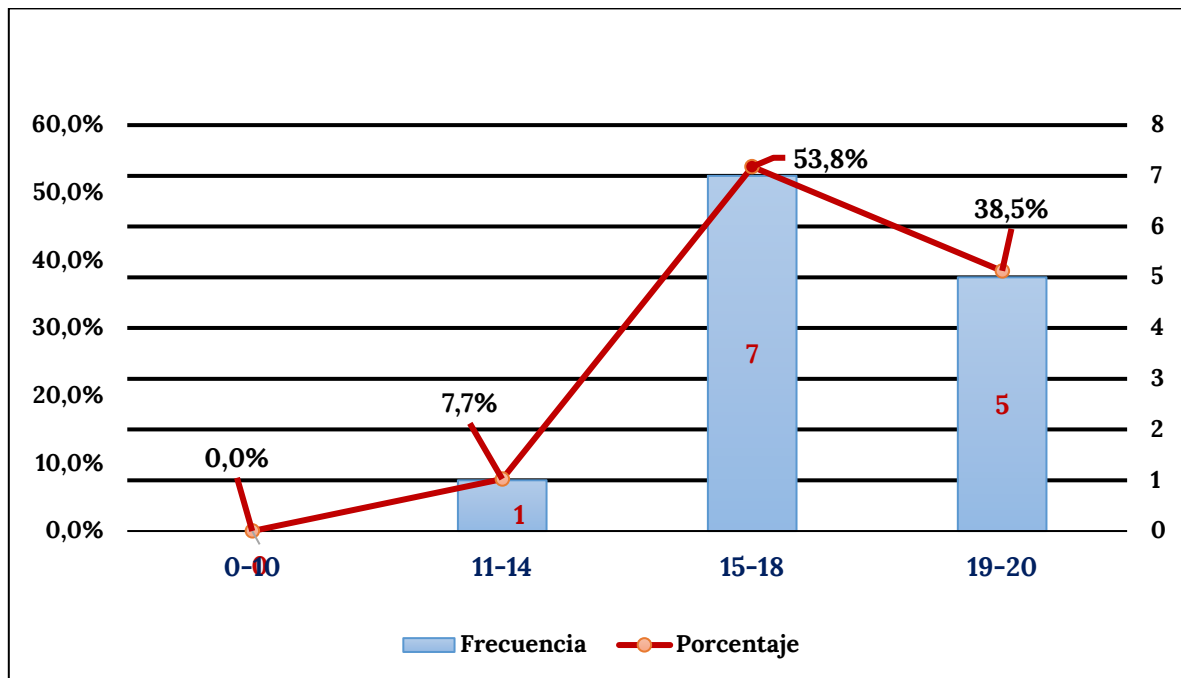
La cultura de los docentes de Ingeniería Agronómica en el ciclo 2015-1, tenemos que el 62,5 % (5) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 25,0 % (2) Deficiente. Finalmente, el 12,5 % (1) alcanzó el Nivel Regular.

Tabla 31 – Cultura organizacional de los docentes en Ingeniería Ambiental, ciclo 2015-1

Ambiental	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0,0
Regular	11-14	1	7,7
Bueno	15-18	7	53,8
Muy bueno	19-20	5	38,5
<b>Totales</b>		13	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingeniería Ambiental.

Figura 14 – Cultura de los docentes de Ingeniería Ambiental



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

La cultura de los docentes de Ingeniería Ambiental de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 53,8 % (7) alcanzó el Nivel Bueno, seguido del 38,5 % (5) Muy bueno, representado por un 92,3 % respectivamente. Seguido del 7,7 % (1) que alcanzó el Nivel Regular.

Tabla 32 – Desempeño profesional docente en Ciencias Empresariales, ciclo 2015-1

		Desempeño								Total
		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		
		0-10	%	11-14	%	15-18	%	19-20	%	
<b>Escuela Profesional</b>	<b>Administración</b>	0	0	2	14	10	71	2	14	14
	<b>Marketing</b>	0	0	1	9	6	55	4	36	11
	<b>Negocios Internacionales</b>	0	0	0	0	5	56	4	44	9
	<b>Contabilidad</b>	0	0	0	0	9	47	10	53	19
	<b>Economía</b>	1	8	0	0	6	46	6	46	13
	<b>Total</b>	1	2	3	5	36	55	26	39	66

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ciencias Empresariales.

### Nivel de desempeño profesional en Ciencias Empresariales

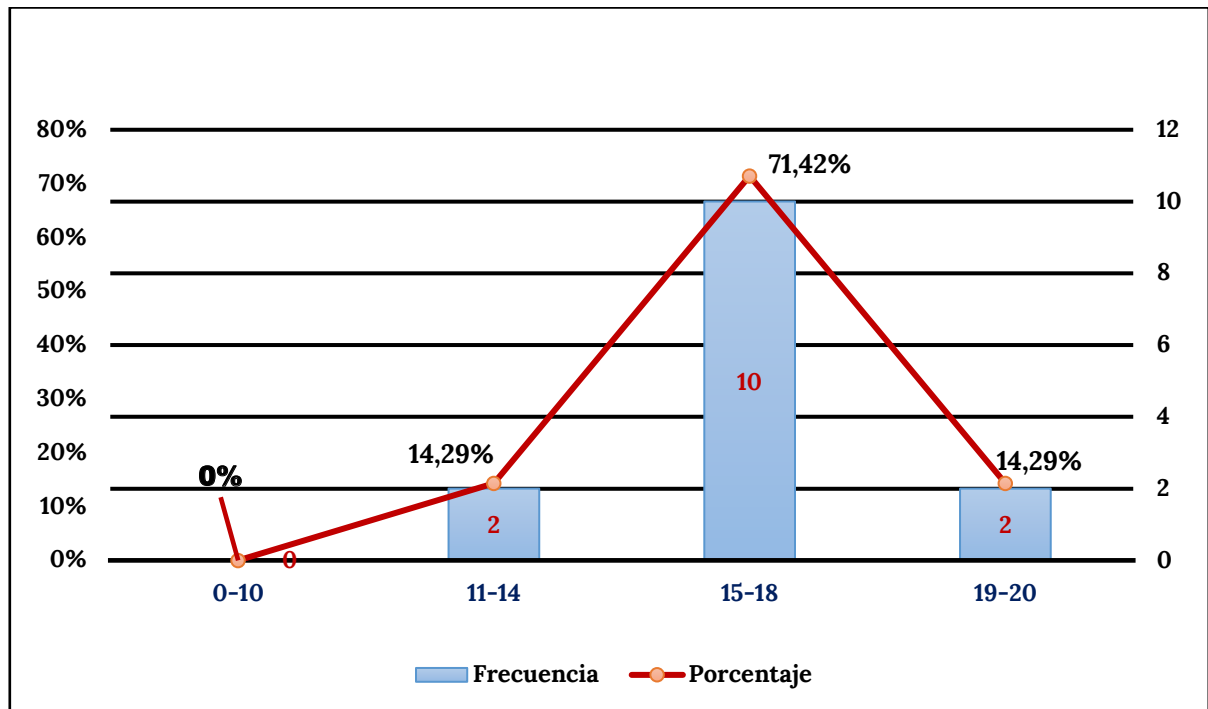
El Nivel de desempeño profesional docente en Administración de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el Ciclo Académico 2015-1, tenemos que el 71,42 % (10) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 14,29 % (2) Muy bueno, representado por un 85,71 % respectivamente. Asimismo, coincidentemente, un 14,29 % (2) alcanzó el nivel Regular. Marketing, el 55 % (6) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 36 % (4) Muy bueno, representado por un 91 % respectivamente. Seguido de un 9 % (1) el Nivel Regular. Negocios, el 56 % (5) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 44 % (4) Muy bueno. Contabilidad, el 53 % (10) alcanzó el Nivel Muy bueno, seguido de un 47 % (9) Bueno. Economía, el 46 % (6) alcanzó el Nivel Muy bueno y Bueno respectivamente, representado por un 92 %. Seguido de un 8 % (1) alcanzó un Nivel Deficiente.

Tabla 33 – Desempeño profesional docente en Administración, ciclo 2015-1

Administración	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	2	14,29
Bueno	15-18	10	71,42
Muy bueno	19-20	2	14,29
<b>Totales</b>		14	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Administración.

Figura 15 – Desempeño docente de Administración



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

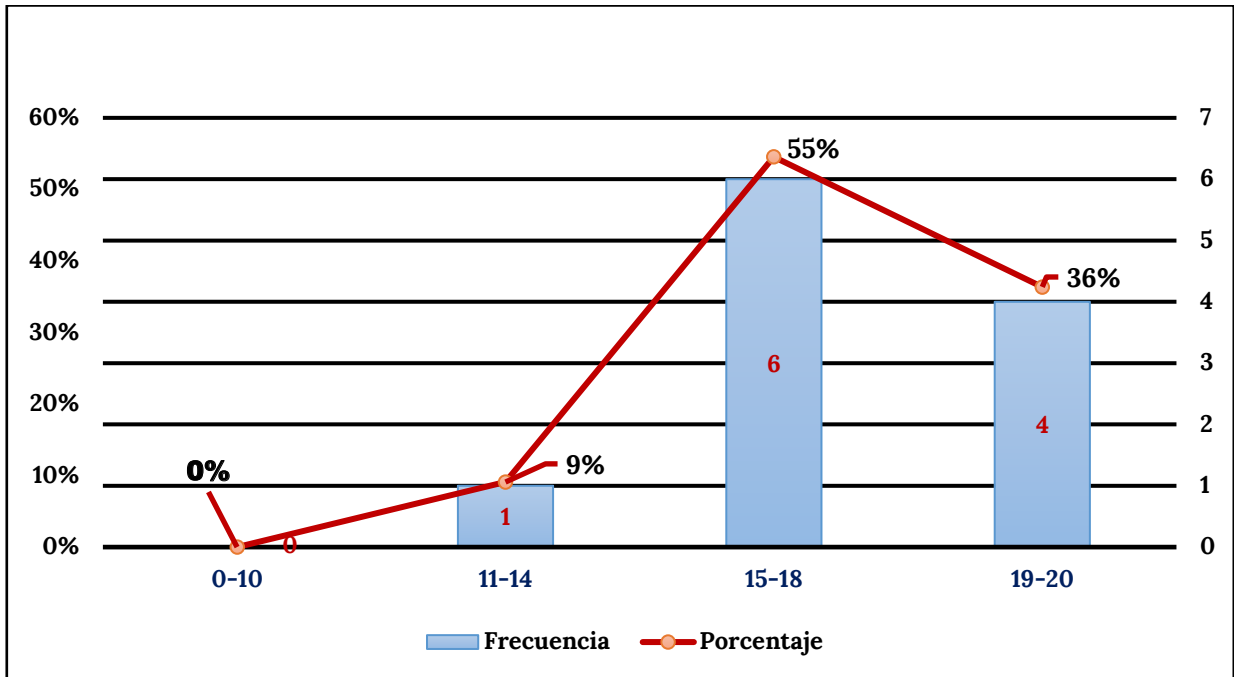
El desempeño profesional de los docentes de Administración en el ciclo 2015-1, tenemos que el 71,42 % (10) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 14,29 % (2) Muy bueno, representado por un 85 % respectivamente. Asimismo, coincidentemente, un 14,29 % (2) alcanzó el nivel Regular.

Tabla 34 – Desempeño profesional docente en Marketing, ciclo 2015-1

Marketing	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	1	9
Bueno	15-18	6	55
Muy bueno	19-20	4	36
<b>Totales</b>		11	100

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Marketing.

Figura 16 – Desempeño docente de Marketing



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

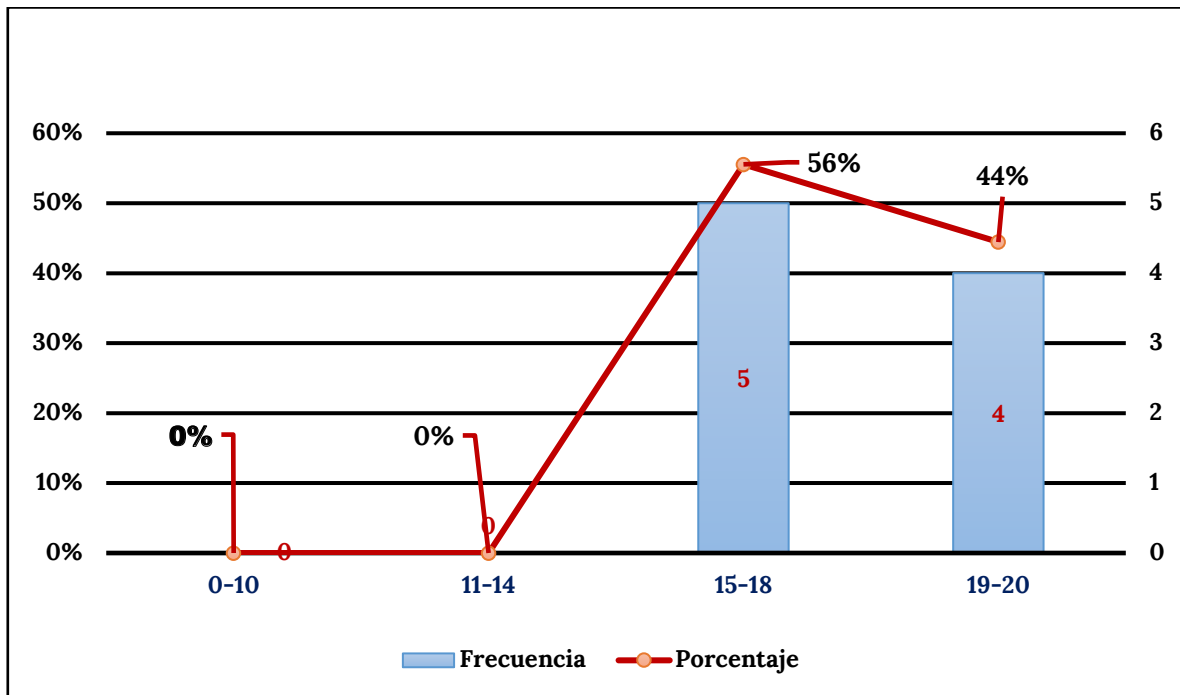
El desempeño profesional de los docentes de Marketing de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 55 % (6) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 36 % (4) Muy bueno, representado por un 91 % respectivamente. Seguido de un 9 % (1) el Nivel Regular.

Tabla 35 – Desempeño profesional docente en Negocios Internacionales, ciclo 2015-1

Negocios Internacionales	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	0	0
Bueno	15-18	5	56
Muy bueno	19-20	4	44
<b>Totales</b>		9	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Negocios Internacionales.

Figura 17 – Desempeño docente de Negocios Internacionales



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

El desempeño profesional de los docentes de Negocios Internacionales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 56 % (5) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 44 % (4) Muy bueno.

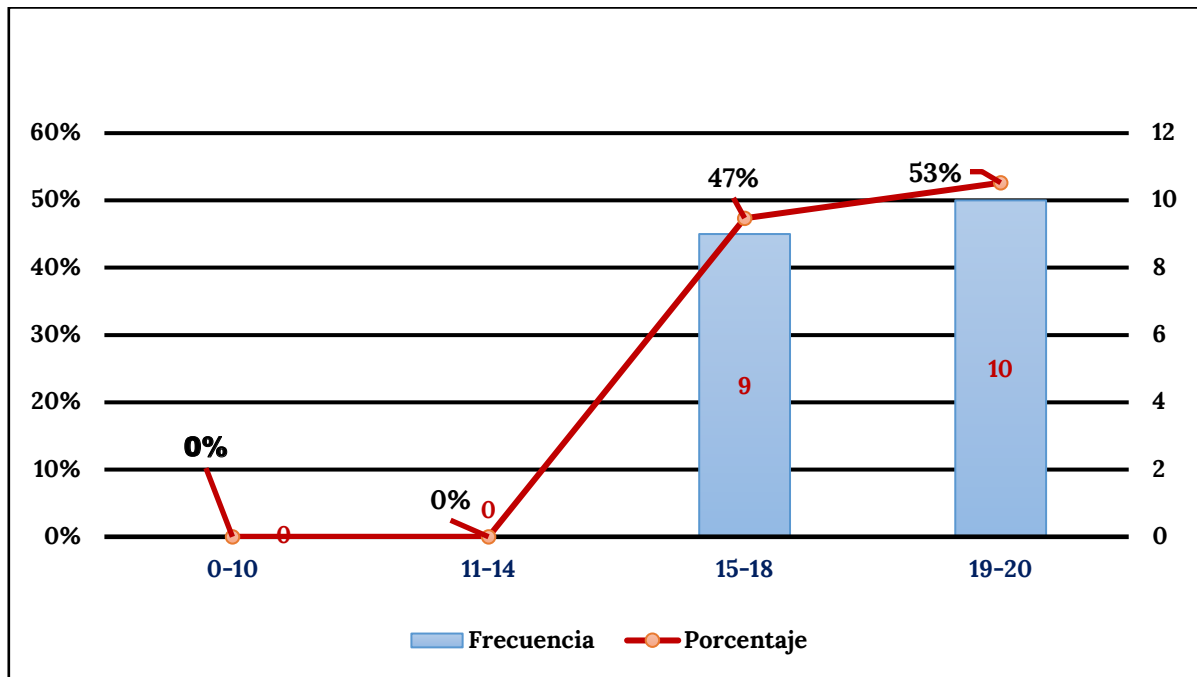
Tabla 36 – Desempeño profesional docente en Contabilidad, ciclo 2015-1

Contabilidad	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	0	0
Bueno	15-18	9	47
Muy bueno	19-20	10	53
<b>Totales</b>		<b>19</b>	<b>100%</b>

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Contabilidad.



Figura 18 – Desempeño docente de Contabilidad



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

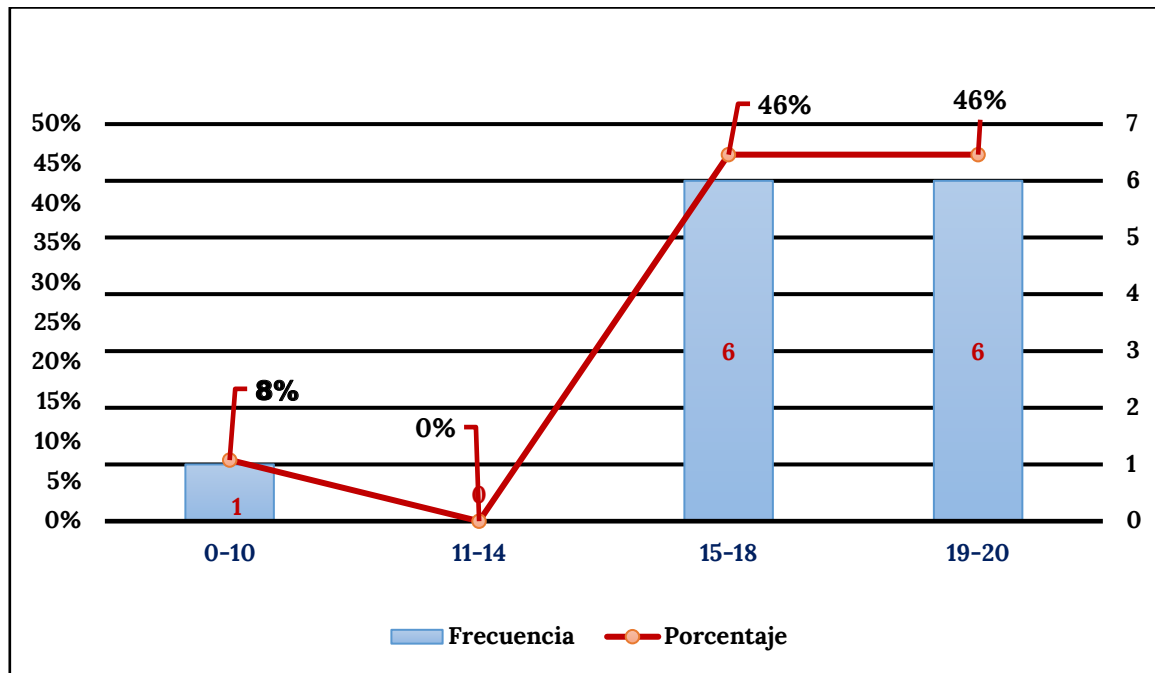
El desempeño profesional de los docentes de Contabilidad de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 53 % (10) alcanzó el Nivel Muy bueno, seguido de un 47 % (9) Bueno.

Tabla 37 – Desempeño profesional docente de Economía, ciclo 2015-1

Economía	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	1	8
Regular	11-14	0	0
Bueno	15-18	6	46
Muy bueno	19-20	6	46
<b>Totales</b>		13	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Economía.

Figura 19 – Desempeño docente de Economía



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

El desempeño profesional de los docentes de Economía de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 46 % (6) alcanzó el Nivel Muy bueno y Bueno respectivamente, representado por un 92 %. Seguido de un 8 % (1) alcanzó un Nivel Deficiente.

Tabla 38 – Desempeño profesional docente en Ciencias Sociales de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1

		Desempeño								Total
		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		
Escuela Profesional		0-10	%	11-14	%	15-18	%	19-20	%	
			Derecho	0	0	3	14	8	36	11
	Psicología	0	0	1	7	9	64	4	29	14
	Educación Inicial-Primaria	0	0	0	0	6	30	14	70	20
	Traducción e Interpretación	0	0	0	0	10	53	9	47	19
	<b>Total</b>	0	0	4	5	33	44	38	51	75

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ciencias Sociales.

### Nivel de desempeño profesional en Ciencias Sociales

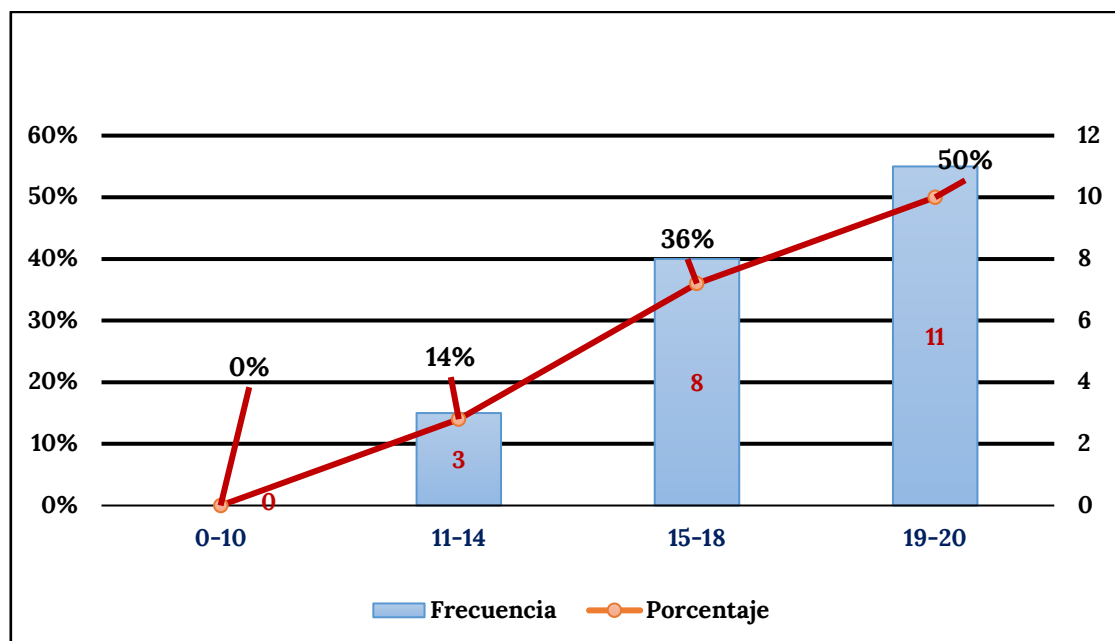
El nivel de desempeño profesional docente en Derecho de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 50 % (11) alcanzó el Nivel Muy bueno y 36 % (8) Bueno respectivamente, representado por un 86 %. Seguido de un 14 % (3) alcanzó el Nivel Regular. Psicología, el 64 % (9) alcanzó el Nivel Bueno y 29,4 % (4) Muy bueno respectivamente, representado por un 93 %. Seguido de un 7 % (1) alcanzó el Nivel Regular. Educación Inicial-Primaria, el 70 % (14) alcanzó el Nivel Muy bueno y 30 % (6) Bueno respectivamente. Traducción e Interpretación e Idiomas, el 53 % (10) alcanzó el Nivel Bueno y 47 % (9) Muy bueno respectivamente.

Tabla 39 – Desempeño profesional docente en Derecho, ciclo 2015-1

Derecho	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	3	14
Bueno	15-18	8	36
Muy bueno	19-20	11	50
<b>Totales</b>		22	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Derecho.

Figura 20 – Desempeño docente de Derecho



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

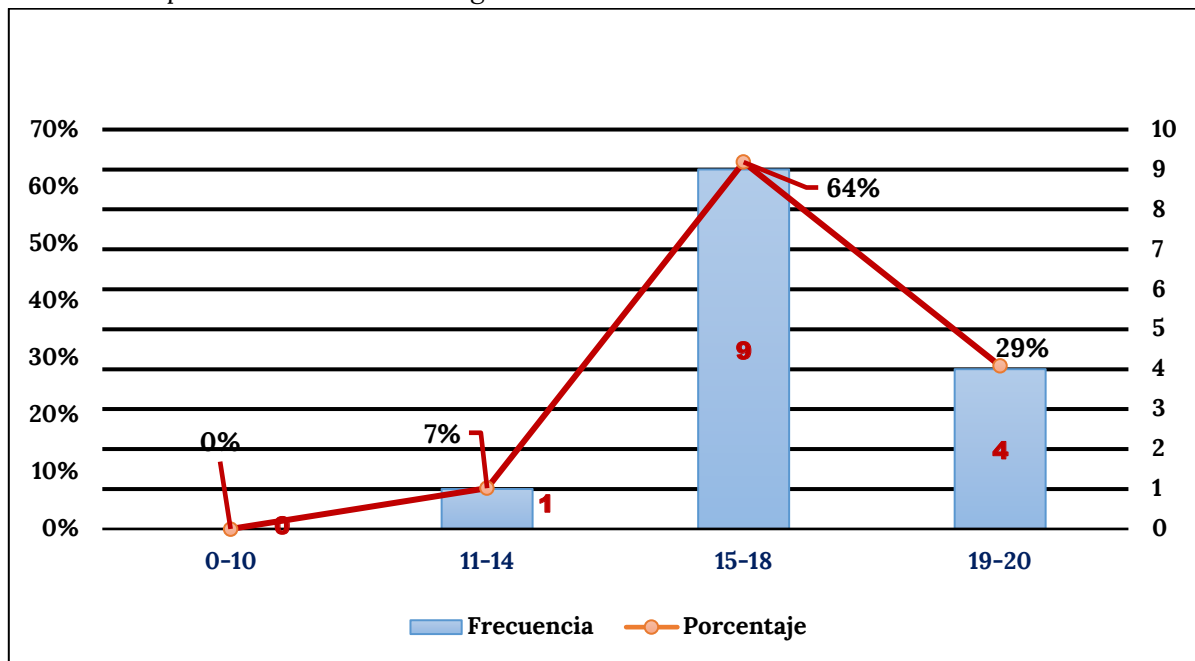
El desempeño profesional de los docentes de Derecho de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 50 % (11) alcanzó el Nivel Muy bueno y 36 % (8) Bueno respectivamente, representado por un 86 %. Seguido de un 14 % (3) alcanzó el Nivel Regular.

Tabla 40 – Nivel de desempeño profesional docente de Psicología, ciclo 2015-1

Psicología	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	1	7
Bueno	15-18	9	64
Muy bueno	19-20	4	29
<b>Totales</b>		14	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Psicología.

Figura 21 – Desempeño docente de Psicología



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

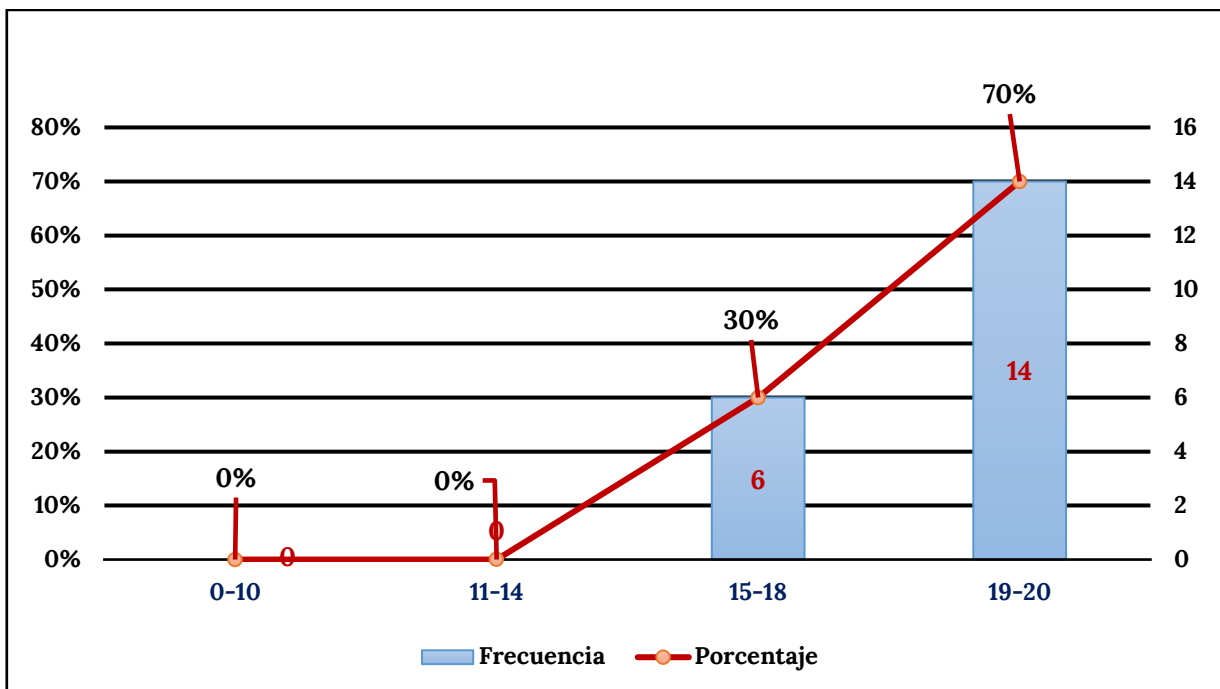
El desempeño profesional de los docentes de Psicología en el ciclo 2015-1, tenemos que el 64 % (9) alcanzó el Nivel Bueno y 29,4 % (4) Muy bueno respectivamente, representado por un 93 %. Seguido de un 7 % (1) alcanzó el Nivel Regular.

Tabla 41 – Desempeño profesional docente en Educación Inicial-Primaria, ciclo 2015-1

Educación Inicial-Primaria	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	0	0
Bueno	15-18	6	30
Muy bueno	19-20	14	70
<b>Totales</b>		20	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Educación Inicial-Primaria.

Figura 22 – Desempeño docente de Inicial y Primaria



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

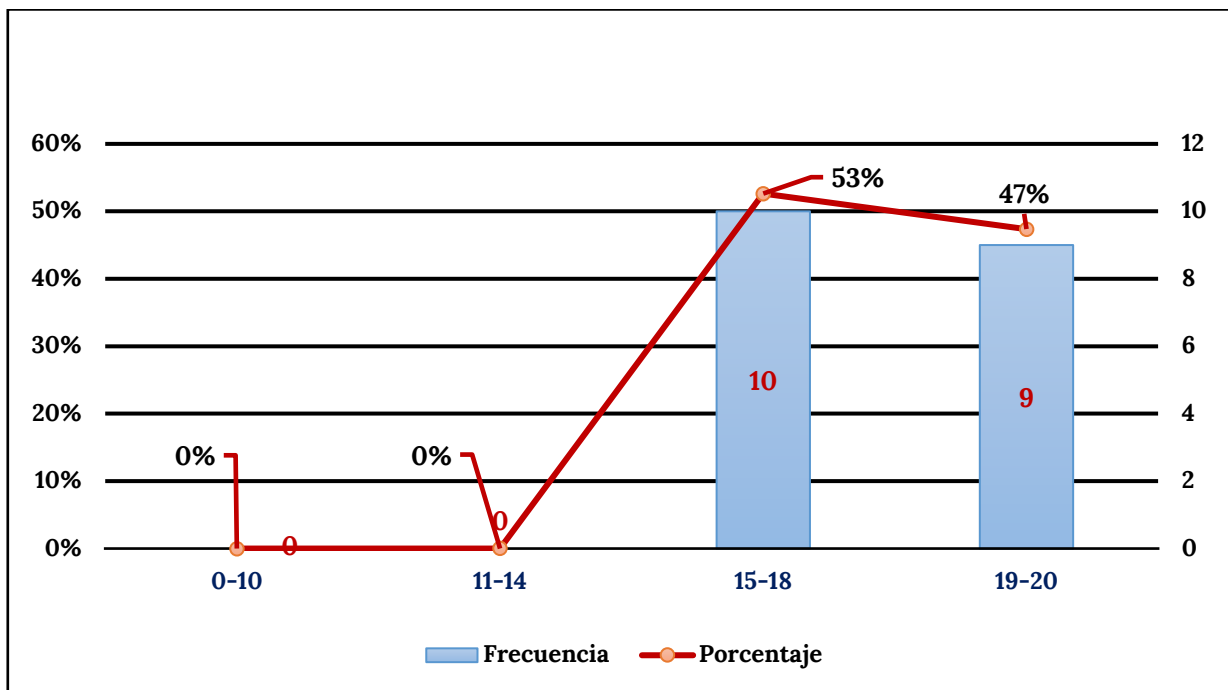
El desempeño profesional de los docentes de Educación Inicial-Primaria de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 70 % (14) alcanzó el Nivel Muy bueno y 30 % (6) Bueno respectivamente.

Tabla 42 – Desempeño profesional docente en Traducción e Interpretación e Idiomas de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo, ciclo 2015-1

Traducción e Interpretación e Idiomas	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	0	0
Bueno	15-18	10	53
Muy bueno	19-20	9	47
<b>Totales</b>		19	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Traducción e Interpretación.

Figura 23 – Desempeño docente de Interpretación e Idiomas



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

El desempeño profesional docente en Traducción e Interpretación en el ciclo 2015-1, tenemos que el 53 % (10) alcanzó el Nivel Bueno y 47 % (9) Muy bueno, respectivamente.

Tabla 43 – Desempeño profesional docente en Ingenierías, ciclo 2015-1

		Desempeño								
		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno		Total
Escuela	Profesional	0-10	%	11-14	%	15-18	%	19-20	%	
			Ingeniería Empresarial	0	0	1	7	10	67	4
	Ingeniería Civil	1	4	5	18	15	54	7	25	28
	Ingeniería de Minas	0	0	2	11	8	44	8	44	18
	Ingeniería Agronómica	1	13	1	13	6	75	0	0	8
	Ingeniería Ambiental	0	0	0	0	7	54	6	46	13
<b>Total</b>		2	2	9	11	46	56	25	30	82

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingenierías.

### Nivel de desempeño profesional en Ingenierías

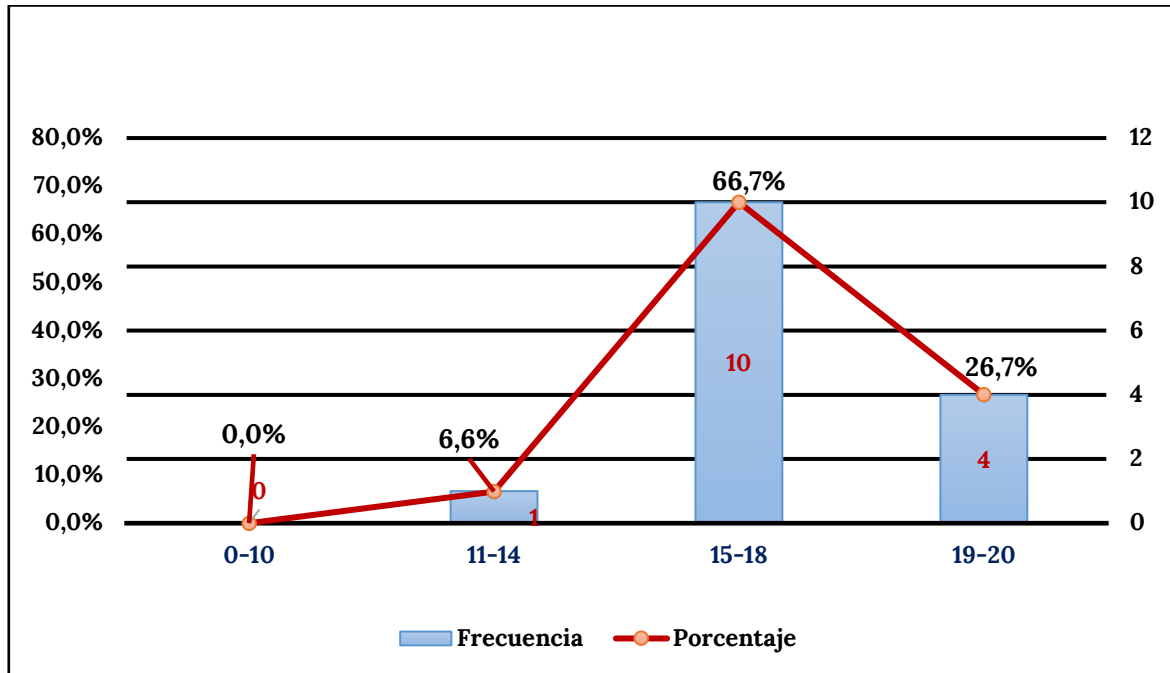
El nivel de desempeño profesional docente en Ingeniería Empresarial de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 66,7 % (10) alcanzó el Nivel Bueno y 26,7% (4) Muy bueno respectivamente. Finalmente, el 6,6 % (1) de docentes alcanzó un Desempeño Regular. Civil, el 53,6 % (15) alcanzó el Nivel Bueno y 25 % (7) Muy bueno respectivamente, representado por un 78,6 %. Seguido de un 17,9 % (5) y 3,6 % (1), Nivel Regular y Deficiente respectivamente. Minas, el 44,44 % (8) alcanzó tanto el Nivel Muy bueno, así como también el Nivel Bueno, representando el 88,88 %, seguido de un 11,12 % (2) que alcanzó el Nivel Regular. Agronómica, el 75 % (6) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 12,5 % (1) que alcanzó tanto el Nivel Regular y como el Nivel Deficiente. Ambiental, el 54 % (7) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 46 % (6) que alcanzó el Nivel Muy bueno, respectivamente.

Tabla 44 – Desempeño profesional docente en Ingeniería Empresarial, ciclo 2015-1

Ingeniería Empresarial	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	1	6,6
Bueno	15-18	10	66,7
Muy bueno	19-20	4	26,7
<b>Totales</b>		15	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingeniería Empresarial.

Figura 24 – Desempeño docente de Ingeniería Empresarial



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

El desempeño profesional docente en Ingeniería Empresarial de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 66,7 % (10) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de 26,7 % (4) Muy bueno respectivamente. Finalmente, el 6,6 % (1) de docentes alcanzó un Desempeño Regular.

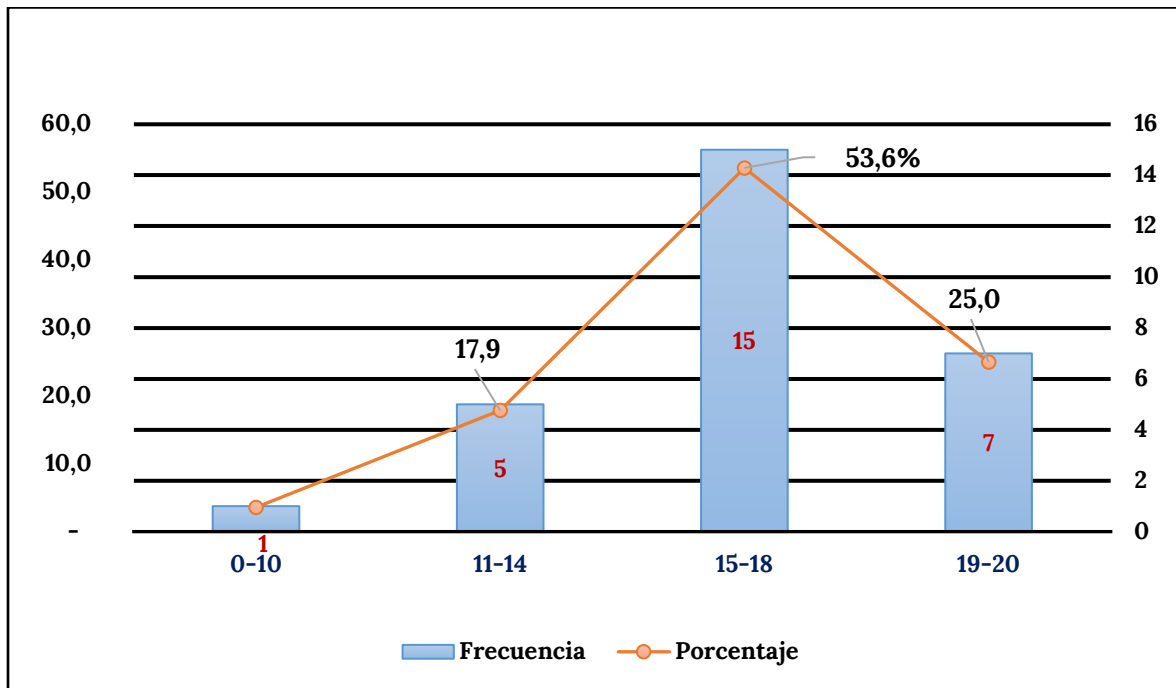
Tabla 45 – Desempeño profesional docente en Ingeniería Civil, ciclo 2015-1

Ingeniería Civil	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	1	3,6
Regular	11-14	5	17,9
Bueno	15-18	15	53,6
Muy bueno	19-20	7	25
<b>Totales</b>		28	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingeniería Civil.



Figura 25 – Desempeño docente de Ingeniería Civil



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

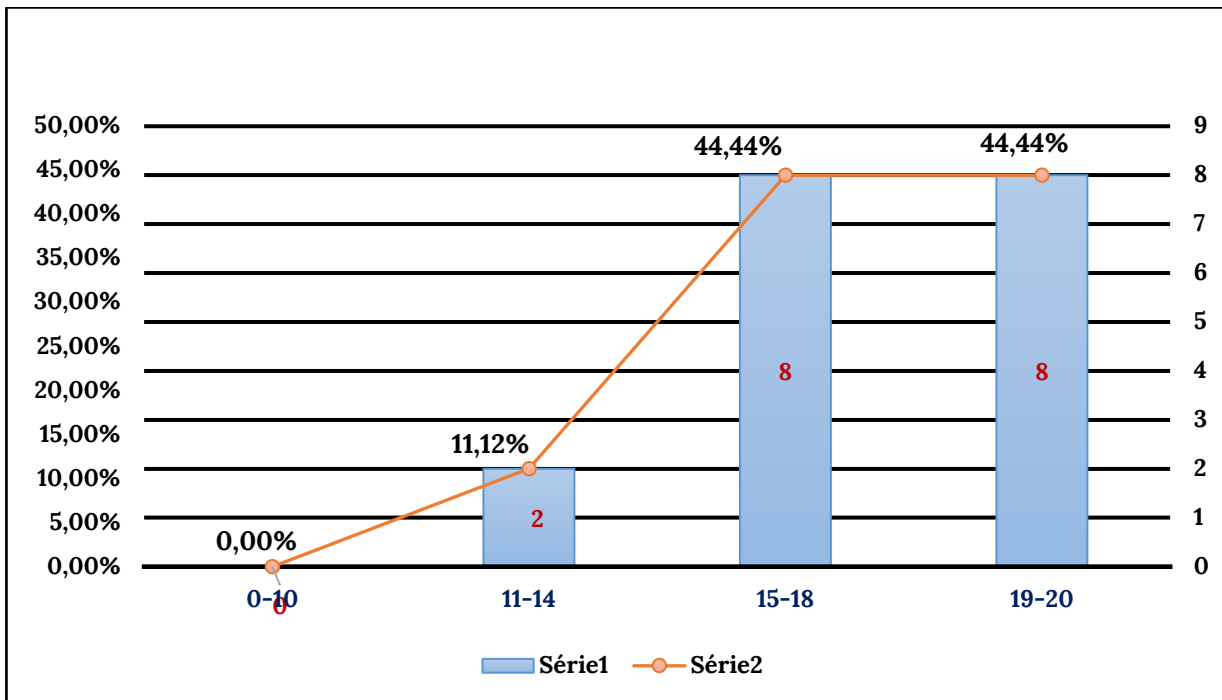
El desempeño profesional docente en Ingeniería Civil de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 53,6 % (15) alcanzó el Nivel Bueno y 25 % (7) Muy bueno respectivamente, representado por un 78,6 %. Seguido de un 17,9 % (5) y 3,6 % (1), Nivel Regular y Deficiente respectivamente.

Tabla 46 – Nivel de desempeño profesional docente en Ingeniería de Minas, ciclo 2015-1

Ingeniería de Minas	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	2	11,12
Bueno	15-18	8	44,44
Muy bueno	19-20	8	44,44
<b>Totales</b>		18	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingeniería de Minas.

Figura 26 – Desempeño docente de Ingeniería Minas



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

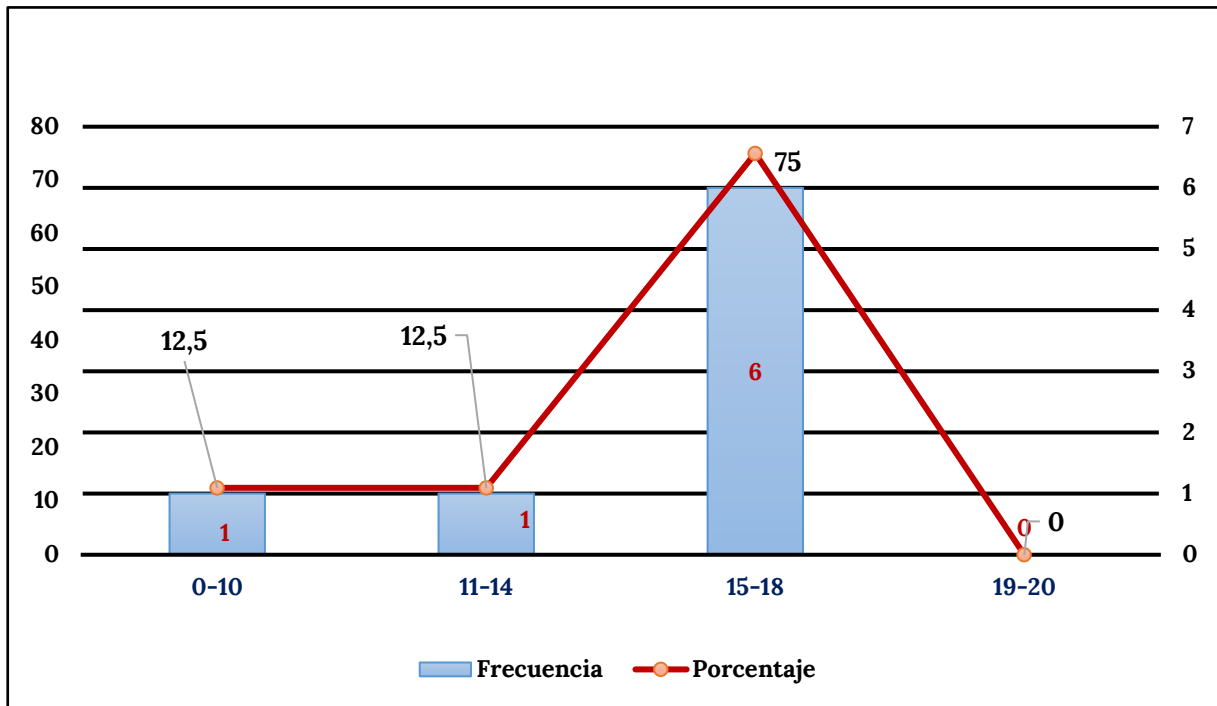
El desempeño profesional docente en Ingeniería de Minas en el ciclo 2015-1, tenemos que el 44,44 % (8) alcanzó tanto el Nivel Muy bueno, así como también el Nivel Bueno, representando el 88,88 %, seguido de un 11,12 % (2) que alcanzó el Nivel Regular.

Tabla 47 – Desempeño profesional docente en Ingeniería Agronómica, ciclo 2015-1

Ingeniería Agronómica	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	1	12,5
Regular	11-14	1	12,5
Bueno	15-18	6	75
Muy Bueno	19-20	0	0
<b>Totales</b>		<b>8</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingeniería Agronómica.

Figura 27 – Desempeño docente de Ingeniería Agronómica



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

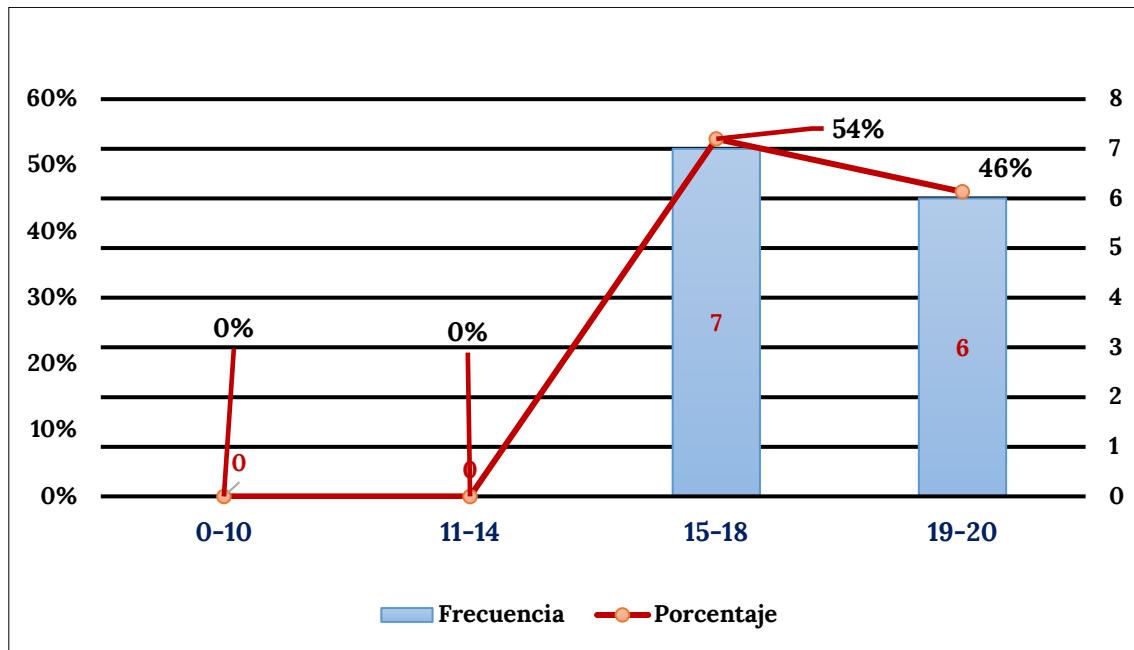
El desempeño profesional docente en Ingeniería Agronómica de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 75 % (6) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 12,5 % (1) que alcanzó tanto el Nivel Regular, como el Nivel Deficiente.

Tabla 48 – Desempeño profesional docente en Ingeniería Ambiental, ciclo 2015-1

Ambiental	Intervalo	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0-10	0	0
Regular	11-14	0	0
Bueno	15-18	7	54
Muy bueno	19-20	6	46
<b>Totales</b>		13	100 %

Fuente: Matriz de Evaluación aplicada a los docentes de Ingeniería Ambiental.

Figura 28 – Desempeño docente de Ingeniería Ambiental



Fuente: Tomado de Carrasco (2016)

El desempeño profesional docente en Ingeniería Ambiental de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el ciclo 2015-1, tenemos que el 54 % (7) alcanzó el Nivel Bueno, seguido de un 46 % (6) que alcanzó el Nivel Muy bueno, respectivamente.

### Discusión de resultados

Los resultados encontrados han permitido identificar los elementos significativos de la cultura organizacional en las tres escuelas estudiadas. Estos elementos han sido clasificados según las escuelas donde los docentes trabajan, siguiendo los niveles de análisis propuestos por Schein (2009) para comprender la cultura en las organizaciones. A continuación, se presenta el análisis de las instituciones en relación a estos niveles.

El análisis realizado sobre el nivel de desempeño profesional docente y la cultura organizacional en Ciencias Empresariales reveló resultados significativos. Se encontró una relación directa entre ambas variables, donde la mayoría de los docentes mostraron un desempeño bueno o muy bueno en ambas áreas. Sin embargo, también se identificaron casos donde no existía una correlación clara. Estos hallazgos ofrecen información importante para el desarrollo de estrategias de mejora tanto en el desempeño docente como en la cultura organizacional.

La relación entre el desempeño laboral y la cultura organizacional es fundamental (Amorós, 2007). Una cultura sólida, con valores compartidos y métodos eficientes, promueve el compromiso y la motivación de los empleados, lo que se traduce en un desempeño laboral efectivo. Los estudios y teorías respaldan la importancia de una cultura organizacional bien establecida, que difunda creencias y valores compartidos, para mejorar el potencial humano y lograr un equilibrio entre comportamiento y desempeño. Tanto la cultura organizacional como el desempeño laboral son elementos clave para el éxito de una organización, ya que el rendimiento de los empleados depende de su conocimiento e identificación con la cultura institucional.

En el contexto de Ciencias Sociales, se establece una relación directa entre el nivel de desempeño profesional docente y la cultura organizacional. Se encontró que (15) docentes alcanzaron un nivel bueno tanto en el desempeño profesional docente como en la cultura organizacional. Además, (24) docentes obtuvieron un nivel muy bueno en ambas variables, lo que refuerza la relación entre ellas. También se observó que (8) docentes presentaron un nivel bueno de desempeño profesional docente y un nivel muy bueno de cultura organizacional, mientras que (14) docentes mostraron un nivel muy bueno de desempeño profesional docente y un nivel bueno de cultura organizacional. Esto evidencia la relación existente entre ambas variables, representando el 81.33 % (61) de los docentes analizados. Por otro lado, se identificó que (11) docentes tenían un nivel deficiente de cultura organizacional. Finalmente, se encontró que (03) docentes obtuvieron un nivel bueno de desempeño profesional docente y un nivel regular de cultura organizacional, indicando la ausencia de relación entre estas variables, representando el 18.67 % (14).

Tanto la cultura organizacional como el desempeño laboral desempeñan un papel crucial en las instituciones. Es fundamental que las organizaciones tengan una cultura sólida que fortalezca y mejore los procesos internos, permitiendo enfrentar de manera efectiva los desafíos internos y externos sin afectar el desempeño laboral y la productividad.

Martínez (2010) encontró evidencia de asociaciones significativas entre la cultura organizacional y el rendimiento general de los colaboradores, respaldando la importancia de este vínculo. Además, Rodríguez *et al.* (1996) destaca el interés actual de muchas organizaciones en comprender la relación entre la institución y el entorno en el que operan, lo cual también involucra a los empleados en sus labores.

La cultura organizacional se transmite a lo largo del tiempo y se ve influenciada por factores internos y externos en el entorno institucional. Cada organización tiene su propia cultura, basada en sistemas de creencias y valores compartidos, que se reflejan

en la forma en que los colaboradores perciben y manifiestan esa cultura. La calidad del ambiente interno y los valores presentes en la organización influyen en la satisfacción, cooperación, dedicación y cumplimiento de normas por parte de los empleados. Estudios anteriores, como el de Gómez (2012), revelan que la percepción de los trabajadores sobre la cultura institucional se ve favorecida por los valores laborales promovidos por la organización, lo que genera un ambiente de trabajo satisfactorio. La presente investigación destaca la importancia de promover normas específicas que guíen el comportamiento de los empleados en situaciones particulares, lo cual contribuye a un ambiente laboral favorable y al control del comportamiento de los miembros de la organización.

En el análisis de la relación entre el nivel de desempeño profesional docente y la cultura organizacional en Ingenierías de la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo (ciclo 2015-1), se encontraron los siguientes resultados: un total del 56.67% (26 docentes) logró alcanzar un nivel bueno tanto en su desempeño profesional como en la cultura organizacional. Asimismo, el 21.74 % (10 docentes) obtuvo un nivel muy bueno en ambas variables. Estos hallazgos indican una relación directa entre el desempeño profesional docente y la cultura organizacional. Además, se identificó que el 32.61 % (15 docentes) presentó un nivel muy bueno en el desempeño profesional docente y un nivel bueno en la cultura organizacional. Por otro lado, el 13.04 % (6 docentes) mostró un nivel bueno en el desempeño profesional docente y un nivel muy bueno en la cultura organizacional. Estos resultados también respaldan la existencia de una relación entre ambas variables. Sin embargo, se observaron casos en los que la relación no fue clara. Un total del 19.57 % (9 docentes) presentó un nivel deficiente en la cultura organizacional, y el 28.26 % (13 docentes) mostró un nivel bueno en el desempeño profesional docente pero un nivel regular en la cultura organizacional.

Según el estudio de Gil (2012), los trabajadores con más de diez años de experiencia en una organización muestran una mayor identificación con la cultura organizacional. Estos empleados son leales y defienden la organización, por lo que las empresas buscan proporcionar estabilidad y beneficios para generar compromiso y lealtad. El estudio también señala que a medida que los trabajadores están más capacitados, se observa una mejor cultura organizacional y un mayor compromiso, lo que contribuye a una mejor calidad de la cultura en la institución.

Vargas (2007) señala que los elementos de la cultura organizacional están presentes en todas partes y están relacionados con los aspectos culturales de la institución. En este estudio, se confirmó que los elementos que más influyen en la cultura organizacional son determinantes para la comunicación interna efectiva de la

institución, como lo indican Gómez y Sarsosa (2011). La falta de conocimiento de los empleados sobre la cultura institucional conduce a deficiencias en la comunicación interna para transmitir adecuadamente los objetivos, misión, visión y documentos institucionales. Esto provoca que los miembros de la organización no tengan claridad sobre la dirección de la entidad. Por lo tanto, se recomienda prestar atención a la comunicación interna, ya que estos aspectos definen la cultura organizacional. Estudios recientes sugieren que las organizaciones deben implementar estrategias de evaluación y reconocimiento de los valores culturales para fortalecerlos y promoverlos a través de planes de acción.

### **Conclusiones**

Al examinar y comprender los resultados obtenidos, se llega a la siguiente conclusión: Después de realizar un diagnóstico a 223 docentes que trabajan en diversas instituciones, escuelas y facultades de la Universidad César Vallejo en Chiclayo, se encontró una correlación entre el nivel de cultura organizacional y el desempeño profesional docente en las diferentes escuelas de la universidad durante el ciclo 2015-I.

En Ciencias Empresariales tenemos que (20) docentes alcanzan el Nivel Bueno, tanto en Desempeño Profesional Docente, como Cultura Organizacional. De igual manera (08) alcanzan el Nivel Muy bueno, lo que demuestra que existe relación directa.

En Ingenierías (26) docentes alcanzaron nivel bueno tanto en el Nivel de desempeño profesional docente, como en Cultura Organizacional. De igual manera, (10) alcanzan el Nivel Muy bueno; (01) alcanza el Nivel Regular y (02) alcanza el Nivel Deficiente, respectivamente lo que demuestra que existe relación directa para ambas variables.

En Ciencias Sociales se tiene que (15) docentes alcanzan el Nivel Bueno tanto, en Desempeño Profesional Docente, como Cultura Organizacional. De igual manera (24) alcanzan el Nivel Muy bueno, respectivamente, lo que demuestra que existe relación directa.

Se utilizó la matriz de evaluación docente, administrada por el Departamento de Calidad, como herramienta de recolección de datos. Esta información proporcionó una base cuantitativa y cualitativa para el análisis correspondiente. Al examinar y reflexionar sobre el marco teórico conceptual, se logró comprender el problema identificado, valorando las contribuciones de diversas teorías. Se consideró la teoría de

la cultura organizacional de Edgar Schein (2009), la clasificación de la cultura organizacional de Robbins (2004), los vínculos entre los valores en la cultura organizacional y el desempeño laboral según Hellriegel (2004), las funciones básicas de la cultura organizacional mencionadas por Carrión (2007) y la teoría del desempeño laboral según Muchinsky (2002).

### **Sugerencias**

A todo el personal docente y directivo involucrado se les invita a analizar los resultados obtenidos de manera crítica y consciente, para fortalecer sus capacidades docentes y directivas, y asumir con éxito las funciones y responsabilidades que desempeñan.

Evaluar regularmente tanto el nivel de cultura organizacional como el desempeño profesional de los docentes, con el fin de fomentar la identificación con la cultura institucional y promover un rendimiento eficiente por parte de los colaboradores. Esto busca reconocer y continuar promoviendo tanto los valores culturales como un buen desempeño, con el propósito de fortalecer ambos factores. El objetivo es que los colaboradores se sientan parte importante de la organización y estén orgullosos de pertenecer a ella.

Se recomienda que el Área de Recursos Humanos de la Universidad César Vallejo, filial Chiclayo, implemente programas participativos de retroalimentación que involucren a todos los colaboradores. Esto tiene como objetivo fortalecer y promover los elementos de la cultura organizacional, lo cual sentará las bases para un crecimiento sostenido. Además, se busca lograr la convergencia de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Universidad César Vallejo.

Se recomienda que los investigadores interesados en el ámbito de la cultura organizacional y el desempeño docente examinen estos resultados con el propósito de validar, descartar o descubrir nuevos descubrimientos que enriquezcan el estudio llevado a cabo.



## Capítulo V

# Cultura organizacional y desempeño docente en la Educación Superior

La cultura organizacional y el desempeño docente en la educación superior están estrechamente relacionados y desempeñan un papel crucial en la calidad educativa y el éxito de las instituciones académicas. La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que definen el entorno de trabajo y la forma en que se llevan a cabo las actividades en una institución educativa (Llancari y Alania, 2020).

En el contexto de la educación superior, Moreno y Pineda (2019) señalan que una cultura organizacional consistente y efectiva puede impactar significativamente en el desempeño docente. Una cultura que valore la excelencia académica, la colaboración, la innovación pedagógica y la investigación fomentará un entorno propicio para el desarrollo profesional de los docentes y la mejora continua de su desempeño.

De acuerdo con Moreno-Bastidas y Pineda-López (2021), una cultura organizacional que promueva la excelencia académica establecerá altas expectativas de calidad y brindará el apoyo necesario para que los docentes puedan alcanzar esos estándares. Esto implica proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, capacitación y retroalimentación constante para mejorar las habilidades pedagógicas, el diseño de cursos y la evaluación del aprendizaje de los estudiantes. Además, una cultura de excelencia académica puede fomentar la colaboración entre docentes, promoviendo el intercambio de ideas, la planificación conjunta de programas y la evaluación entre pares, lo que en última instancia mejora el desempeño docente.

Según Andrade-Zambrano y Ureta-Alvear (2021), la cultura organizacional también puede jugar un papel importante en la promoción de la innovación pedagógica en la educación superior. Una cultura que valore la experimentación, la creatividad y la adopción de nuevas tecnologías y enfoques pedagógicos incentivará a los docentes a buscar métodos innovadores para el diseño y la entrega de sus cursos. Esto implica brindar el apoyo necesario en términos de recursos, capacitación y tiempo para la implementación efectiva de estrategias innovadoras. La cultura organizacional también debe fomentar una mentalidad de aprendizaje y adaptabilidad, permitiendo a los

docentes asumir riesgos y aprender de los errores, lo que contribuye al desarrollo de prácticas pedagógicas más efectivas y al mejoramiento del desempeño docente.

Además, una cultura organizacional que valore la investigación de calidad puede fomentar la producción de conocimiento y la mejora de la enseñanza en la educación superior. Una cultura de investigación promueve la participación activa de los docentes en proyectos de investigación, la publicación de resultados y el intercambio de conocimientos con la comunidad académica. Esto fortalece la base de conocimientos en la institución y contribuye al desarrollo de estrategias de enseñanza basadas en la evidencia y enfoques pedagógicos más efectivos (Pedraja-Rejas *et al.*, 2020).

A modo de conclusión, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el desempeño docente en la educación superior. Una cultura que valore la excelencia académica, la innovación pedagógica y la investigación de calidad crea un entorno propicio para el desarrollo profesional de los docentes y la mejora continua de su desempeño. Al fomentar una cultura organizacional positiva y fortalecer la conexión entre la cultura organizacional y el desempeño docente, las instituciones académicas pueden impulsar la calidad educativa y el éxito de sus docentes y estudiantes.

## **Importancia de la cultura organizacional en el ámbito universitario**

La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el ámbito universitario, al igual que en cualquier otra organización o empresa. En un contexto universitario, una cultura organizacional sólida y bien definida establece las bases para la excelencia académica, la investigación de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes (Llancari y Alania, 2020).

Para Andrade-Zambrano y Ureta-Alvear (2021), la cultura organizacional en el ámbito universitario proporciona una base sólida para la identidad institucional y el sentido de pertenencia. Define los valores y principios que guían las acciones y decisiones de los docentes, investigadores, personal administrativo y estudiantes. Al establecer una cultura basada en la excelencia, el respeto, la inclusión y el compromiso con el aprendizaje, se fomenta un ambiente propicio para el crecimiento académico y personal.

Asimismo, Moreno y Pineda (2019) resaltan que la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el fomento de la enseñanza de calidad, la innovación pedagógica y la investigación de calidad en el ámbito educativo. Una cultura organizacional sólida y favorable puede crear un entorno propicio para el desarrollo y

la implementación de estas prácticas, promoviendo así la excelencia académica y el avance en la educación.

En primer lugar, una cultura organizacional que valore y promueva la enseñanza de calidad puede motivar a los docentes a esforzarse por brindar una educación superior que cumpla con altos estándares. Esto implica establecer expectativas claras de excelencia académica y proporcionar el apoyo necesario para que los docentes puedan mejorar continuamente sus habilidades de enseñanza. Una cultura que prioriza la enseñanza de calidad también puede fomentar una mentalidad de aprendizaje entre los docentes, impulsándolos a buscar oportunidades de desarrollo profesional y a participar en actividades de capacitación que les permitan perfeccionar sus habilidades pedagógicas (Mosqueira, 2020).

En segundo lugar, una cultura organizacional que promueva la innovación pedagógica puede estimular la creatividad y la experimentación en el aula. Esto implica fomentar un ambiente en el que los docentes se sientan alentados y respaldados para probar nuevas estrategias de enseñanza, tecnologías educativas y enfoques metodológicos. Una cultura de innovación pedagógica también debe proporcionar el apoyo necesario en términos de recursos, capacitación y retroalimentación para que los docentes puedan implementar con éxito estas prácticas innovadoras. Al fomentar la innovación pedagógica, se crea un entorno dinámico de aprendizaje que beneficia tanto a los docentes como a los estudiantes, estimulando el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la participación activa en el proceso educativo (Pardo y San Martín, 2020).

En tercer lugar, una cultura organizacional que promueva la investigación de calidad puede impulsar el desarrollo y la difusión del conocimiento. Esto implica fomentar una cultura de investigación entre los docentes, brindando el apoyo necesario para que puedan realizar investigaciones significativas y de alta calidad. Una cultura de investigación debe fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre los docentes, así como proporcionar recursos y oportunidades para la presentación y publicación de los resultados de la investigación. Al fomentar la investigación de calidad, se fortalece la base de conocimientos en el ámbito educativo y se contribuye al avance de la disciplina. En el ámbito universitario, la cultura organizacional también participa notablemente en el fomento de relaciones saludables y colaborativas entre los miembros de la comunidad educativa. Fomenta la comunicación abierta, el trabajo en equipo y la construcción de alianzas estratégicas. Una cultura que valora la diversidad y la inclusión crea un ambiente en el que todos los miembros de la comunidad se sienten

valorados y respetados, lo que a su vez contribuye a un clima positivo y estimulante para el aprendizaje y la colaboración (Pedraja-Rejas *et al.*, 2020).

En resumen, la cultura organizacional en el ámbito universitario es fundamental para establecer una identidad institucional sólida, promover la excelencia académica y el desarrollo integral de los estudiantes, fomentar la investigación de calidad y propiciar relaciones saludables y colaborativas entre los miembros de la comunidad educativa. Al crear un ambiente propicio para el crecimiento académico y personal, la cultura organizacional en las universidades contribuye a formar profesionales competentes, ciudadanos comprometidos y agentes de cambio en la sociedad.

## **El desempeño docente en la educación universitaria**

Según Moreno y Pineda (2019), el desempeño docente en la educación universitaria es un tema de gran relevancia y atención dentro del ámbito académico. Los docentes universitarios desempeñan un rol importante y formativo en los estudiantes, así como en la generación y transmisión del conocimiento. El desempeño docente en este contexto implica una serie de competencias y habilidades que van más allá de la mera transmisión de información.

Para Gómez y Valdés (2019), el desempeño docente en la educación universitaria requiere de una sólida base de conocimientos en el área de especialización del docente. Los docentes universitarios deben contar con un dominio profundo de los contenidos que enseñan, así como estar actualizados en los avances y tendencias de su campo. Esto les permite ofrecer una enseñanza rigurosa, basada en evidencias y relevante para los estudiantes.

Además del conocimiento disciplinar, los docentes universitarios deben poseer habilidades pedagógicas y didácticas que les permitan transmitir el conocimiento de manera efectiva. Esto implica la capacidad de planificar y diseñar estrategias de enseñanza adecuadas a los objetivos de aprendizaje, seleccionar y utilizar apropiadamente recursos didácticos, y evaluar el progreso y desempeño de los estudiantes de manera objetiva y significativa. Asimismo, la capacidad de fomentar la participación activa de los estudiantes, el pensamiento crítico y el aprendizaje autónomo es fundamental en el desempeño docente en la educación universitaria (Ramírez *et al.*, 2020).

A su vez, Valcazar (2020) sostiene que el desempeño docente en la educación universitaria también se relaciona con la capacidad de promover un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo. Los docentes universitarios deben estar

comprometidos con la diversidad y la equidad, reconociendo las diferentes formas de aprendizaje y adaptando sus enfoques pedagógicos para atender a las necesidades de los estudiantes. Además, es fundamental incentivar la colaboración entre los alumnos, estimulando la sinergia de trabajo en grupo, la comunicación fluida y la compartición de ideas.

Por otro lado, Chávez *et al.* (2022) postulan que el compromiso con la investigación y la generación de conocimiento es un aspecto fundamental del desempeño docente en el ámbito universitario. Los docentes universitarios no solo tienen la responsabilidad de impartir clases y facilitar el aprendizaje de los estudiantes, sino también de contribuir al avance del conocimiento en sus respectivas disciplinas a través de la investigación.

El compromiso con la investigación implica la dedicación a la búsqueda activa de nuevos conocimientos, la exploración de preguntas y problemas relevantes en el campo académico y la realización de investigaciones rigurosas y éticas. A través de la investigación, los docentes pueden profundizar su comprensión de su disciplina, mantenerse actualizados con los avances y contribuir al cuerpo de conocimiento existente (Moreira-Choez *et al.*, 2022).

Asimismo, Chávez *et al.* (2019) afirman que el desempeño docente comprometido con la investigación no solo beneficia a los propios docentes, sino también a los estudiantes y a la institución en su conjunto. Los docentes investigadores pueden brindar una educación más actualizada y basada en la evidencia a sus estudiantes, integrando los hallazgos de la investigación en su enseñanza y transmitiendo una mentalidad de indagación y pensamiento crítico. Esto enriquece la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, los prepara para enfrentar desafíos del mundo real y los motiva a participar en la generación de conocimiento.

Por otro lado, el compromiso con la investigación fortalece la reputación y el prestigio de la institución universitaria. En este sentido, los logros investigativos de los docentes, como publicaciones en revistas académicas, participación en conferencias y proyectos de investigación financiados, contribuyen a la proyección de la institución en el ámbito académico y su posicionamiento en el escenario nacional e internacional. Asimismo, la investigación realizada por los docentes puede atraer financiamiento externo, establecer colaboraciones con otras instituciones y generar impacto en la sociedad a través de la transferencia de conocimiento (Balbo, 2020).

Sin embargo, Zeledón y Aguilar (2020) sostienen que el compromiso con la investigación también presenta desafíos. Los docentes universitarios a menudo tienen

una carga de trabajo intensa que incluye la planificación de clases, la corrección de exámenes y el asesoramiento a los estudiantes, lo que puede limitar el tiempo y los recursos disponibles para la investigación. Además, la competencia en la obtención de fondos de investigación y la publicación en revistas de renombre puede ser exigente y requerir un esfuerzo adicional por parte de los docentes.

En ese sentido, el desempeño docente en la educación universitaria abarca competencias y habilidades que van más allá del conocimiento disciplinar. Además, implica una sólida base de conocimientos, habilidades pedagógicas y didácticas, capacidad para promover un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo, y compromiso con la investigación y la generación de conocimiento. El desempeño docente en este contexto tiene un impacto significativo en la formación de los estudiantes, el avance académico y el desarrollo de la comunidad universitaria en general.

## **Cultura organizacional: estrategia para la mejora del desempeño docente universitario**

Para Moreno-Bastidas y Pineda-López (2021), la cultura organizacional posee un rol importante en la mejora del desempeño docente universitario. En el contexto universitario, una cultura organizacional sólida y favorable puede actuar efectivamente en el fomento y la mejora del desempeño docente.

En primera instancia, una cultura organizacional que valora y promueve la excelencia académica puede motivar a los docentes universitarios a esforzarse por alcanzar altos estándares de enseñanza y generar conocimiento de calidad. Esto se logra mediante la promoción de una mentalidad de mejora continua, la definición clara de expectativas de desempeño y el reconocimiento de los logros académicos. Una cultura de excelencia académica también puede fomentar la competencia y la colaboración entre los docentes, impulsándolos a compartir mejores prácticas y experiencias exitosas (Ticona y Garavito, 2021).

Además, una cultura organizacional que promueva la innovación pedagógica y la experimentación en el aula puede impulsar la mejora del desempeño docente universitario. Esto implica fomentar un ambiente propicio para la creatividad y el pensamiento crítico, alentando a los docentes a probar nuevas estrategias de enseñanza, tecnologías educativas y metodologías activas de aprendizaje. Una cultura que valore la innovación pedagógica también debe brindar el apoyo necesario en términos de recursos, capacitación y retroalimentación para que los docentes puedan implementar con éxito estas prácticas innovadoras (Ramírez *et al.*, 2020).

Asimismo, Valcazar (2020) resalta que una cultura organizacional que promueva la colaboración y el trabajo en equipo entre los docentes puede contribuir a la mejora del desempeño. La colaboración entre pares permite el intercambio de ideas, la retroalimentación constructiva y el aprendizaje mutuo. Una cultura de colaboración también puede fomentar el desarrollo profesional, ya que los docentes pueden beneficiarse de las fortalezas y experiencia de sus colegas, así como del apoyo y orientación en áreas donde puedan requerir un mayor desarrollo.

Por otro lado, Esquerre y Pérez (2021) plantean que una cultura organizacional que promueva la valoración y el reconocimiento del trabajo docente puede tener un impacto positivo en el desempeño. Esto implica reconocer y recompensar los logros y contribuciones de los docentes, ya sea a través de incentivos financieros, oportunidades de desarrollo profesional, ascensos académicos o reconocimientos públicos. El reconocimiento adecuado puede fortalecer la motivación y el compromiso de los docentes, impulsándolos a continuar brindando una educación de calidad y mejorando su desempeño.

La promoción de estrategias relacionadas con la cultura organizacional para la mejora del desempeño docente universitario puede enfrentar diversas dificultades en su implementación. Una de estas dificultades radica en la resistencia al cambio que puede manifestarse entre algunos miembros de la comunidad universitaria. Algunos docentes, arraigados en prácticas tradicionales, pueden mostrar reticencia a adoptar nuevas metodologías o enfoques pedagógicos. Esta resistencia puede dificultar la implementación efectiva de estrategias que buscan promover una cultura de excelencia y mejora continua (Moreno y Pineda, 2019).

Para Miniguano (2020), otra dificultad significativa es la falta de recursos y apoyo institucional. La implementación exitosa de estrategias relacionadas con la cultura organizacional requiere recursos adecuados y un respaldo sólido por parte de la institución. Esto puede incluir asignaciones presupuestarias para capacitación, desarrollo profesional y adquisición de tecnologías educativas. La falta de recursos y apoyo institucional puede limitar la capacidad de los docentes para participar en actividades de mejora y dificultar la implementación efectiva de estrategias centradas en la cultura organizacional.

Moreno y Pineda (2019) también hacen énfasis en la falta de tiempo como otra dificultad que puede obstaculizar la promoción de estas estrategias. Los docentes universitarios suelen tener una carga de trabajo considerable, que abarca desde la preparación de las clases hasta la corrección de exámenes, la supervisión de proyectos y la realización de investigaciones. Esta falta de tiempo puede dificultar el compromiso

pleno de los docentes en actividades relacionadas con la mejora del desempeño y la promoción de la cultura organizacional. La sobrecarga de trabajo puede afectar negativamente la capacidad de los docentes para participar en iniciativas de mejora, limitando también el tiempo disponible para la colaboración y la reflexión pedagógica.

Por último, la resistencia institucional puede representar un obstáculo en la promoción de estrategias basadas en la cultura organizacional. Algunas instituciones pueden mostrar resistencia o falta de apoyo para impulsar estos cambios. Esto puede deberse a estructuras jerárquicas rígidas, burocracia excesiva o la falta de un liderazgo educativo comprometido. La resistencia institucional dificulta la implementación de cambios culturales y obstaculiza la adopción de prácticas innovadoras que fomenten el desempeño docente (Esquerre y Pérez, 2021).

A pesar de estas dificultades, Moreno-Bastidas y Pineda-López (2021) determinan que es fundamental reconocer la importancia de promover estrategias basadas en la cultura organizacional para mejorar el desempeño docente en la educación universitaria. Superar estos desafíos requiere un compromiso sólido por parte de los líderes institucionales, la creación de un entorno de apoyo y la asignación de recursos adecuados. Al abordar estas dificultades, las instituciones pueden fomentar una cultura que valore la excelencia académica, la innovación pedagógica, la colaboración y el reconocimiento.

En resumen, la cultura organizacional en las instituciones universitarias puede actuar efectivamente para mejorar el desempeño docente. Una cultura que valore la excelencia académica, promueva la innovación pedagógica, fomente la colaboración y proporcione reconocimiento adecuado puede motivar a los docentes a alcanzar altos estándares de enseñanza, buscar la mejora continua y contribuir al avance de la comunidad académica. Al crear un entorno de apoyo y desarrollo profesional, la cultura organizacional puede ser una herramienta poderosa para impulsar la calidad educativa en las instituciones universitarias.



## Referencias

- Alcántara, A. (2022). Competencias digitales y desempeño docente en los colegios de Latinoamérica. *Desafíos*, 13(1), 25-36. <https://doi.org/10.37711/desafios.2022.13.1.367>
- Álvarez-Andrade, G. (2020). Evaluación del desempeño docente en instituciones educativas públicas. *Eduser (Lima)*, 7(1), 32-40. <https://doi.org/10.18050/eduser.v7i1.2423>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Andrade-Zambrano, A., y Ureta-Alvear, M. (2021). La eficacia de la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Naval. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(Extra 2-2), 34-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7896336>
- Arancibia-Morales, D., Silva-Jiménez, D., Cortes-Tello, F., y Méndez-Celis, P. (2021). Metodologías utilizadas en clima y cultura organizacional en instituciones de salud: una revisión sistemática. *Revista salud y Administración*, 8(22), 57-66. <https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/208>
- Avila-Valdiviezo, B., Carbonell-Garcí, C., y Salas-Sánchez, R. (2021). Resiliencia y desempeño docente en tiempo de pandemia en instituciones educativas de secundaria peruana. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 467-476. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576868967022>
- Baiardi, L. (2018). *Motivación del personal* [Trabajo final de licenciatura, Universidad FASTA]. Repositorio institucional. <http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/handle/123456789/746>
- Balbo, J. (2020). Formación en investigación pedagógica y enseñanza reflexiva en la educación universitaria. *Educere*, 24(78), 309-322. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35663284010>
- Barba, K., Yáñez, P., Hernández, P., y Ramírez, G. (2019). Competencias de los contadores egresados de la Universidad Técnica de Cotopaxi y requerimientos del mercado laboral. *Ciencias Administrativas y Económicas*, 2(2), 152-170. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/view/220/173>
- Barbosa-Bonola, V., y Ávila-Carretero, A. (2022). El trabajo docente ante el covid-19: un acercamiento desde la precariedad laboral del profesor de asignatura. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 13, e1266. [https://doi.org/10.33010/ie\\_rie\\_rediech.v13i0.1266](https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v13i0.1266)
- Bautista, R., Cienfuegos, R., y Aquilar, J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Valor AGREGADO. Revista Científica de Administración*, 7(1), 54-60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Benavides, C., y López, N. (2020). Retos contemporáneos para la formación permanente del profesorado universitario. *Educación y Educadores*, 23(1), 71-88. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.1.4>
- Boada, N. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics, Finance and International Business*, 3(1), 75-103. <https://doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>

- Caamaño, R., Cuenca, D., Romero, A., y Aguilar, N. (2021). Uso de materiales didácticos en la Escuela “Galo Plaza Lasso” de Machala: estudio de caso. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000200318&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000200318&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Calero, D. (2022). *Cultura organizacional y su influencia laboral en el gobierno autónomo descentralizado municipal de Huayquillas* [tesis de licenciatura, Universidad Estatal del Sur de Manabí].  
Repositorio Institucional UNESUM. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/4662>
- Calpanchay, P. (2020, noviembre). *Desafíos del aprendizaje en épocas de pandemia. El método de casos como herramienta de enseñanza. Su aplicación en contextos virtuales*. X Jornadas sobre Enseñanza del Derecho, Buenos Aires, Argentina.  
<http://www.derecho.uba.ar/academica/centro-desarrollo-docente/documentos/2020-memorias-de-ponencias-sobre-ensenanza-del-derecho.pdf#page=26>
- Camacho Millán, I. (2022). El desempeño docente y su implicación en la enseñanza. *Formación Estratégica*, 6(2), 105-120.  
<https://www.formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/91>
- Canales-Farah, A., López-Gómez, J., y Napán-Yactayo, A. (2021). Clima organizacional y el desempeño laboral durante el covid-19. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(1), 124-142.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7941178>
- Cancino, V., y Vial, M. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional. Revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 107-126.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890618>
- Cardozo, S., y Kwan, C. (2019). Clima organizacional: una mirada desde la narrativa a la sistematización. *Población y Desarrollo*, 25(49), 106-129. <https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2019.025.49.106-129>
- Carrasco, R. (2016). *Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la Universidad César Vallejo, Filial Chiclayo en el Ciclo 2015 – 1* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo].
- Carriazo, C., Pérez, M., y Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(Esp. 3).  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>
- Chávez, K., Ayasta, L., Kong, I., y Gonzales, J. (2022). Formación de competencias investigativas en los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 250-260. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8297222>
- Contreras, G., y Zúñiga, C. (2019). Prácticas y concepciones de retroalimentación en Formación Inicial Docente. *Educação e Pesquisa*, 45, e192953. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945192953>
- Cóndor, B., y Remache, M. (2020). La evaluación al desempeño directivo y docente como una oportunidad para mejorar la calidad educativa. *Cátedra*, 2(1), 116-131.  
<https://doi.org/10.29166/catedra.v2i1.1436>
- Cuenca, R., y López, H. (2020). Estudio de la gestión del compromiso y cultura organizacional de FLACSO. *Podium*, (37), 43-56. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.4>

- Esquerre, L., y Pérez, M. (2021). Retos del desempeño docente en el siglo XXI: una visión del caso peruano. *Revista Educación*, 45(2), 1-21. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.43846>
- Falcón, A. (2022). *Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de una planta de una multinacional en Peralta, Navarra* [tesis de maestría, Universidad Pública de Navarra]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/2454/43785>
- Fierro, I., y Romero, Y. (2020). Análisis de la cultura organizacional enfocado en la identidad y estructura para la empresa CELLSTOREPANAMÁ. *Gente Clave*, 4(2), 17-31. <http://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/genteclave/article/view/139>
- García, A. (2021). Desempeño docente en la básica primaria de la institución educativa Santa Rosa de Lima de la ciudad de Montería-Colombia. *Revista Boliviana de Educación*, 3(4). <https://doi.org/10.33996/rebe.v3i4.288>
- Geraldo, L., Mera, A., y Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Geraldo, L., Soria, J., y Tito, P. (2020). Modelo SEM basado en valores organizacionales y capital intelectual: un estudio realizado en entidades del sistema financiero peruano. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 5-28. <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.01>
- Gill, A., Sharma, S. P., Mathur, N. & Bhutani, S. (2012). The effects of job satisfaction and work experience on employee-desire for empowerment: A comparative study in Canada and India. *International Journal of Management*, 29(1), 190-200. <https://www.proquest.com/docview/925800805>
- Giraldo, C. (2021). Actividades motivacionales que favorecen el incremento de la producción empresarial. *Ricea. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 10(19). <https://doi.org/10.23913/ricea.v10i19.158>
- Gómez, A. (2012). *Nivel de satisfacción laboral en la municipalidad distrital Cajabamba, región Cajamarca*. [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012c/120/indice\\_8.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012c/120/indice_8.htm)
- Gómez, D. M. y Sarsosa Prowesk, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento psicológico*, 9(17), 57-67. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80122596005>
- Gomez, L., y Valdés, M. (2019). The evaluation of teacher performance in higher education. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 479-515. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255>
- Gonzales, R. (2022). Desempeño docente y logro de aprendizajes en estudiantes universitarios. *Revista Innova Educación*, 4(2), 25-44. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.02.002>
- González-Alfaro, R. (2022). La planificación curricular. Punto de partida del trabajo pedagógico. *Cultura, Educación, Sociedad*, 13(1), 219-232. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8838303>
- González, F. (2022). *Investigación sobre las relaciones entre la compensación total, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de empleados y mandos intermedios en España* [tesis de

doctorado, Universitat Politècnica de Catalunya]. Repositorio Institucional UPC.  
<http://hdl.handle.net/2117/380807>

- Gordillo, S. (2019). Estrategias metodológicas de enseñanza aprendizaje en Educación Cultural y Artística para el desempeño docente de educadores en formación. *Revista Electrónica Entrevista Académica*, 2, 202-219. <https://www.eumed.net/rev/reea/enero-20/formacion-educadores.html>
- Guartán, A., Torres, K., y Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144062>
- Erazo, J. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 230-245.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145519>
- Hellriegel, D. (2004). *Comportamiento organizacional* (10<sup>a</sup> ed.). Thompson Learning.
- Hernández-Castellano, P., Araña-Suárez, R., Marrero-Alemán, M., y Sánchez-Morales, C. (2021). Modificación de un material didáctico interactivo en la búsqueda de un aprendizaje más adaptativo. En M. Sein-Echaluce, A. Fidalgo, F. García, *Innovaciones docentes en tiempos de pandemia. Actas del VI Congreso Internacional sobre Aprendizaje, Innovación y Cooperación, CINAIC 2021* (pp. 408-413). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145090>
- Hidalgo, J., y Aliaga, S. (2020). Análisis de las estrategias didácticas para el diseño, selección, producción, utilización y validación de recursos educativos audiovisuales interactivos en una institución educativa. estudio inicial. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)*, (23), 79-98. <https://doi.org/10.17561/10.17561/reid.n23.5>
- Horna, M. (2022). Programa basado en el enfoque crítico reflexivo para mejorar el desempeño docente en el nivel primario - institución educativa “Antenor Sánchez” 2019. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 911-946. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2266](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2266)
- Huamán, A., Loaiza, Z., Urrutia, M., Cuentas, J., y Velasco, M. (2021). Planificación curricular en la enseñanza universitaria y desempeño profesional de egresados en educación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 2563-2589. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.474](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.474)
- Huamán, L., Torres, L., Amancio, A., y Sánchez, S. (2021). Educación remota y desempeño docente en las instituciones educativas de Huancavelica en tiempos de COVID-19. *Apuntes Universitarios*, 11(3), 45-59. <https://doi.org/10.17162/au.v11i3.692>
- Huaraca-Carhuaricra, C., de la Cruz-Salazar, M., Valdez-Duran, J., Li-Parra, L., y Melgarejo-Cabello, N. (2023). Estrategias de retención del talento en un contexto internacional. *Ciencia Latina*, 7(2), 5565-5597. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5741](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741)
- Iturbide, P., y Santana, E. (2023). Perfil ético dos docentes universitários diante dos desafios da inclusão e da diversidade. *HOLOS*, 2(39).  
<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/15155>

- Lauracio, C., y Lauracio, T. (2020). Síndrome de burnout y desempeño laboral en el personal de salud. *Revista Innova Educación*, 2(4), 543-554.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8054554>
- Leiva, K., Gutiérrez, A., Vásquez, C., Chávez, S., y Reynosa, E. (2020). Aprendizaje colaborativo en línea y aprendizaje autónomo en la educación a distancia. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(3), 95-100. <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/267>
- León-Warthon, M. (2021). Evaluación formativa: el papel de retroalimentación en el desarrollo del pensamiento crítico. *Maestro y Sociedad*, 18(2), 563-571.  
<https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5359>
- Llancari, R., y Alania, R. (2020). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Socialium*, 4(1), 22-33. <https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2020.4.1.475>
- Loaiza, E., Salazar, P., Espinoza, L., y Lozano, M. (2019). Clima organizacional en la Administración de Empresas. Un enfoque de género. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 3-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6788157>
- López, R., Carmona, N., Verchier, L. (2020). La investigación-acción como metodología para mejorar la práctica docente: tres casos en México. *UTE*, (2), 38-60.  
<https://www.raco.cat/index.php/UTE/article/view/372552>
- Luna, O., Armendariz, C., y Andrade, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(5), 327-335. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500327](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500327)
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20514982007.pdf>
- Martínez, R. (2023). Satisfacción y desempeño laboral en los trabajadores de un call center. *Fronteras en Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(1), 242-250.  
<https://fronterasdelsociedad.com/index.php/ferevista/article/view/106>
- Matabanchoy-Tulcán, S., Álvarez-Pabón, K., y Riobamba-Jiménez, O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad y Salud*, 21(2), 176-187. <https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46).  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762019000100011](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100011)
- Mera, D., y Maldonado, K. (2022). Las tecnologías de la información en la enseñanza aprendizaje para una Educación Inclusiva. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria Pentaciencias*, 4(6), 190-203. <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/346>
- Merchan, A. (2022). Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 10(2), 81-86.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8625447>

- Mimbela, M., Robalino, K., García, V., y Cabrejos, J. (2022). Vocación y desempeño docente en el Perú. *Revista Franz Tamayo*, 4(9), 30-43. <https://doi.org/10.33996/franztamayo.v4i9.791>
- Miniguano, G. (2020). *Incidencia de la motivación a través de incentivos no remunerados de la LOSEP en el clima laboral de los cargos de Gestión Documental del Ministerio de Salud Pública años 2017-2019* [tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. <http://hdl.handle.net/10644/7762>
- Mitta, D. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, (4), 67-104. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201904.003>
- Moreira-Choez, J., Mera-Plaza, C., Hernández-Solís, A., y Lozada-Almendariz, F. (2022). Competencias en investigación de los docentes de institutos técnicos y tecnológicos en el contexto de la educación superior. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa Reicomunicar*, 5(9), 8-28. <https://doi.org/10.46296/rc.v5i9.0033>
- Moreira, M., Vélez, C., Sanchez, G., Menendez, G., Bailon, A., y Vera, A. (2022). Estrategias metodológicas y desempeño escolar de los estudiantes de 10mo año paralelo "A" de la unidad educativa El Empalme, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 861-884. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i2.1927](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1927)
- Moreno-Bastidas, G. R., & Pineda-López, R. del C. (2021). Cultura organizacional y desempeño docente en instituciones públicas de educación superior. *Economía y Negocios*, 12(2), 32-51. <https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.853>
- Moreno, G., y Pineda, R. (2019). La determinación de la relación entre cultura organizacional y desempeño docente en instituciones de educación superior. *Revista Científica Hallazgos* 21, 4(2), 112\_132. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7148228>
- Moreno, K., Bosque, G., y Ilabaca, T. (2021, 17-19 de noviembre). *Percepción de directivos de establecimientos PACE sobre los desafíos en el tránsito hacia la educación superior de estudiantes secundarios en pandemia*. X Congreso Latinoamericano sobre el Abandono en la Educación Superior, Medellín, Colombia. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/3374>
- Mosqueira, G. (2020). La cultura organizacional y su incidencia en la calidad de servicio del personal administrativo de la Universidad Nacional de Trujillo: 2016. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(2), 157-163. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2896>
- Moya, M., y Gómez, H. (2019). Influencia de la cultura organizacional y el liderazgo en la producción del capital intelectual como ventaja competitiva. En A. Olivares, E. Castro, P. Peralta, F. Espinoza y C. Suástegui (coords.), *Competitividad organizacional: estudio de factores* (pp. 57-74). <http://www.qartuppi.com/2019/ORGANIZACIONAL.pdf#page=57>
- Müller, J. (2020). *Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador* [tesis de maestría, Universidad de Granada]. Repositorio Institucional UG. <http://hdl.handle.net/10481/67219>

- Niño, J., y Fernández, F. (2019). Una mirada a la enseñanza de conceptos científicos y tecnológicos a través del material didáctico utilizado. *Revista ESPACIO*, 40(15), 4. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n15/19401504.html>
- Odicio, G., Aguilar, C., Ruiz, H., Torres, J., Enríquez, R., y Rojas, A. (2021). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia subregional Alto Amazonas. *Ciencia Latina*, 5(5), 6790-6808. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.798](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.798)
- Pardo, M., y San Martín, Á. (2020). Tecnologías y cultura organizativa en los centros escolares: ¿la uberización de las relaciones laborales? *Pixel-Bit*, (58), 161-179. <https://hdl.handle.net/11162/199067>
- Pastora, B., y Fuentes, A. (2021). La planificación de estrategias de enseñanza en un entorno virtual de aprendizaje. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 63-81. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.341>
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C., y Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Peña-Ponce, D., Quijije-Holguin, K., Quijije-Sornoza, V., y Leyther-Mariuxi, S. (2023). Cultura organizacional: un componente importante en la gestión administrativa. Caso gobierno autónomo descentralizado, parroquial rural de Membrillal, cantón Jipijapa. *Polo del Conocimiento*, 8(2), 1070-1092. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5233>
- Pérez, D. (2020). *Plan de mejoramiento basado en la Teoría de la motivación por metas de Edwin A. Locke, aplicado a procesos de la oficina de ventas de aeropuerto en Bogotá para LATAM AIRLINES GROUP S. A. sucursal Colombia* [tesis de titulación, Corporación Universitaria Piloto de Colombia]. Repositorio Institucional Unipiloto. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/6903>
- Pujay, O. (2019). *Cultura organizacional y el desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión - Filial Yanahuanca, Pasco 2018* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/4903>
- Ramírez, E., Espinoza, M., Esquivel, S., y Naranjo, M. (2020). Inteligencia emocional, competencias y desempeño del docente universitario: Aplicando la técnica mínimos cuadrados parciales SEM-PLS. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3). <https://doi.org/10.6018/reifop.428261>
- Ramón, J., y Vilchez, J. (2019). Tecnología étnico-digital: recursos didácticos convergentes en el desarrollo de competencias matemáticas en los estudiantes de zona rural. *Información tecnológica*, 30(3), 257-268. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000300257&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000300257&script=sci_arttext)

- Revilla-Mendoza, J., y Palacios-Jiménez, A. (2020). Ser docente en tiempos de pandemia por covid-19: evaluación del desempeño docente en una universidad pública de Lima. *Ágora*, 7(2), 58-62. <https://doi.org/10.21679/arc.v7i2.197>
- Ricaurte, M., Rodríguez, M., Barriga, R., y Romero, M. (2020). Sistema de compensación basado en evaluación del desempeño en la industria de elaboración de alimentos: caso Ingenio Azucarero. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 34-45. <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/782>
- Rincón, O., y Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Signos-Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2), 363-388. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Rivera, D., Carrillo, S., Forgiony, J., Nuván, I., y Rozo, A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista ESPACIOS*, 39(22), 27. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-02552019000200159](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552019000200159)
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Samaniego, C. y Ortiz, Y. (1996). Causas y efectos del absentismo laboral. *Auditoría Pública*, 7(octubre), 14-20.
- Rojas, C., Martínez, P., y Niebles, W. (2020). Factores del clima laboral predominantes en organizaciones de salud privada del Municipio Montería (Colombia). *Revista ESPACIOS*, 41(32), 25-38. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n32/a20v41n32p03.pdf>
- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 83-103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7744498>
- Rondón, J. (2019). Motivación laboral al desempeño docente en el desarrollo comunitario. En C. Villegas, M. Piñate, M. Ovalles, S. Salazar, I. Fandiño y N. Ricardo, *Gestión en las instituciones educativas* (pp. 69-84). <http://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2022/11/Libro-colectivo-Gesti%C3%B3n-en-las-Instituciones-Educativas.-serie-ensayos-de-investigacion-vol-8-nro.9-2022.-Publicaci%C3%B3n-1.pdf#page=69>
- Saavedra, J., Santillán, K., y Saavedra, R. (2022). Teacher motivation and job performance in Pachiza, San Martín-Peru. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 135-145. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.221>
- Saavedra, L., Saavedra, J., y Saavedra, J. (2021). Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. *Conrado*, 17(82), 171-177. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000500171&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000500171&script=sci_arttext&tlng=es)
- Salas, A. (2020). *La gerencia pública centrada en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional* [tesis de doctorado, Universidad Yacambú]. Repositorio Institucional. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=283828>



- Salazar, M. (2021). Recursos didácticos transdisciplinares para descolonizar desde el aula. *Revista de Investigación Psicológica*, (Esp.), 39-52. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322021000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322021000200005&script=sci_arttext)
- Sánchez, C. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de Investigación Psicológica*, (25), 71-82. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8972018>
- Schein, E. (2009). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janes.
- Solis, A. (2019, junio). *Técnicas de reclutamiento y selección de personal más utilizadas por los empresarios de Cd. Valles*, S. L. P. IV Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica. <https://www.eumed.net/actas/19/desarrollo-empresarial/29-tecnicas-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal.pdf>
- Surichaqui, L. (2020). Cultura organizacional y gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Apurímac-Perú. *Guacamaya*, 5(1), 109-121. <https://doi.org/10.48204/j.guacamaya.v5n1a9>
- Tanta, M., Reyes, S. y Arana, M. (2019). Revisión teórica: Justicia organizacional en las PYMES. *Facultad de Ciencias Empresariales*, 4-11. <http://hdl.handle.net/20.500.12840/2634>
- Ticona, Y., y Garavito, E. (2021). Autoestima y su influencia en la cultura organizacional de los docentes. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 1(2), 102-111. <https://doi.org/10.53595/rlo.v1i2.010>
- Torres, A., y Álvarez, M. (2021). Exigencias al desempeño profesional docente en Medicina para un proceso formativo de calidad: Requirements for professional performance in medicine for a quality training process. *Revista Iberoamericana de Investigación en Educación*, 2(2), 67-76. <https://doi.org/10.58663/riied.v2i2.21>
- Torres, O., Uvidia, K., y Carapas, A. (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3), 2669. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2669>
- Ulloa-Eraza, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *ComHumanitas. Revista científica de comunicación*, 10(2), 150-173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>
- Valcazar, G. (2020). El desempeño docente y la práctica inclusiva en el nivel superior. *Desde el Sur*, 12(2), 437-452. <https://doi.org/10.21142/DES-1202-2020-0025>
- Vargas, J. (2007). *La cultura organizacional en México*. Eumed. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/index.htm>
- Vásquez, J. L. (2019). *Influencia de la cultura organizacional en la creación de valor público* [tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://hdl.handle.net/11537/23446>
- Vera, K., Romero, E., y Esquivel, R. (2021). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. *Revista UNIANDES Episteme*, 8(3), 350-363. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298161>

- Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Andrade, V., y Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional, *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Viñán-Villagrán, J., García-Liut, E., y Caicedo-Benavides, F. (2020). Incidencia del sistema de compensación en el desempeño laboral de los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 740-762. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398471>
- Zambrano, M., Hernández, A., y Mendoza, K. (2022). El aprendizaje basado en proyectos como estrategia didáctica. *Conrado*, 18(84), 172-182. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442022000100172](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000100172)
- Zeledón, M., y Aguilar, O. (2020). Ética y docencia universitaria. Percepciones y nuevos desafíos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1), e1201. <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1201>

Editora CLAE

2023