



EDITORIAL
NAVEGANTE



LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Carlos Alberto Arredondo Salas
Bernardo Ramón Dante De La Gala Velásquez



Carlos Alberto Arredondo Salas

Correo: carredondos@unsa.edu.pe

Perfil: Peruano de nacionalidad, de la Ciudad de Arequipa, de profesión Psicólogo y Sociólogo, con grados académicos de Magister en Psicología clínica-infantil y adolescencial, con grado académico de Doctor en Ciencias Sociales y en Psicología. Ocupación docencia universitaria en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9096-8132>

Afiliación: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Bernardo Ramón Dante De La Gala Velásquez

Correo: bdelagala@unsa.edu.pe

Perfil: Doctor en Ciencias Empresariales, Magister en Ciencias Contable y administrativas y Gestión, Contador Público Colegiado, Segunda Especialidad en Gerencia Pública Regional y Municipal, Licenciado en Administración de Empresas, Evaluador de formulador de Proyectos, investigación básica y aplicada, Docente universitario de pregrado Escuela Profesional De Administración UNSA, Docente Postgrado en diversos cursos como Investigación cualitativa y cuantitativa, formulación y Evaluación de Proyectos, Director de la unidad de investigación, Universidad Nacional De San Agustín y Asesor de tesis, de pre grado pos grado

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5327-5134>

Afiliación: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Carlos Alberto Arredondo Salas

Bernardo Ramón Dante De La Gala Velásquez



EDITORIAL
NAVEGANTE

Todas nuestras publicaciones son sometidas a revisión doble-ciego de pares académicos (*Peer Review Double Blind*).

Esta publicación cuenta con licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN: 978-628-7623-83-5

© Carlos Alberto Arredondo Salas

© Bernardo Ramón Dante De La Gala Velásquez

2024

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11060225>

©Editorial Navegante

www.editorialnavegante.com

Queda prohibida la reproducción bajo cualquier modalidad de toda o una parte de esta obra sin autorización expresa del titular de los derechos.

Diseño de carátula y composición: Editorial Navegante

Edición electrónica: Editorial Navegante

Editado en Colombia/ *Published in Colombia*

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Carlos Alberto Arredondo Salas

Bernardo Ramón Dante De La Gala Velásquez



EDITORIAL
NAVEGANTE

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS	11
INTRODUCCIÓN	13

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN EDUCATIVA SUPERIOR	15
1.1. ¿Qué implica y qué se entiende por gestión educativa?	16
1.2. La enseñanza superior	18
1.3. Calidad educativa superior	22

CAPÍTULO II

LA CULTURA Y SU ORGANIZACIÓN	28
2.1. La cultura organizacional	29
2.2. Factores de la cultura organizacional	37
2.3. La cultura organizacional en el ámbito educativo superior	40

CAPÍTULO III

EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN SUPERIOR 49

3.1. La formación del docente de educación superior 54

3.2. La relación docente-alumno en la educación superior..... 57

3.3. La consejería del docente de educación superior 60

CAPÍTULO IV

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL
DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN SUPERIOR 62

CAPÍTULO V

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE EL DESEMPEÑO DEL
DOCENTE DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y SU RELACIÓN CON LA
CULTURA ORGANIZACIONAL..... 98

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1

Mecanismos para el aseguramiento de la calidad en instituciones de educación superior 25

Tabla 2

Matriz de relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia 35

Tabla 3

Correlación entre los factores y sus variables 38

Tabla 4

Estilo de liderazgo predominante 43

Tabla 5

Estadísticos descriptivos para la evaluación de la cultura organizacional 48

Tabla 6

Valoración del uso de TIC en la función docente universitaria 53

Tabla 7

Competencia digital y uso de TIC en Web 1.0 y 2.0 en docentes 55

Tabla 8

Promedio de índices en la formación en TIC 56

Tabla 9

Muestra de la investigación 68

Tabla 10

Técnicas e instrumentos de recolección de datos 68

Tabla 11

Nivel de los valores de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015 69

Tabla 12

Nivel de las creencias de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 71

Tabla 13

Nivel del clima organizacional de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 72

Tabla 14

Nivel de las normas de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 74

Tabla 15

Nivel de los símbolos de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 75

Tabla 16

Nivel de formación en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 77

Tabla 17

Nivel de la relación docente–alumno en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 78

Tabla 18

Nivel de consejería en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 80

Tabla 19

Nivel total de la cultura organizacional de los docentes en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 81

Tabla 20

Nivel total del desempeño de los docentes en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 83

Tabla 21

Influencia de la cultura organizacional en la formación en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 84

Tabla 22

Pruebas de chi-cuadrado..... 85

Tabla 23

Influencia de la cultura organizacional en la relación docente - alumno en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 86

Tabla 24

Pruebas de chi-cuadrado 87

Tabla 25

Influencia de la cultura organizacional en la consejería en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 88

Tabla 26

Pruebas de chi-cuadrado 89

Tabla 27

Correlación de la influencia de la cultura organizacional en el desempeño docente en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 90

Tabla 28

Correlación de la influencia de la cultura organizacional en la formación en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 91

Tabla 29

Correlación de la influencia de la cultura organizacional en la relación docente-alumno en docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 92

Tabla 30

Correlación de la influencia de la cultura organizacional en la consejería en docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
<i>Dinámica de las culturas organizacionales</i>	<i>30</i>
Figura 2	
<i>Modelo de Denison</i>	<i>31</i>
Figura 3	
<i>Modelo de congruencia cultural para las organizaciones</i>	<i>32</i>
Figura 4	
<i>Variables de medición en la cultura organizacional.....</i>	<i>37</i>
Figura 5	
<i>Modelo de factores de la cultura organizacional.....</i>	<i>40</i>
Figura 6	
<i>Modelo de diagnóstico cultural (MDC) para la UNAV.....</i>	<i>42</i>
Figura 7	
<i>Factor misión en las entidades educativas superiores.....</i>	<i>44</i>
Figura 8	
<i>Tipo de cultura organizacional por nivel de cargo en una institución educativa superior.....</i>	<i>46</i>
Figura 9	
<i>Nivel de los valores de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.....</i>	<i>70</i>
Figura 10	
<i>Nivel de las creencias de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.....</i>	<i>71</i>
Figura 11	
<i>Nivel del clima organizacional de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015</i>	<i>73</i>

Figura 12

Nivel de las normas de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 74

Figura 13

Nivel de los símbolos de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 76

Figura 14

Nivel de formación en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 77

Figura 15

Nivel de la relación docente–alumno en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 79

Figura 16

Nivel de consejería en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 80

Figura 17

Nivel total de la cultura organizacional de los docentes en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 82

Figura 18

Nivel total del desempeño de los docentes en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015..... 83

INTRODUCCIÓN

La educación superior es un nivel importante para la formación académica de los jóvenes, puesto que en ella se enseña los conocimientos particulares y especializado para que los universitarios se conviertan en los próximos profesionales que ayudarán a solucionar los problemas de la sociedad. Actualmente, la globalización y el desarrollo de las TIC han permitido que la educación superior sea más exigente en relación a los cambios constantes en la sociedad y a la dinámica de la demanda por una adecuada educación de calidad.

El alcance por la calidad educacional se logra a través de diversas prácticas de gestión educativa, en donde, a través de procesos de identificación de la operatividad en una institución educativa, se determina aquellos factores y variables que incidan en la calidad de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, como la infraestructura, los materiales didácticos, los recursos bibliográficos, entre otros factores. No obstante, cabe decir que la gestión educativa difiere en cada institución superior, por lo cual, los factores que inciden en la calidad no son paradigmas fijos, pero son útiles para establecer un parámetro cercano y común, como el análisis de la enseñanza por el docente, el cumplimiento de las políticas institucionales, la correcta relación entre los estudiantes con sus docentes, entre otros (Martínez, 2015; Farfán-Tigre et al., 2016; Del Valle & Mó, 2018).

La gestión educativa superior como un conjunto de procesos de optimización de la enseñanza está enfocada a reconocer aquellas fortalezas de las prácticas institucionales para mejorarlas y aquellas debilidades procedimentales para cambiarlas a fin de ofrecer una adecuada capacidad com-

petitiva a nivel institucional y académico como producto (Tejada & Ruiz, 2016; García, 2016).

La enseñanza educación superior, al igual que otros rubros económicos y sociales, busca la excelencia en cuanto a la calidad educativa, puesto que las instituciones en dicho nivel educativo se enfocan en ofrecer una mejor calidad de enseñanza respecto a sus competidores en el mercado, lo cual favorece a los estudiantes en su proceso de formación profesional, como la implementación de materiales didácticos digitales o el fortalecimiento de las políticas de enseñanza en cuanto a estilos de aprendizaje adecuados para los alumnos, además de estrategias pedagógicas eficaces para el aprendizaje, cuya eficacia se observa en el rendimiento académico y en la correcta aplicación de sus conocimientos en el ámbito laboral (García-Jiménez, 2016; Marín-Díaz et al., 2016; Anijovich, 2017).

El alcance en la excelencia de la calidad educativa superior se logra a través de una adecuada cultura organizacional, la cual implica un correcto proceso de interacción social entre los actores de la educación y la adecuada formación de valores y actitudes individuales de los estudiante, docentes y empleados del centro educativo con la finalidad de establecer un favorable ambiente de enseñanza superior. La cultura organizacional permite que los procesos estratégicos para el alcance de objetivos y metas institucionales y educacionales puedan realizarse y concretizarse, pues la organización a nivel individual y social permite que las actividades laborales se cumplan correctamente (Reyes & Moros, 2019; Palafox et al., 2019).

No obstante, cabe decir que la calidad y la cultura organizacional en la educación superior es observable a través de la competitividad del docente en cuanto a sus habilidades de enseñanza y sus capacidades para relacionarse con sus estudiantes, así como también se puede determinar sus valores, creencias y actitudes que influyen en su desempeño de enseñanza (González et al., 2016; Gil et al., 2017; González et al., 2017).

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN EDUCATIVA SUPERIOR

La educación es un pilar importante para el correcto avance de la sociedad en cuanto a la formación y prácticas de buenas normas de conducta y los valores intrínsecos para la relación con el prójimo. Asimismo, la educación es el único mecanismo que posee el ser humano para divulgar y transmitir sus conocimientos a través del tiempo, como también sirve para la formación académica de buenos profesionales cuyos conocimientos servirán al mejoramiento de la sociedad y su continuo funcionamiento.

Para lograr estos objetivos, la gestión en educación debe ser la más adecuada a fin de lograr una formación adecuada de los estudiantes en distintos niveles educativos. Según Del Valle y Mó (2018), la eficacia en la gestión educativa se consigue a través de la identificación de todos los factores y variables que puedan afectar la calidad de los educandos, como el rendimiento en los establecimientos dentro de la institución

(alimentación, vivienda, materiales didácticos, salones, biblioteca), así como también la correcta realización de las jornadas laborales, el positivo clima educativo, el gobierno político de la institución y, sobre todo, en el papel del docente como formador integral.

1.1. ¿Qué implica y qué se entiende por gestión educativa?

Según Farfán-Tigre et al. (2016), la gestión educativa se identifica entre un debate de lo que verdaderamente influye en ella, es decir, tanto el desempeño del docente como la administración educacional son constantes que se estudian para determinar cuál de esos son causantes para la medición correcta de una gestión en este ámbito. Asimismo, la gestión educativa se basa en el desarrollo procesal de las estrategias institucionales, el cual debe ser integral y acorde a las políticas del colegio, institución o universidad.

Según Martínez (2015), en la gestión educativa se orienta al fortalecimiento de los procesos administrativos de una institución, como los pedagógicos (docentes), los directivos (director), los comunitarios (docente–alumno) y los administrativos (empleados) mediante la consideración de tres aspectos:

- Institucional. Encargada de la administración como parte estructural de la entidad.
- Escolar. Encargada en la correcta relación de los actores implicados en la educación (empleados, docentes, alumnos, padres, directores...).
- Pedagógica. Encargada de la calidad de enseñanza en base al ambiente del aula para la correcta relación exclusiva entre docentes y estudiantes.

Asimismo, el autor afirma que la gestión educativa como fortalecedor significativo en aspectos externos e internos de una institución debe partir de la medición del desempeño del docente, pues este debe ofrecer una adecuada enseñanza a sus alumnos como parte fundamental de su valor crítico y constructivo de su imagen como pedagogo que además debe exteriorizarse fuera de las aulas.

De esta forma, Farfán-Tigre et al. (2016) señalan a la gestión educativa como un proceso de adecuada direccionalidad de las labores administrativas y de los docentes hacia la relación óptima con la sociedad para la formación de nuevos y futuros ciudadanos funcionales en valores y habilidades socioacadémicas. El cumplimiento de dichos procesos y todo tipo de condiciones para la gestión educativa resulta importante en caso se desee mejorar la calidad en la educación.

En la misma línea, García (2016) señala a la gestión educativa como un conjunto de actividades realizadas por los actores de la educación con la finalidad de optimizar el proceso pedagógico de un centro educativo. No obstante, dichos procesos deben ser objetos de constante evaluación para identificar las fortalezas y debilidades de la gestión educativa. Así, existen parámetros de evaluación como:

- Grado de cumplimiento de los objetivos. Referido al alcance de las metas propuestas.
- Consideración de las características del entorno. Referido a la correcta ambientación (infraestructura, espacio, aforo).
- Administración de recursos. Referido al cuidado y circulación de los materiales didácticos.

- Enfoque hacia la creación de valor. Referido a establecer una finalidad social relevante.
- Vinculación entre las acciones y los objetivos. Referido a la coherencia entre los objetivos planteados como institución y los procesos de gestión.
- Comunicación entre los involucrados. Referido a la interacción entre los actores de la educación para establecer buenos lazos sociales y administrativos.
- Toma de decisiones. Referido a la correcta planificación en la mejora de los procesos.

Por último, Rico (2016) señala que la gestión educativa en el nivel superior, es decir, universidades e instituciones, debe responsabilizarse a conseguir resultados pertinentes e innovadores mediante capacidades como proyectar, analizar y evaluar que impliquen a los procesos administrativos y políticos a fin de contextualizarse con la actualidad y con las necesidades de la sociedad y de los estudiantes. De la misma forma, la gestión educativa superior no solo se sujeta a evaluar el desempeño del docente, sino también a aspectos como la participación, la calidad y la equidad en la enseñanza y en el manejo de los recursos pedagógicos. En definitiva, la correcta prestación de servicios educativos implica una gama extensa de variables.

1.2 La enseñanza superior

Según Tejada y Ruiz (2016), la educación superior se ha centrado en buscar las mejores competencias profesionales en base a la formación de sus alumnos y de sus docentes, por lo cual, la gestión educativa en

este nivel se ha basado en el establecimiento de nuevos diseños para el desarrollo y la evaluación de la educación en sus distintos ámbitos. Es así que los procesos en la educación superior son evaluados de distintas formas, como la autoevaluación, la heteroevaluación y la coevaluación. Si bien esta variedad responde a las distintas formas de enseñanza, en la pedagogía superior se debe sistematizar una forma correcta para evaluar dichos procesos puesto que la enseñanza superior está dirigida a la formación de futuros profesionales.

Según García-Jiménez (2016), en la enseñanza superior se busca la excelencia de la misma, pues esta es una constante relevante a considerar en la educación de nivel superior, sea en universidades o instituciones. Además, responde a la capacidad de dichas entidades educativas para ofrecer una adecuada prestación de servicios para la formación avanzada, pues esta es valorada en el plano social, ya que el profesionalismo y la calidad de los futuros profesionales depende de la enseñanza superior. Por estas razones, dicha enseñanza tiene, como objetivo, alcanzar la excelencia didáctica mediante el diseño e implementación de cursos y programas que garanticen la adecuada adquisición de los conocimientos académicos impartidos dentro de las aulas.

En la actualidad, la enseñanza superior está sujeta a la optimización y a la adecuación constantes de las demandas de los alumnos, además de adaptarse a los cambios y a los avances tecnológicos de la sociedad para con la educación. Por ejemplo, en Marín-Díaz et al. (2016), la enseñanza superior se puede lograr a través del establecimiento de plataformas virtuales educativos o teleformación. Este recurso tecnológico propio del auge de las TIC es apropiado para la ampliación de la educación hacia otras regiones y hacia alumnos con poca oportunidad de asistencia presencial.

De esta forma, la enseñanza superior se dinamiza y se revitaliza, además de adecuarse a las demandas de amplio acceso fácil y rápido en beneficio para los alumnos (Eskandari & Soleimani, 2016; Xu & Mahenthiran, 2016).

Al respecto, De la Fuente et al. (2018), señalan que la aplicación de las TIC provoca un impacto significativo en la enseñanza superior en aspectos cuantitativos y cualitativos, pues permite una interactividad adaptable y eficaz entre los docentes y los alumnos. Esto es beneficioso, sobre todo, en la educación superior a distancia o semipresencial, donde el uso de dichas tecnologías permite la continuidad en el proceso de educación para alumnos con algún tipo de inconveniente, como el acceso presencial a materiales didácticos tradicionales, es decir, escritos y físicos. Ante ello, surge la alternativa novedosa de la enseñanza superior a través de materiales digitales de fácil acceso para los estudiantes.

En la misma línea, De Benito et al. (2020) señalan que la aplicación de las nuevas tecnologías en las tendencias metodológicas y pedagógicas para la enseñanza superior se basa en la flexibilización de materiales didácticos y en la participación voluntaria y activa de los alumnos, en donde estos son capaces de involucrarse en el desarrollo de sus clases habituales. Al respecto, Naseer et al. (2020) afirma que los entornos tecnológicos son beneficiosos para la enseñanza superior, puesto que mejoran el rendimiento académico en los procesos de extrapolación de conocimientos adquiridos hacia otros contextos. Por último, Yot-Domínguez y Marcelo (2017) señalan que el uso de tecnologías en la enseñanza superior se analiza en cuatro dimensiones:

- Compartir información
- Búsqueda y almacenamiento de información

- Uso de recursos multimedia
- Trabajo colaborativo

Otra forma de observar a la enseñanza superior es a través de la evaluación del aprendizaje, no solo por el rendimiento académico y las calificaciones de los alumnos, sino también a otros aspectos igual de relevantes. Según Anijovich (2017), la evaluación formativa de los alumnos en la enseñanza superior se observa a través de la extrapolación de sus conocimientos hacia otros contextos, además de visibilizar el alcance de sus metas y el reconocimiento de sus fortalezas y defectos académicos. No obstante, para que se efectúe esta relación, los docentes y los alumnos deben compartir sus metas y sus criterios acerca de la enseñanza superior a fin de que se puedan establecer estrategias que favorezcan y ofrezcan un mejor ambiente educativo para los estudiantes y sus oportunidades en el alcance de sus logros académicos.

Por otro lado, en la enseñanza superior también se halla la gestión de espacios inclusivos para mejorar la calidad educativa. Como se expresa en Bagnato (2017), dicha dimensión de inclusión de personas discapacitadas en la enseñanza superior responde diversos aspectos de la misma en su gestión, como el aspecto legal en coherencia y cumplimiento con las políticas institucionales que, posiblemente, requiera el cambio y la adaptación a las nuevas medidas de índoles culturales y estructurales en relación con la sociedad actual. En definitiva, la inclusión educativa en la gestión de la educación superior implica garantizar el acceso, la permanencia y el egreso de aquellos alumnos que padecen alguna discapacidad, pues, además, implica la eliminación de barreras comunicativas y actitudinales.

1.3 Calidad educativa superior

Al identificar la calidad en la educación superior, se observa la intervención de distintos factores externos e internos que intentan aportar con la noción de calidad y eficacia educativa. Al respecto, Ortega y González (2017) señalan la calidad en la educación superior es complicado de definir porque se deben emplear distintos indicadores que determinen aquellos puntos importantes para establecer qué implica una buena educación superior de calidad. En la misma línea, Parreño et al. (2017) señalan que los conceptos de calidad y de educación superior son netamente relacionables, puesto que la segunda está encargada a realizar un compromiso formativo y de aporte a la sociedad en base a una buena enseñanza. Así, Abad et al. (2017) señalan que la sociedad atribuye, a la educación superior, un valor importante para el desarrollo de la cultura y del ser humano en cuanto a la prestación de servicios mediante su intelecto adquirido y formado en los centros educativos superiores, donde el profesional está preparado para afrontar y solucionar distintos problemas que la sociedad posee. En otras palabras, la calidad educativa superior impacta en las esferas sociales, como la economía y los valores morales y éticos, donde la sociedad demanda excelencia y competitividad.

Según Ruiz et al. (2016), el uso de las TIC es un indicador de calidad en la educación superior, pues representa el avance y la adaptación de las instituciones ante el surgimiento y la evolución de las nuevas tecnologías. De la misma forma, su aplicación responde a la creación de nuevos prototipos de enseñanza-aprendizaje, además de nuevas estrategias para la búsqueda, el procesamiento y el uso de la información en el moldeamiento de los procesos cognitivos.

Según Sánchez (2016), en Europa, la Asociación Europea posee un programa para el Aseguramiento de la Calidad en la Enseñanza Superior (ENQA), el cual posee tres criterios:

- Criterios y Directrices para el aseguramiento interno de la calidad. Referido a mecanismos internos de la institución de enseñanza superior para su calidad educativa.
- Criterios y Directrices para el aseguramiento externo de la calidad. Referido a procesos para la evaluación externa de la institución de enseñanza superior para su calidad educativa.
- Criterios y Directrices para las agencias de aseguramiento externo de la calidad. Referido a eficaces mecanismos operativos de la institución de enseñanza superior para garantizar su calidad educativa en términos de profesionalismo.

Esto quiere decir que la calidad educativa superior es importante a tomar en cuenta, sobre todo, en la Asociación Europea. Esto se asemeja al concepto de calidad relacionado a la internacionalización. Según Fenoll-Brunet (2016), la educación superior se puede relacionar con la acreditación internacional para el aseguramiento de la calidad de enseñanza educativa superior, puesto que ella indica el interés de las instituciones superiores en adoptar estándares de calidad a nivel internacional para su aceptación social que potencie la garantía de sus procesos de enseñanza. Esto se debe a la actualidad globalizada de la sociedad, en donde los alumnos y los padres pueden comparar fácilmente los logros y los procesos educativos de una entidad superior en relación con, por ejemplo, universidades extranjeras de Estados Unidos. De esta forma, los grados académicos ofrecidos por una institución superior poseen certificación y garantía internacional,

es decir, acreditación profesional. De esta forma, la calidad educativa superior se relaciona con los estándares internacionales.

Una forma de medir la calidad educativa superior es a través de la entrevista de los que reciben la enseñanza, es decir, los propios alumnos. Sin embargo, no existen parámetros fijos para establecer certeramente la calidad, mas solo hay consensos en las preguntas hechas o en las dimensiones analizadas. Por ejemplo, en Ortega y Sánchez (2017), los parámetros observados son:

- Enseñanza. Referido a las habilidades pedagógicas del docente.
- Dominio de materia. Referido al conocimiento del docente en su asignatura.
- Retroalimentación. Referido a la evaluación de las actividades académicas.
- Congruencia en la enseñanza. Referido al seguimiento del programa curricular del curso.
- Enseñanza nacional e internacional. Referido a la realización de congresos, talleres y seminarios nacionales e internacionales.

Tabla 1.

Mecanismos para el aseguramiento de la calidad en instituciones de educación superior.

Mecanismos	Tipos	Descripción
Internos	Auditoria académica	Revisión de los procedimientos de aseguramiento de la calidad que cuenta una institución a fin de identificar los puntos débiles para mejorarlo.
	Autoevaluación	Evaluación interna y participativa para mejorar la calidad mediante informes escritos sobre el uso de los recursos educativos y el funcionamiento institucional.
Externos	Licenciamiento	Autorización que ofrece una entidad del Estado a una institución educativa para su funcionamiento en cuanto se cumpla con los requisitos mínimos.
	Acreditación	Mecanismo público que garantiza el cumplimiento de los objetivos de las instituciones con sus empleados y estudiantes respecto a los servicios de un centro educativo.

Nota. Adaptada de Rengifo-Millán (2017, pp. 1256-1258).

Según la Tabla 1, la calidad educativa superior posee mecanismos que la aseguren. Esto se crean con la finalidad de objetivar y de demostrar los adecuados procesos de gestión educativa de los centros de educación superior.

Según Aguiar et al. (2018), otra forma de identificar la calidad educativa superior es mediante el grado de adaptación de los centros superiores. Como se ha observado en los últimos años, el desarrollo de las tecnologías debido a la globalización ha obligado a que las entidades educativas superiores se adapten a un modelo distintos para la formación de profesionales. Así, la enseñanza superior ha cambiado en vanguardia al dinamismo social, donde la acumulación de conocimientos no es factible si el egresado no es capaz de aplicarlos correctamente. En definitiva, la calidad es vista exitosamente en cuanto las instituciones educativas superiores sean capaces de formar profesionales que puedan integrarse al ritmo de la sociedad y sus demandas; es decir, la calidad es observado en la capacidad competitiva de sus egresados en aspectos académicos como en aspectos morales y éticos.

Por último, en Saiz et al. (2020), se enfatiza en que la calidad educativa superior debe observarse, además, como una capacidad que poseen los centros educativos para adaptarse a los cambios y a las demandas de la sociedad en cuanto a las necesidades de esta. Esto es preciso y relevante, puesto que el desarrollo de las nuevas tecnologías ha modificado las necesidades de la sociedad, como también ha creado nuevos problemas que los futuros profesionales deben ser capaces de afrontar cuando egresen de su centro educativo. Asimismo, en la formación profesional ya no debe ser prioritario la administración del conocimiento, puesto que las tecnologías de ahora pueden desempeñar dicha tarea con mejores resultados. Además, la interdisciplinariedad también debe ser una prioridad en la formación superior, puesto que los profesionales deben integrarse adecuadamente para afrontar los nuevos dilemas sociales a través del conocimiento científico aplicado.

Estas iniciativas adaptativas deben ser apoyadas por las mismas leyes educativas de los países. Por ejemplo, en Sánchez y Sianes (2021), se observa los beneficios de la Ley General de Educación Superior en México, donde se respalda los cambios tecnológicos, sociopolíticos, laborales y económicos a la educación superior, la cual fomentará la equidad en el acceso a la enseñanza, además de la gratuidad de la educación superior, la inclusión y diversidad de género, la rendición de cuentas, entre otros.

En definitiva, la calidad en la educación y enseñanza superior implica una serie de indicadores aún no parametrados, pero sí empleados intuitiva y objetivamente.

CAPÍTULO II

LA CULTURA Y SU ORGANIZACIÓN

En toda organización que presta algún tipo de servicio, sea cual fuese el rubro socioeconómico en donde participe, se busca una plena organización de las actividades operativas para dirigir y conseguir los objetivos propuestos en una entidad social. La organización implica la acción colaborativa de todos los actores implicados en la actividad sociolaboral y económico; además que implica la dirección adecuada de una persona o de un grupo directriz que se encarga de dirigir las operaciones.

Los estudios sobre organización y cultura se han enfocado desde distintas perspectivas. Según Reyes y Moros (2019), las principales disciplinas que han abarcado dicha relación son las ciencias sociales, como la antropología social, la psicología y la sociología. Por parte de la antropología, esta fue quien difundió la relación entre organización y cultura junto a sus

múltiples interpretaciones que influyeron hacia otras ciencias. Respecto a la sociología aportó un carácter de interacción social a dicha relación, donde los grupos sociales comparten sus valores y actitudes; no obstante, la psicología se centra en el aspecto individual del ser humano dentro de un grupo de relaciones sociales, donde se examina sus valores, sus creencias y su conocimiento.

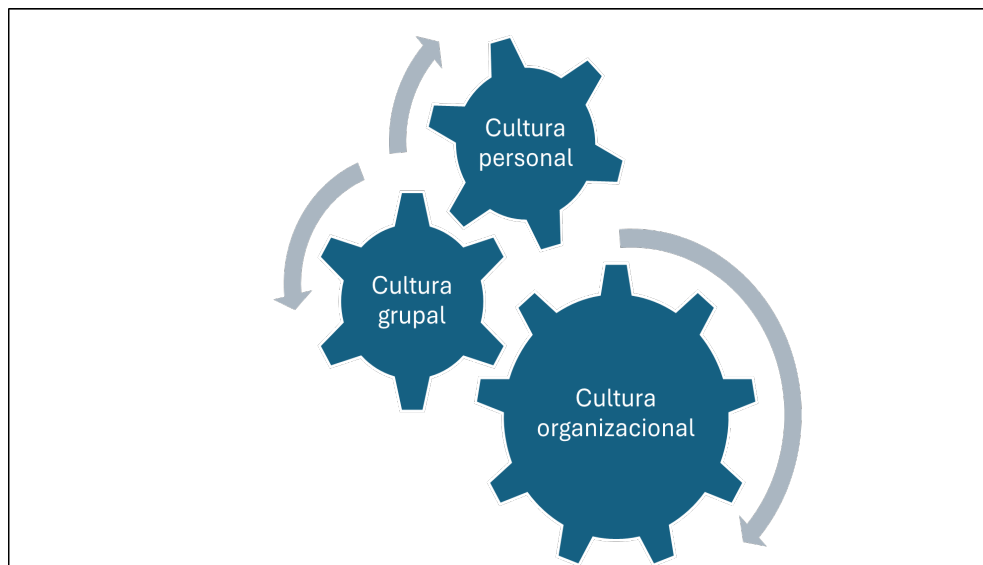
Según Palafox et al. (2019), la organización en la conformación cultural es un aspecto importante puesto que influencia positivamente al cumplimiento de estrategias de operatividad eficiente. Es decir, gracias a la organización se puede establecer adecuadas prácticas laborales donde los empleados son capaces de adoptar una actitud saludable y fuerte tanto en habilidades laborales como en virtudes y valores a nivel colectivo y personal. Por el contrario, la falta de organización en la cultura impacta negativamente en los procesos de servicios de una entidad social como tal.

2.1. La cultura organizacional

Según Llanos (2016), la cultura organizacional propicia la constitución de la auténtica personalidad e identidad de un grupo como organización que le permite distinguirse de otras. Así, es la cultura quien se expresa en las actividades de las formaciones grupales en entidades sociales (institutos educativos, bancos, gobiernos...) de forma exteriorizada o interiorizada a través de las actividades realizadas en conjunto y que son percibidas por el cliente. En definitiva, las relaciones interpersonales en el ámbito laboral permiten que su integración conforme una dinámica en el comportamiento y en el desempeño.

Figura 1.

Dinámica de las culturas organizacionales

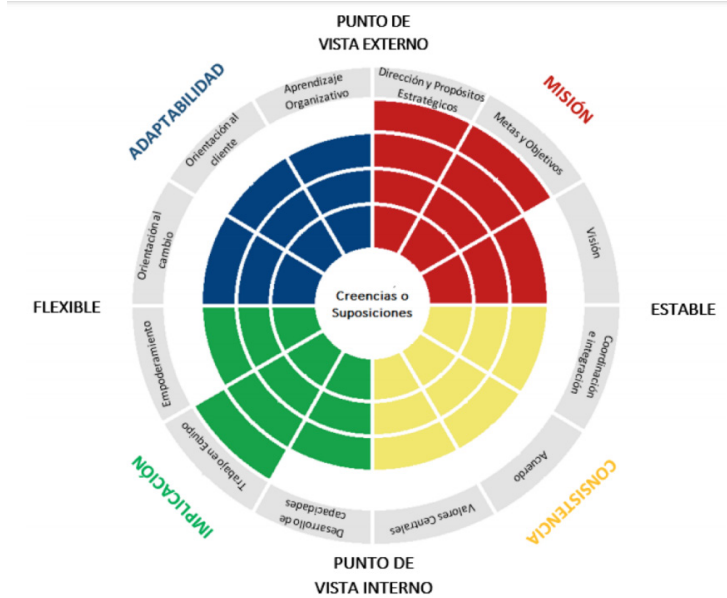


Nota. Tomada de Llanos (2016, p. 13)

Según la Figura 1, la cultura en las organizaciones es un producto de las relaciones interpersonales en forma de grupos cuya interacción permite el dinamismo social. Estos cambios responden a una adaptación vertiginosa de las mismas sociedades globalizadas, donde sus necesidades imponen un modelo de trabajo en equipo, la innovación tecnológica necesaria y la calidad de los servicios. Es así que dichas necesidades establecen objetivos adaptados en ellas, lo que permite la integración de comportamientos y de actitudes a una organización estructurada a alcanzar dicho fin mediante las relaciones sociolaborales.

Figura 2.

Modelo de Denison.



Nota. Tomada de Burgos et al. (2017)

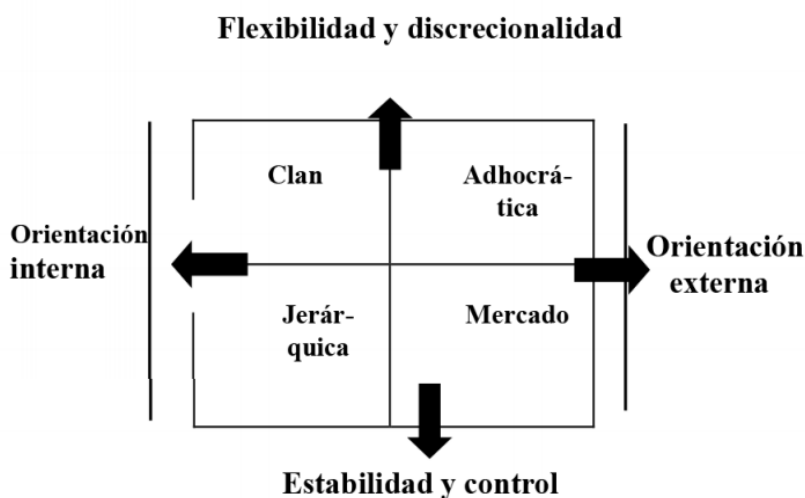
Respecto a la Figura 2, seg3n Garc3a (2017), la cultura organizacional se la diagnostica por medio de modelos anal3ticos. Esta tendencia se inicia en los a3os ochenta del siglo pasado y se realiza con la finalidad de mejorar las organizaciones en cuanto a la efectividad de sus procesos de operaci3n. Un ejemplo es el modelo de Denison, la cual se estructura en cuatro dimensiones:

- *Misi3n.* Referido a los prop3sitos de la organizaci3n y se divide en direcci3n estrat3gica, metas y objetivos, visi3n y liderazgo empresarial.

- *Consistencia.* Referido a la coherencia entre la dirección y los objetivos de desarrollo personal y organizacional. Esta dimensión se divide en coordinación e integración, procesos y procedimientos, valores centrales y acuerdos.
- *Participación.* Referido al responsable compromiso voluntario colectivo por parte de los actores de la organización a fin de mejorar esta. La dimensión se divide en empoderamiento, orientación al equipo, capacidad de desarrollo y liderazgo directivo.
- *Adaptabilidad.* Referido a la capacidad para adecuarse a nuevas situaciones, a los cambios constantes y a las exigencias dinámicas. Para ello, se desarrollan estrategias organizativas. Esta dimensión se divide en aprendizaje organizacional, orientación al cliente, orientación al cambio e innovación.

Figura 3.

Modelo de congruencia cultural para las organizaciones.



Nota. Tomada de Valdez-Rodríguez et al. (2017, p. 18)

Según la Figura 3, existe otro tipo de modelo para la cultura organizacional basado en cuatro aspectos: la estabilidad y control, la orientación interna, la flexibilidad y discrecionalidad y la orientación externa. A partir de estos, se desprenden los modelos tales como:

- *Clan*. Centrado hacia a la orientación interna, como la cohesión, la lealtad y la tradición, y a la flexibilidad y discrecionalidad.
- *Adhocrática*. Centrado hacia la orientación externa, como la innovación y el crecimiento, y a la flexibilidad y discrecionalidad. Este modelo pondera la espontaneidad y la individualidad.
- *Jerárquica*. Centrado a la orientación interna y a la estabilidad y control. Aquí predomina la coordinación a través del seguimiento de las políticas internas.
- *Mercado*. Centrado a la orientación externa y a la estabilidad y control. Aquí pondera el logro de los objetivos para la producción.

Según Segredo et al. (2017), la cultura organizacional implica aspectos sociales y personales como los principios, los valores, las tradiciones y las actividades particulares de un grupo social. Además, se afirma que dichos valores, al hallarse arraigados en la organización, poseen mayor influencia en el plano personal de los empleados, de tal forma en que estos se tornan más competitivos y, por ende, su desempeño organizacional mejora. De esta forma, en la cultura organizacional se hace plausible la creación, el desarrollo y la aplicación de estrategias institucionales en caso exista consistencia entre los objetivos y la misión grupal con cuales se pueda conducir a la concreción de las metas.

Según Guerrero y Silva (2017), la cultura organizacional permite que las entidades sociales puedan competir en el mercado socioeconómico, además de que permite el desarrollo y el mantenimiento de dichas entidades. Asimismo, estas obtienen mejores resultados para la consecución y cumplimiento de metas y objetivos a través de la organización del recurso humano. En este caso, la cultura organizacional es un factor importante para que las entidades sociales optimicen sus habilidades organizativas y operativas.

Según Barale y Santos (2017), la cultura organizacional posee múltiples perspectivas conceptuales, teóricas y metodológicas que intentan definir y establecer todo fenómeno implicado en las organizaciones, como:

- *Cambios de gestión.* Referido a los procesos de cambio en las organizaciones en relación con la coyuntura social. En este caso, se propicia mecanismos de adaptación, de modernización y de innovación a fin de establecer estrategias que mejoren el flujo de trabajo, la comunicación cooperativa y la optimización del producto ofrecido.
- *Relaciones de poder.* Referido a la distribución de poder laboral y su jerarquía funcional para la toma de decisiones. Además, se observa la centralización del poder como un aspecto competitivo en los individuos que conforman una cultura organizativa.
- *Gestión de personas.* Referido al compromiso organizativo, el liderazgo, las políticas de gestión del talento humano y la construcción individual de la identidad laboral en los trabajadores en relación con su cultura organizacional.

Tabla 2.

Matriz de relación entre los elementos de la cultura organizacional y la estrategia

Estrategia	Cultura		
	Identidad y cohesión	Factor de diferenciación	Normas para la acción
Adaptación			X
Visión		X	X
Valorización		X	X
Define visión, misión, objetivos, metas	X	X	X
Cursos de acción y actividades	X	X	X
Asignación y administración de recursos	X		

Nota. Tomada de Mendez (2019, p. 155)

Según la Tabla 2, la cultura y sus estrategias permiten una influencia mutua entre sus elementos a fin de que la estructura organizativa sea funcional. En la misma línea, Mena (2019) indica que la cultura organizacional también implica elementos, como el clima laboral, que inciden en otros como el respaldo público, la identidad corporativa y la cohesión. De esta forma, la cultura organizacional permite que un proyecto social produzca resultados favorables para su desarrollo y concretización. A este fin, Palafox et al. (2019) agregan al bienestar laboral como un elemento para la cultura organizacional, puesto que permite el pleno desarrollo de las relaciones sociales y la optimización de los procesos de operatividad

dentro de una entidad social.

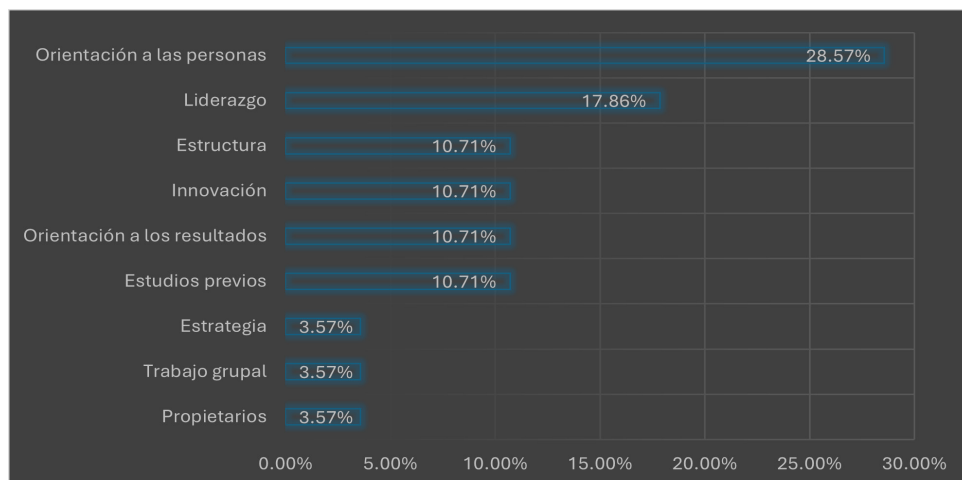
En resumen, según Reyes y Moros (2019), la cultura organizacional es un concepto de difícil definición semántica, pues es naturalmente dinámico por distintos factores en relación con los cambios sociales. Así, los contenidos relacionados a la cultura organizacional se distinguen en tres niveles:

- *Nivel observable.* Referido a aspectos como el lenguaje, las normas, las conductas, los símbolos, las costumbres, las prácticas laborales, el espacio físico, entre otros.
- *Nivel apreciativo.* Referido a los aspectos que justifican los anteriores, como los valores, las ideologías, las actitudes, las perspectivas, entre otros.
- *Nivel de supuestos y creencias básicas.* Referido a procesos subjetivos en la organización.

2.2. Factores de la cultura organizacional

Figura 4.

Variables de medición en la cultura organizacional.



Nota. Tomada de Carrillo (2016, p. 70)

Según la Figura 4, las variables más destacables y medibles son la orientación a las personas (28.57 %) como un factor capital en la cultura organizacional y la cual se refiere a la capacitación operacional y valorativo de los empleados. Luego sigue el liderazgo (17.86 %), que se relaciona con el primer factor, pues consiste en guiar y motivar. En conjunto siguen la estructura (jerarquía y autoridad), la innovación (adaptabilidad), la orientación a los resultados (persegucción de objetivos) y los estudios previos (experiencia laboral) (10.71 %). Por último, prosiguen otros factores como las estrategias (planificaciones), el trabajo grupal y los propietarios (3.57 %).

Según Wei y Miraglia (2017), esta multiplicidad de factores corresponde al carácter multifacético de la cultura organizacional, pues corresponde a factores subjetivos y diversos tales como los valores, las creencias y los supuestos básicos subyacentes. En la misma línea, Nazarian et al. (2017) afirman que los factores de la cultura organizacional, como la toma de riesgos, la satisfacción al cliente, la capacidad de respuesta, entre otros, permiten establecer un nivel de competitividad para la entidad social a cuál se refiera el mercado. De la misma forma, los símbolos, el lenguaje y la ideología son parte de los factores en una cultura organizacional (Lee et al., 2016; Alaarj et al., 2016; Chumg et al., 2016).

Tabla 3.

Correlación entre los factores y sus variables

Correlaciones	Valores	Clima	Patentes	Emprendimiento	Asesorías	Consultorías	Capacitaciones
Valores	1						
Clima	,451	1					
Patentes	-,217	,279	1				
Emprendimiento	-,121	,325	,631	1			
Asesorías	-,035	,620	,215	,288	1		
Consultorías	0	,472	,035	,132	,764	1	
Capacitaciones	-,025	,580	,240	,426	,842	,743	1

Nota. Tomada de Marulanda et al. (2018, p. 249)

Según la Tabla 3, existe una correlación significativa y directa entre los factores presentes y sus variables, pues los valores significativos son superiores a 30 %. Algunos factores que se agregan a la cultura organizacional son el emprendimiento (continuidad de trabajo), las asesorías, las consultorías y las capacitaciones. En la misma línea, Murad y Park (2016) señalan otros factores importantes como las habilidades de gestión, las rutinas y la información para el proceso de transferencia de conocimientos dentro de una organización.

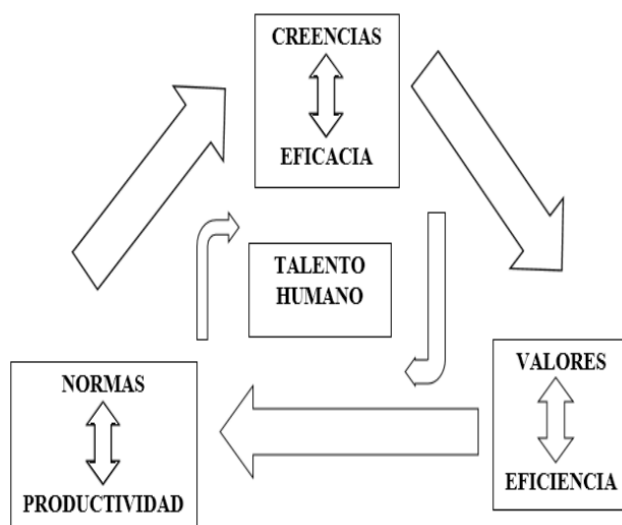
Por otro lado, Maya et al. (2019) destacan a la innovación como un factor importante en toda cultura organizacional, pues permite a la contribución de la productividad y su optimización, aunque depende de otros factores tales como:

- Liderazgo organizacional
- Gestión del personal
- Vínculo organizacional
- Estrategia de la organización
- Criterio de éxito

Estos factores permiten la ambientación de competitividad interna y externa en las entidades sociales, así como también el trabajo grupal y la participación activa de los empleados para las decisiones organizativas.

Figura 5.

Modelo de factores de la cultura organizacional



Nota. Tomada de Martínez (2020, p. 153)

Según la Figura 5, el modelo evidencia una serie de relaciones secuenciales entre los factores de la cultura organizacional. Por ejemplo, existe la influencia bidireccional en pares (creencias-eficacia, normas-productividad y valores-eficiencia). No obstante, se observa que dicho flujo continuo es producto de la gestión del talento humano, pues este, mediante su organización, construye su cultura en colectivo.

2.3. La cultura organizacional en el ámbito educativo superior

Según Pedraja-Rejas et al. (2020), la calidad de una institución educativa superior responde a muchas variables, entre ellas, la cultura organizacional,

donde no solo basta con cumplir los estándares de exigencia nacional e internacional, sino que también implica concebir objetivos y alineamientos entre los actores de la educación (docentes, alumnos, directores, administradores) a fin de construir un ambiente en donde se realice las adecuadas pautas procedimentales que permitan alcanzar el objetivo común. Para esto, la cultura organizacional permite que la competitividad no sea relegada por otros aspectos igual de relevantes, pues en un entorno dinámico como la actualidad globalizada es preciso identificar aquellos factores que permitan estructurar una buena cultura.

Como se ha observado anteriormente, la innovación resulta ser un factor importante para la cultura organizacional. Según Vera et al. (2016), la educación superior debe mantenerse adaptable hacia los nuevos cambios en la sociedad en diversos aspectos. Uno de estos es la implementación de TIC como un proceso innovador en los institutos de educación superior, donde estos deben adaptar las nuevas tecnologías a sus planteles educativos, así como también deben capacitar a sus docentes a que puedan manejar dichos dispositivos digitales. Estos permiten que los valores humanos y las prácticas actitudinales se potencien gracias a un factor importante como la innovación.

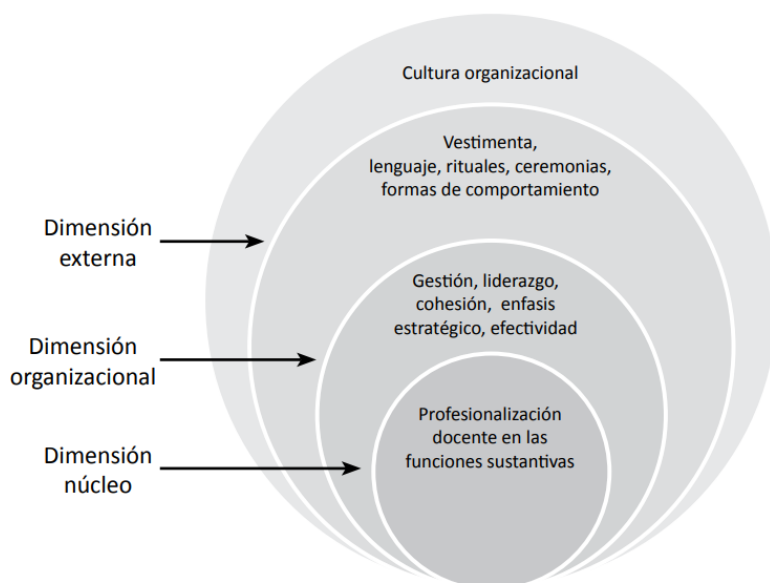
En la misma línea, Negrón-Rivera (2019) afirma que la implementación hacia el uso de las TIC por parte de una institución educativa superior no solo corresponde al factor de innovación, sino también a que dichas tecnologías dinamizan los procesos de operatividad en cuanto a la enseñanza superior, pues las TIC permiten una mejor didáctica por parte

de alumnos que están naturalizados en un ambiente netamente digital y tecnológico; por lo cual, los valores de los estudiantes, además de sus actitudes, pueden resultar ser positivas para su aprendizaje. Así, la cultura organizacional influye positivamente a las instituciones de educación superior en cuanto a la implementación y la adaptación de TIC en sus procesos educativos que compete a la docencia.

Si bien, la innovación es importante para la educación superior, las instituciones educativas en este nivel, al igual que otra empresa o entidad social, poseen una amplitud de factores para determinar su cultura organizacional que permita competir y distinguir su producto en el mercado.

Figura 6.

Modelo de diagnóstico cultural (MDC) para la UNAV



Nota. Tomada de González et al. (2016, p. 24)

Según la Figura 6, en la Universidad de Navojoa (México) se observa tres dimensiones para la cultura organizacional de dichas instituciones, donde la profesionalización es núcleo, el liderazgo, la cohesión son parte de la organización y las conductas, el lenguaje y los rituales son la parte externa. Respecto al liderazgo, Valdez-Rodríguez et al. (2017) señalan que dicho factor también es importante en las instituciones de educación superior, pues los estudiantes deben confiar en la figura del docente como un líder capacitado para enseñar correctamente a su clase. De la misma forma, las habilidades del docente son percibidas por otras personas, como los padres de familia u otras entidades educativas que buscan personas capacitadas; en otras palabras, la habilidad del liderazgo forma parte importante dentro de una cultura organizacional.

Tabla 4.

Estilo de liderazgo predominante.

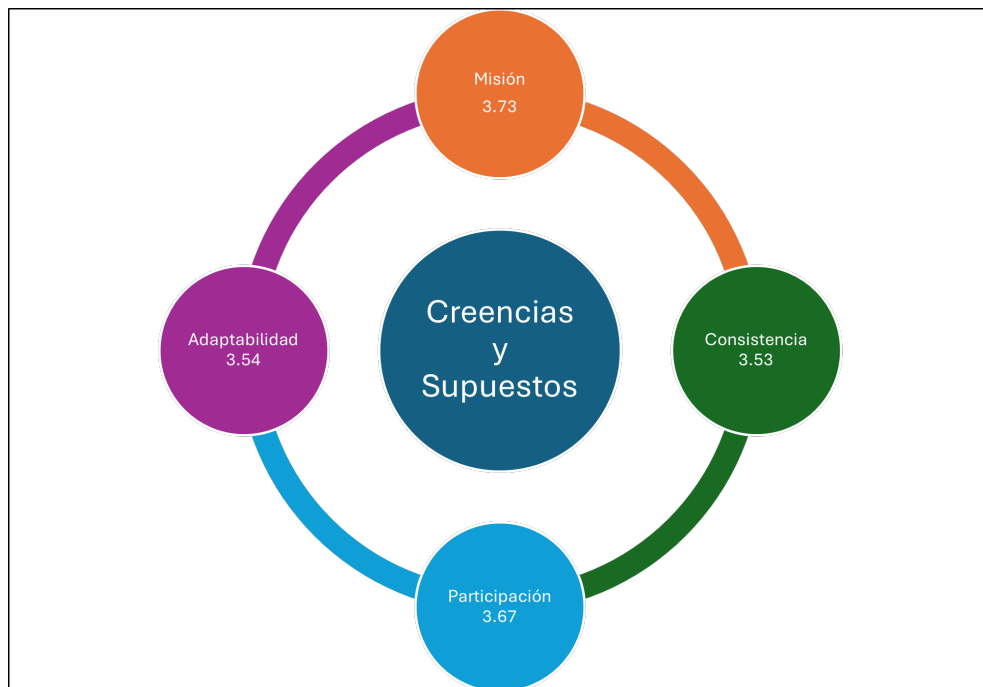
Liderazgo predominante		Porcentaje
Docentes	Adhocrático	42.6
Administrativos	Adhocrático	48.1
Estudiantes	Jerárquico	39.6

Nota. Tomada de Valdez-Rodríguez et al. (2017, p. 20)

Según la Tabla 4, en la institución de dicho estudio existen dos tipos de liderazgo que se relacionan a la percepción y las estrategias de cada actor educativo-administrativo. En una cultura organizacional como este, el liderazgo bajo el modelo adhocrático pretende ser innovador y espontáneo para favorecer el crecimiento, en este caso, el académico profesional. En cambio, el liderazgo bajo un modelo jerárquico pretende organizar los conocimientos y las metas del estudiante.

Figura 7.

Factor misión en las entidades educativas superiores.



Nota. Tomada de Burgos et al. (2017, p. 12)

Según la Figura 7, otro factor importante de la cultura organizativa es la misión, la cual, según este estudio en los mandos gerenciales en distintos niveles del centro educativo superior analizado, se destaca predominantemente (3.73), seguido de el involucramiento o participación (3.67), la adaptabilidad (3.54) y la consistencia (3.53). Esto significa que dicha institución está centrado a conseguir sus objetivos y alcanzar las metas planteadas a partir de estrategias directivas y de orientación al logro.

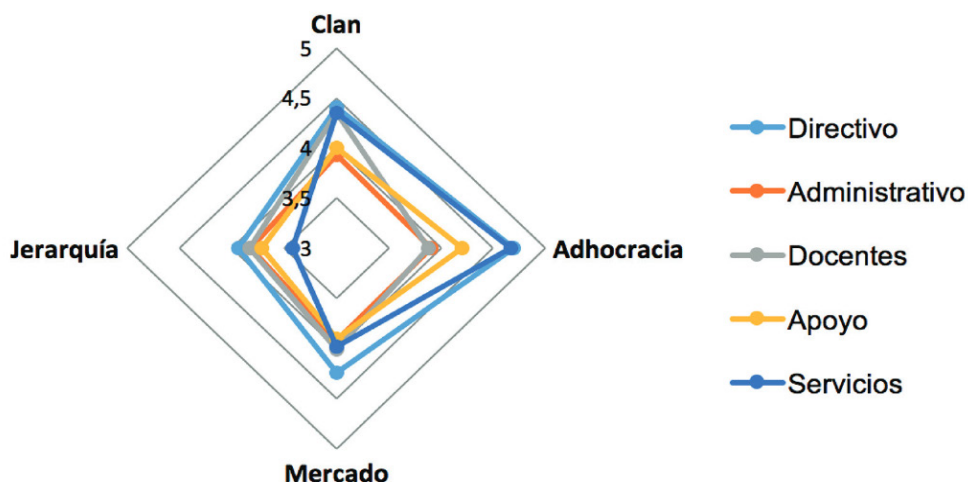
Según Sánchez (2017), otro factor importante entre las instituciones educativas superior es la competitividad como parte de su cultura organizacional, donde cada entidad posee un rasgo característico que los diferencia de otras a fin de establecer una imagen propia que distinga su producto dentro del mercado educativo. Para lograr dicha distinción, las instituciones educativas optan por un modelo de cultura organizativa con la finalidad de distinguirse, además de ponderar ciertas dimensiones en sus prácticas laborales.

No obstante, según Esquinca et al. (2018), las instituciones educativas superiores deben optar por un modelo a otro respecto a las demandas del mercado de la educación. Dichas demandas se pueden relacionar con aspectos como la acreditación, la institucionalización, la normativización de sus procesos, entre otros, con la finalidad de alcanzar un estándar de calidad que les permita ser competitivos en el mercado. Así, dichas exigencias influyen a que las instituciones opten o cambien por un modelo de cultura organizacional que se sujete a la demanda a fin de alcanzar el objetivo. Ante ello, se rescata la inteligencia competitiva que emplean las instituciones para conocer previamente aquellas exigencias que serán implementadas en su plan de desarrollo para su cultura organizacional.

Si bien la dinámica social es una constante a considerar en toda cultura, existen posibilidades de que una institución educativa superior esté en la vanguardia de las demandas competitivas del mercado.

Figura 8.

Tipo de cultura organizacional por nivel de cargo en una institución educativa superior.



Nota. Tomada de Díaz y Duque (2017, p. 42).

Según la Figura 8, el modelo de la adhocracia favorece a que una institución educativa superior se adapte a las nuevas exigencias del mercado, pues dicho modelo de cultura organizacional pondera la innovación y la creatividad en los procesos operativos a nivel directivo y de servicios. En relación con Valdez-Rodríguez et al. (2017), los actores dentro de una institución pueden optar o ser gobernados bajo un modelo particular que se sujete a sus objetivos y a sus funciones laborales.

No obstante, tanto los modelos como los factores de una cultura organizacional no pueden actuar independientemente, como ya se observó en Marulanda et al. (2018). Por ejemplo, el éxito de una institución educativa

superior se encuentra en la innovación y la adaptabilidad y en la capacidad de liderazgo de los directivos, pues la apuesta por la innovación requiere que exista un encargado o guía que permita incentivar y orientar al cambio y al desarrollo de nuevas habilidades y competencias para afrontarlo adecuadamente mediante estrategias guiadas por el líder de la institución a fin de crear valores, iniciativas y organización dentro de una cultura (Herrera & Tobón, 2017; Álvarez et al., 2018; Calles-Santoyo et al., 2019).

Según Calles y Luna (2020), la cultura organizacional de una institución educativa superior puede ser evaluado mediante los siguientes puntos:

- *Innovación y aceptación de riesgos.* Referido a la adaptación de las nuevas exigencias sociales y a tomar las decisiones más certeras.
- *Atención a los detalles.* Referido a la participación activa de los actores educativos para solucionar y alarmar defectos en la cultura.
- *Orientación a los resultados.* Referido al cumplimiento de las metas mediante estrategias.
- *Orientación a los equipos de trabajo.* Referido al trabajo grupal bajo un liderazgo.
- *Dinamismo.* Referido a la productividad de los procesos operativos dentro de la institución.
- *Estabilidad.* Referido a la competitividad dentro del mercado educa-

tivo, donde se observan las acreditaciones y el licenciamiento de la institución para cumplir con una calidad adecuada.

Según Ferrer-Castillo et al. (2020), los cambios vertiginosos en la sociedad globalizada y actual deben ser considerados al momento de estructurar y cambiar una cultura organizacional, sobre todo, de una institución educativa superior. De esta forma, el trabajo y el desenvolvimiento de los docentes en dichas instituciones se hace factible porque la capacidad directiva permite la creación de un ambiente favorable para la continuidad de los procesos educativos.

Tabla 5.

Estadísticos descriptivos para la evaluación de la cultura organizacional.

Factores	N	Min.	Máx.	Media	D. E.
Implicación	179	1.5	4	3.34	.60
Consistencia		1.7	4	3.32	.62
Adaptabilidad		1.7	4	3.33	.62
Misión		1.2	4	3.48	.63

Nota. Tomada de Leyva-Cordero et al. (2021, p. 15)

Por último, gracias a la evaluación de la cultura organizacional de una institución, es posible identificar aquellos aspectos relevantes de la cultura a fin de mejorarlos. Por ejemplo, en la Tabla 5, el factor misión es el más desarrollado (3.48), seguido de la implicación o participación (3.34), la adaptabilidad (3.33) y la consistencia (3.32). Si bien todos los factores son significativos según el estudio, cabe decir que se debe mejorar los tres últimos factores a fin de mejorar la imagen competitiva y de calidad de las instituciones educativas superiores con la finalidad de establecer una sólida cultura organizacional.

CAPÍTULO III

EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN SUPERIOR

En la educación superior, la calidad educativa se resuelve a través de distintos factores como la tecnología empleada por la institución superior, la infraestructura, el tipo de aprendizaje, la forma de enseñanza, la ubicación, el acceso, la acreditación, el licenciamiento, entre otros. No obstante, el desempeño del docente es el primer factor visible para juzgar la calidad educativa en una institución superior, como también su experiencia laboral y sus títulos y grados y logros de investigación.

En González et al. (2016), se observa algunas cualidades que se aprecia y se evalúa en el desempeño del docente:

- Compromiso con la dirección institucional
- Responsabilidad, autoridad y comunicación

- Actualización en estrategias pedagógicas
- Investigaciones científicas
- Participación activa en actividades institucionales, entre otros.

Por otro lado, en Fernandes et al. (2016), el desempeño del docente se pretende evaluar a través de cuatro dimensiones donde cada uno de estos posee sus criterios respectivos:

- *Competencias pedagógicas-didácticas*. Referido al dominio de habilidades para la enseñanza adecuada, el conocimiento de distintos tipos de estilos de aprendizaje, el manejo de materiales didácticos actuales, entre otros.
- *Competencias investigativas*. Referido al desarrollo de proyectos, redacción de artículos científicos, participación en congresos, realización de ponencias, entre otros.
- *Competencias de gestión académica*. Referido a la capacidad de coordinación con los directivos, las políticas institucionales, la relación con sus compañeros de trabajo, entre otros.
- *Competencias de extensión universitaria*. Referido a la participación en proyectos socioculturales respecto a la institución.

Según Gil et al. (2017), el desempeño del docente es un factor importante a considerar para el cumplimiento estándar de la calidad educativa en insti-

tuciones de distintos niveles, aunque mayormente existe preocupación en instituciones superiores, pues estas desarrollan a los futuros profesionales de la sociedad, donde sus capacidades se aplicarán para la solución de distintos problemas sociales. De esta forma, ha existido distintos evaluadores de calidad en la docencia superior basada en los resultados finales y en la opinión de los estudiantes; no obstante, resulta importante diagnosticar otros aspectos como los grados académicos, el desarrollo investigativo y la capacidad extensionista de los docentes. Asimismo, se debe observar aspectos subjetivos del docente como sus motivaciones, sus valores, el tipo de comunicación y expresión, entre otros.

Según Jara y Díaz (2017), el desempeño del docente y su evaluación deben realizarse mediante diversas estrategias a fin de cambiar los parámetros rígidos y tradicionales. De esta forma, se produce una articulación en conjunto de las instituciones y los docentes para mejorar la calidad educativa. Por lo cual, la evaluación del desempeño del docente debe observarse en dos planos:

- *Dignificación del docente.* Referido a la evaluación del docente por sus aspectos afectivos y motivacionales, además de observarlo como un actor importante para la sociedad.
- *El docente como investigador.* Referido a la evaluación del docente por sus aspectos académicos y su cultura profesional.

Según González et al. (2017), el desempeño del docente y su evaluación deben pertenecer como un factor clave para la cultura organizacional de una institución educativa superior, pues de esta forma se fortalece los pa-

rámetros de gestión educativa a fin de mejorar la calidad en la enseñanza. Para lograr esto, se precisa la evaluación en tres dimensiones:

- *Dimensión cognoscitiva.* Referido a aspectos vinculados a la gestión universitaria y la planeación pedagógica.
- *Dimensión procedimental.* Referido a aspectos vinculados con la organización, la ejecución y el control del plan de trabajo del docente.
- *Dimensión desarrolladora.* Referido a aspectos vinculados con los logros y reflexiones y las dinámicas para el desarrollo profesional.

Según Rivera et al. (2018), el desempeño del docente puede ser afectado por variables externas relacionadas con el trabajo excesivo impuesto o con el sobreesfuerzo autoimpuesto, como el síndrome de burnout. Este estado de estrés agudo produce que el desempeño disminuya en aspectos físicos y emocionales del docente. De la misma forma, la insatisfacción por el desarrollo de las actividades educativas también es un aspecto preocupante para la formación académica de los estudiantes. Por tales circunstancias, la institución debe propiciar un buen ambiente y un adecuado trato digno al personal docente, es decir, prevenir que ocurra dicha situación a través de capacitaciones y actividades motivacionales.

Por otro lado, el desempeño de un docente debe observarse a través de su capacidad para adaptarse a los nuevos materiales didácticos propiciados por los TIC, pues la habilidad y el conocimiento para el uso de recursos

electrónicos y digitales indican un factor positivo que se observa en el desempeño del docente.

Tabla 6.

Valoración del uso de TIC en la función docente universitaria

Carácter	Porcentaje (%)
Prescindible	2
Ineludible	4
Imprescindible	69
Conveniente	9
Necesario	24
Obligatorio	13

Nota. Adaptada de Fernández-Márquez et al. (2018, p. 219)

Según la Tabla 6, la valoración mayoritaria para el uso de TIC como parte de la competencia digital del docente es imprescindible (69 %), seguido del carácter necesario (24 %) y, en último lugar, el prescindible (2 %). Esto indica la importancia del uso de las TIC en la educación superior.

Por último, Moreno y Pineda (2019) resalta la inclusión y consideración del desempeño del docente en la cultura organizacional de una institución educativa superior, pues el docente y sus valores y creencias permiten caracterizar a una institución y su producto educativo a ofrecer al mercado, además de que permite establecer normas conductuales en favor de la cohesión. Asimismo, resulta importante conocer aquellos factores positivos y negativos de la cultura organizacional en relación con el desempeño del docente a fin de mejorarlo y cambiarlos, respectivamente, además de integrar a otros a fin de mejorar la calidad institucional.

3.1. La formación del docente de educación superior

La formación del docente en instituciones de educación superior puede observarse en distintos aspectos. Según Abanades (2016), la formación del docente debe contemplar un aspecto importante como la inteligencia emocional de los alumnos. Así, en el perfil del docente en educación superior, se debe formar conocimientos para la competencia emocional, en donde los docentes se comuniquen constantemente con sus alumnos en temas relacionados a la convivencia estudiantil y la familiar a fin de lograr una conexión que otorgue confianza a los estudiantes, con la cual estos sean capaces de conocerse, pues no solo basta con la formación académica.

Según Rico (2016), la formación del docente se integra como parte fundamental de la gestión educativa de una institución superior, donde cada una de estas contempla criterios específicos en relación con sus políticas internas como también se contempla criterios de ámbito nacional e internacional. Es así que la formación del docente contempla aspectos como el manejo de las nuevas tecnologías para la enseñanza, los grados académicos que se puede alcanzar. Aparte, de que la formación observe aspectos del docente como el desarrollo humano y el pensamiento social en relación con la política regional, la gestión educativa precisa que los docentes sean capaces de seguir y cumplir con los propios reglamentos de una institución superior. Asimismo, los cambios en la sociedad demandan que la formación de docentes contemple un desarrollo en habilidades adaptativas como la competitividad profesional y social.

Por otro lado, Boroel y Arámburo (2016) señalan que la formación de docentes dentro de una gestión educativa superior debe contemplar el

desarrollo de valores institucionales, personales y sociales, pues no es suficiente a que los estudiantes desarrollen competencias académicas, sino que también resulta relevante desarrollar competencias éticas y morales que serán aplicadas en la sociedad. Tales valores pueden ser:

- *Cumplimiento de tareas.* Referido a la responsabilidad y la perseverancia.
- *Convivencia estudiantil.* Referido al respeto y la solidaridad.
- *Actividades formativas en el aula.* Referido al compromiso y la tolerancia.

Tabla 7.

Competencia digital y uso de TIC en Web 1.0 y 2.0 en docentes

	Con formación formal en TIC	Sin formación formal en TIC
Competencia digital	66.3	59.3
Uso de Web 1.0	74.2	69.8
Uso de Web 2.0	55	43.3

Nota. Adaptada de Zempoalteca et al. (2017, p. 89) | Base de escala valorativa = 100

Según la Tabla 7, otro aspecto a considerar en la formación del docente es la competencia digital, es decir, a la capacidad de manejo de herramientas digitales y tecnológicos. La diferencia mayor se observa en el uso de web 2.0, es decir, el uso de herramientas activas y participativas en internet, pues la web 1.0 solo es una herramienta de consulta pasiva; no obstante, cabe decir que, fuera de este estudio, se valora más el uso y la experiencia

en web 2.0, pues permite la participación activa y formativa de los estudiantes, además de que propicia un autoaprendizaje.

Tabla 8.

Promedio de índices en la formación en TIC.

Índice	Media	Mín	Máx
Dominio técnico de herramientas	4.03	0	10
Manejo didáctico de herramientas	3.55	0	10
Frecuencia de uso de herramientas	2.42	0	10
Frecuencia de uso de actividades y estrategias	3.81	0	10
Materiales tecnológicos de mayor sofisticación utilizados	2.21	0	10
Materiales de uso común utilizados	6.84	0	10

Nota. Adaptada de Arancibia et al. (2020, p. 95)

En la misma línea, según la Tabla 8, la formación de docentes en TIC no es altamente competitiva, pues solo un índice supera la media, mientras que los demás no la alcanzan. Respecto al último índice, esta refiere al uso de materiales digitales como correos electrónicos y foros virtuales para la entrega de tareas, lo que indica una falta de empleabilidad a las diversas funciones de los recursos digitales y del mejoramiento en la formación de los docentes en el aspecto tecnológico.

Ante ello, Pérez (2019) recomienda desarrollar programas de capacitación con larga duración para formar competitivamente a los docentes de diversos niveles de profesorado, es decir, tanto el nivel novel como el nivel experto. Además, los programas permiten formar competentemente a un docente

cuya experiencia se basa en un método empírico que se desarrolló durante su etapa como estudiante. Por tales motivos, los programas de formación de docente en educación superior permiten el desarrollo académico y profesional como en aspectos de profesorado y de investigación.

Por último, en Paz (2018), se destaca una labor importante para la formación de docentes en la actualidad, la cual corresponde a la adecuación y las demandas ante los cambios sociales como la diversidad sexual, étnica y en condiciones de discapacidad. Es decir, la formación en este aspecto conviene a que los docentes en el nivel educativo superior sean capaces de entender los cambios sociales en cuanto a la atención de diversos grupos minorizados por la falta de acceso a la educación. Ante ello, los docentes deben ser capaces de atender a dichas diversidades sin prejuicio alguno por sus condiciones sexuales, étnicas o en condición de discapacidad. Asimismo, como se resaltó antes, las instituciones deben optar por programas de inclusión a dichas poblaciones excluidas.

3.2. La relación docente-alumno en la educación superior

Según Cano y Castro (2016), la extensión universitaria es una forma adecuada para mejorar la relación docente-alumno en la educación superior, pues dicha práctica permite un acercamiento entre esos actores de la educación a través de la realización de actividades sociales tanto dentro como fuera de las instituciones educativas superiores. Asimismo, la relación docente-alumno mejora en aspectos académicos, puesto que, en las actividades de investigación como los trabajos de campo, el docente apoya en el mejoramiento de las habilidades de relación social del estudiante, así como también optimiza la aplicación de las competencias

académicas aprendidas en el aula. Por parte del docente, este aprende a coordinar y organizar con sus alumnos.

Según Hernández et al. (2017), el auge de las tecnologías información y comunicación (TIC) ha cambiado muchos aspectos de la sociedad, donde uno de esos es la forma en que se relacionan los docentes y los alumnos, pues resulta ser una interacción distante y virtual. No obstante, esto no implica un deterioro o un retroceso en la educación superior, sino que, de ser así, el docente debe actuar como un tutor que pueda desarrollar las habilidades de sus alumnos mediante innovadores recursos didácticos digitales, como las plataformas gestoras del aprendizaje (LMS), en donde se desarrolle actividades de discusión, foros y pruebas que incentiven una interacción igual de enriquecedora que en el aula presencial. En la misma línea, Hernández (2017) señala que el uso de TIC permite que la institución educativa superior obtenga mejor imagen de calidad en cuanto a su gestión para la educación, pues propicia un estilo de aprendizaje significativo para aquellos alumnos integrados a las nuevas tecnologías.

Según Ríos et al. (2015), determinar la relación docente-alumno permite reconocer el grado de interacción emocional que puede influenciar en las competencias académicas del estudiante. En este caso, los casos de maltrato por parte del docente es un factor importante a considerar, pues las agresiones verbales coinciden con afecciones psicológicas que desestiman el desarrollo adecuado del estudiante dentro de su ambiente educativo. Por contraparte, Ariza-Hernández (2017) señala que en la relación entre docentes y alumnos se debe potenciar la inteligencia emocional, pues esta influye significativamente en el rendimiento académico. Así pues, en componente intrapersonales e interpersonales, dicha relación permite que

la adquisición de conocimientos académicos sea excelente o deficiente.

En la misma línea, se observa el concepto de convivencia en la educación superior, es decir, un ambiente grato en donde los actores de la educación puedan desarrollarse plenamente en aspectos emocionales y académicos. La convivencia puede darse mediante una perspectiva de género, donde la democracia actúe como una regulación entre las demandas entre el alumno y su docente a cargo. Asimismo, la convivencia permite que la educación sea una experiencia acogedora y agradable para los educandos en cuanto a interacción y a comunicación (García-Raga et al., 2017; Torres & Silva, 2019).

En Flores (2019), se resalta la importancia de la relación docente-alumno para el aprendizaje adecuado de conceptos académicos. Dicha relación debe darse en dimensiones afectivas, donde pondere la comunicación asertiva entre estos actores, como también en dimensiones de enseñanza, donde la calidad educativa de la institución sobresalga a igual que el profesionalismo del docente para enseñar sus asignaturas en sus alumnos a niveles cognitivos y procedimentales. Asimismo, la relación descrita debe estar normativizado por las reglas y políticas de una institución a fin de mantener la rigurosa calidad institucional.

Por último, cabe resaltar que, durante la pandemia del covid-19, la relación docente-alumno se ha complicado porque las políticas sanitarias de distanciamiento social han programado el cierre de los centros educativos en el mundo. En el nivel superior, las instituciones y universidades han optado por una educación virtual, la cual desveló defectos de acceso e incompetencia por parte de ambos actores educativos. Si bien se carece de

presencia para formar una base de interacción afectiva adecuada, el docente y la institución deben ser capaces de afrontar dicha dificultad a través de las TIC, donde estas permiten diversas formas de interacción social para incentivar el conocimiento académico y el desarrollo de competencias emocionales. Así, los docentes deben ser capaces de afrontar el estrés y la angustia de los estudiantes en el contexto de pandemia como parte de la relación, para lo cual, resulta importante conocer el manejo de dichas tecnologías (Torres, 2020; Maldonado et al., 2020).

3.3. La consejería del docente de educación superior

Según Corrales y Naranjo (2017), el acto de consejería en la educación superior permite que los estudiantes reciban apoyo constante para su aprendizaje por parte de sus docentes tutores. Dicha consejería responde a las necesidades del alumno con sus estudios en el centro educativo. Asimismo, la consejería permite la continuidad del estudiante en su proceso de aprendizaje en cuanto a la obtención de logros académicos, lo que otorga una imagen de compromiso social y educativo a la institución superior. En la misma línea, Bernal et al. (2018) señalan que la consejería en la educación superior mejora la convivencia e interacción social, la comunidad académica y la formación de profesionales entre los docentes y los estudiantes, donde los beneficiados y el objetivo de la consejería siempre serán estos.

Por otra parte, Garzón (2018) señala que la consejería debe institucionalizarse dentro de la gestión educativa de los centros educativos superiores, puesto que normalmente se ha dado informal y personalmente por parte del docente a sus alumnos. Si la consejería se integra a la gestión,

se posibilita la formación de docentes tutores competentes.

Por último, la consejería potencia la permanencia y evita la deserción estudiantil, pues la ayuda que el estudiante recibe del docente es un factor importante para la necesidad académica que propicie una adecuada convivencia educativa entre los docentes y los estudiantes a través del apoyo profesional (Silva et al., 2017; Páez et al., 2019).

CAPÍTULO IV

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN SUPERIORR

En la educación superior, los procesos de optimización en la calidad de enseñanza resultan ser un factor clave para el éxito comercial y competitivo que una institución de dicho nivel busca para sus estudiantes. Si se observa a la calidad educativa en las distintas etapas de la historia de la educación, la enseñanza resulta ser un pilar importante y que se califica y juzga fácilmente, pues los resultados y el prestigio de una institución superior se observa a través de la valorización que los estudiantes y la sociedad en general otorgan a un centro educativo en base a su calidad de enseñanza.

Tanto la figura competitiva, la correcta enseñanza superior, la imagen institucional, los valores practicados y los procesos administrativo-político de una institución se encuentran enmarcado por la cultura organizacional

que dicho centro educativo desarrolla en sus actividades. Asimismo, la organización dentro de una cultura educativa permite que se establezcan procesos operativos y afectivos que mejoren la calidad educativa en la enseñanza superior, la cual se basa en el buen rendimiento académico de los estudiantes y en el desempeño del docente. Sobre esto último, se puede destacar la formación, la relación docente–alumno y la labor de consejería que un docente puede desempeñar correctamente en una institución. Ante ello, la cultura organizacional permite que dichos aspectos del desempeño docente se concreten adecuadamente para asegurar la calidad educativa en una institución superior. En definitiva, gracias a la cultura organizacional se puede mejorar aquellos aspectos que competen al desempeño docente.

Objetivos

Objetivo general

Analizar cuál fue la influencia de la cultura organizacional en el desempeño docente en Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Pedro P. Díaz del Distrito de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa (2015).

Objetivos específicos

- Determinar la influencia de la cultura organizacional en la formación del docente en el instituto superior Tecnológico Pedro P. Díaz de la Región Arequipa (2015).
- Determinar la influencia la cultura organizacional en la relación

docente-alumno en el instituto superior Tecnológico Pedro P. Díaz de la Región Arequipa (2015).

- Determinar la influencia de la cultura organizacional en la consejería en el instituto superior Tecnológico Pedro P. Díaz Año de la Región Arequipa (2015).

Hipótesis

Hipótesis general

- H^1 : La cultura organizacional sí influye significativamente en el desempeño docente en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.
- H^0 : La cultura organizacional no influye significativamente en el desempeño docente en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

Hipótesis específica 1

- La cultura organizacional sí influye significativamente en la formación de los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.
- La cultura organizacional no influye significativamente en la formación de los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Are-

quipa, 2015.

Hipótesis específica 2

- La cultura organizacional sí influye significativamente en la relación docente-alumno del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.
- La cultura organizacional no influye significativamente en la relación docente-alumno del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

Hipótesis específica 3

- La cultura organizacional sí influye significativamente en la consejería en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.
- La cultura organizacional no influye significativamente en la consejería en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

Tipo y diseño de investigación

Investigación de tipo correlacional causal mediante el método por factor. Además, es de diseño no experimental.

Sistema de variables

Variable independiente

Cultura organizacional

Indicadores

Valores

- Fomentar la innovación
- Promover trabajo en equipo
- Estimular cumplimiento de metas

Creencias

- Herramientas necesarias para cumplir con su trabajo
- Aprendizaje y progreso personal
- Recomendación o influencia interna

Clima organizacional

- Ambiente de cooperación dentro de la institución
- Autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo

Normas

- Establecimiento de horarios de entrada y salida
- Normas de presentación personal de los miembros
- Establecimiento de sanciones ante faltas

Símbolos

- Celebración de fechas especiales
- Incentivo y estímulo de buen desempeño
- Identificación de la organización: logotipos, colores representativos

Variable dependiente

Desempeño del docente

Indicadores

- Formación
- Relación docente-alumno
- Consejería

Población y muestra

Población

La población consistió en los docentes nombrados y contratados del Instituto de Educación Superior Tecnológico Pedro P. Díaz de la región Arequipa.

Muestra

Tabla 9.

Muestra de la investigación.

Docentes Nombrados	Total
30	30

Según la Tabla 9, la muestra consistió en 30 docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Pedro P. Díaz de la región Arequipa.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 10.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas	Instrumento
Cuestionario	Escala de Likert

Según la Tabla 10, como técnica para la recolección de datos, se aplicó el cuestionario a la muestra de investigación, es decir, a los 30 docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Pedro P. Díaz de la región Arequipa. Como instrumento para la recolección de datos, se aplicó la escala de Likert para poder observar y medir la tendencia de las actitudes de los docentes ante la gestión institucional.

Análisis e interpretación de resultados

Las primeras tablas referidas a la variable cultura organizacional fueron presentadas en relación al nivel en que se encontraron las cinco dimensiones de dicha variable; por lo que, su presentación estuvo en función a valoraciones cualitativas como “bueno”, “regular” y “deficiente”.

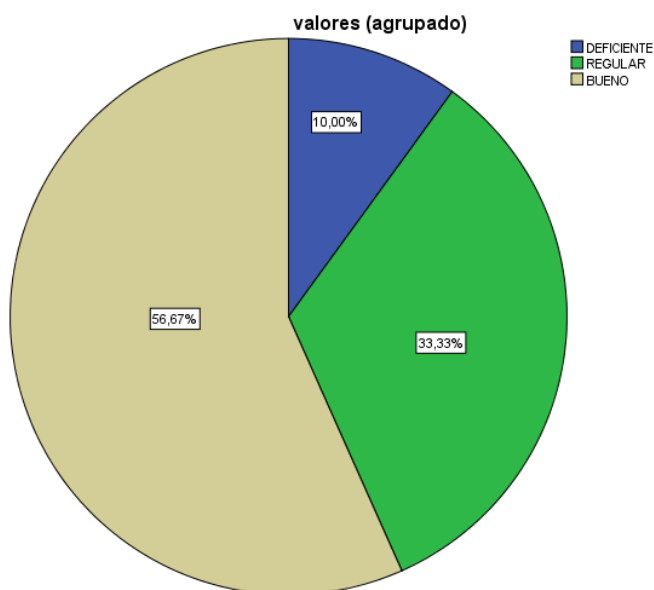
Tabla 11.

Nivel de los valores de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

Escala		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	3	10,0	10,0	10,0
	REGULAR	10	33,3	33,3	43,3
	BUENO	17	56,7	56,7	100,0
	<i>Total</i>	30	100,0	100,0	

Figura 9.

Nivel de los valores de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.



Según la Tabla 11 y la Figura 9, los niveles de valores de la cultura organizacional en los docentes fueron más significativo en la escala buena (56.7 %), seguido de la escala regular (33.33 %) y, por último, la escala deficiente (10 %).

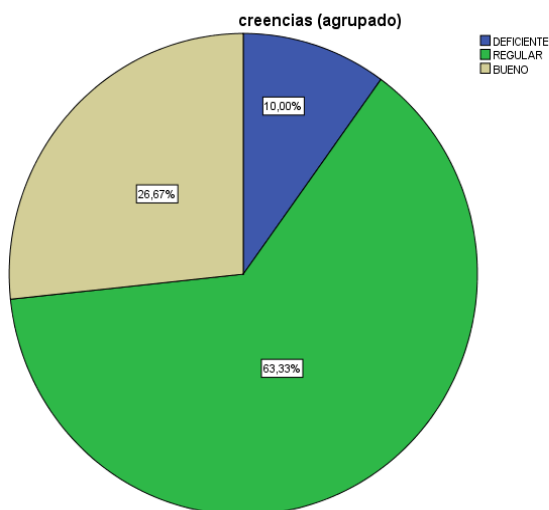
Tabla 12.

Nivel de las creencias de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015

Escala		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	3	10,0	10,0	10,0
	REGULAR	19	63,3	63,3	73,3
	BUENO	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 10.

Nivel de las creencias de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015



Según la Tabla 12 y la Figura 10, los niveles de creencia de la cultura organizacional en los docentes fueron más significativo en la escala regular (63.33 %), seguido de la escala buena (26.67 %) y, por último, la escala deficiente (10 %).

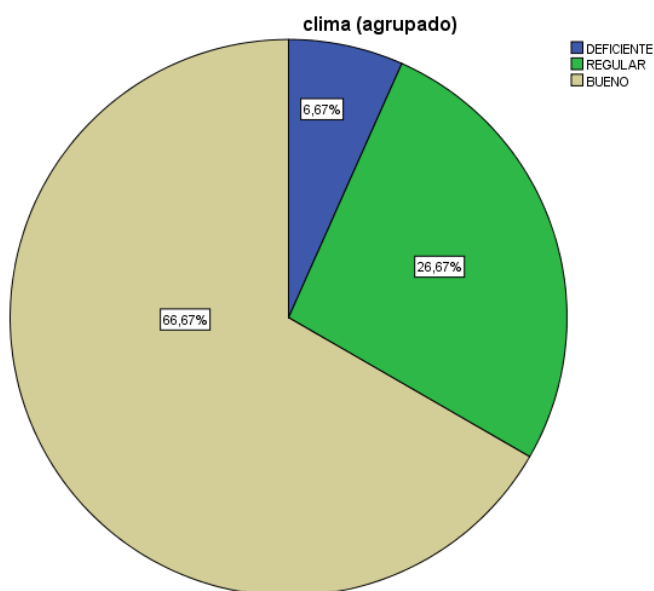
Tabla 13.

Nivel del clima organizacional de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

Escala		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	2	6,7	6,7	6,7
	REGULAR	8	26,7	26,7	33,3
	BUENO	20	66,7	66,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 11.

Nivel del clima organizacional de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015



Según la Tabla 13 y la Figura 11, los niveles de clima organizacional de la cultura organizacional en los docentes fueron más significativo en la escala bueno (66.7 %), seguido de la escala regular (26.7 %) y, por último, la escala deficiente (6.7 %).

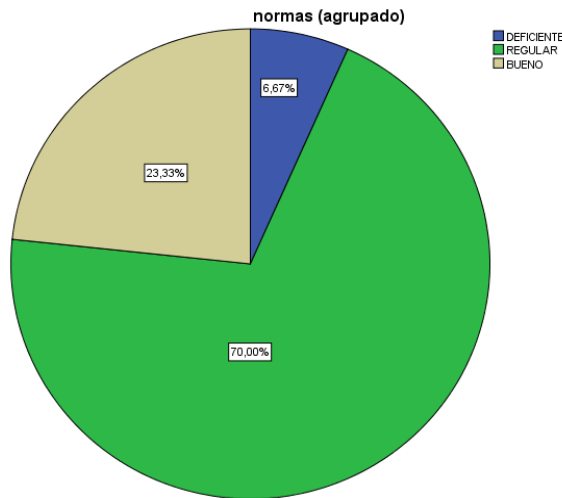
Tabla 14.

Nivel de las normas de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

Escala		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	2	6,7	6,7	6,7
	REGULAR	21	70,0	70,0	76,7
	BUENO	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 12.

Nivel de las normas de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015



Según la Tabla 14 y la Figura 12, los niveles de normas de la cultura organizacional en los docentes fueron más significativo en la escala regular (70 %), seguido de la escala regular (23.3 %) y, por último, la escala deficiente (6.7 %).

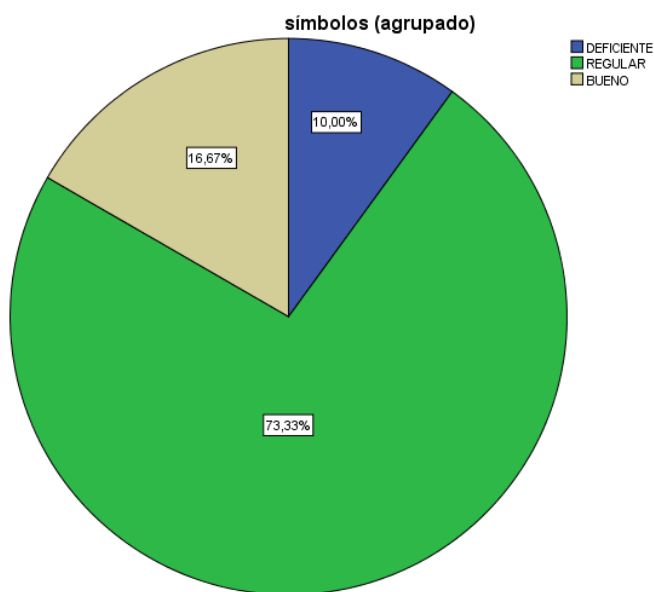
Tabla 15.

Nivel de los símbolos de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

Escala		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	3	10,0	10,0	10,0
	REGULAR	22	73,3	73,3	83,3
	BUENO	5	16,7	16,7	100,0
	<i>Total</i>	30	100,0	100,0	

Figura 13.

Nivel de los símbolos de la cultura organizacional en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.



Según la Tabla 15 y la Figura 13, los niveles de símbolos de la cultura organizacional en los docentes fueron más significativo en la escala regular (73.3 %), seguido de la escala bueno (16.7 %) y, por último, la escala deficiente (10 %).

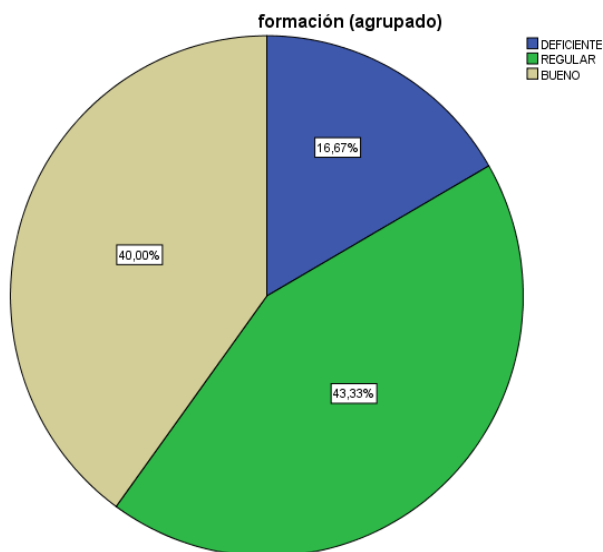
Tabla 16.

Nivel de formación en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

Escala		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	5	16,7	16,7	16,7
	REGULAR	13	43,3	43,3	60,0
	BUENO	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 14.

Nivel de formación en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015



Según la Tabla 16 y la Figura 14, los niveles de formación en el desempeño del docente fueron más significativo en la escala regular (43.3 %), seguido de la escala bueno (40 %) y, por último, la escala deficiente (16.7 %).

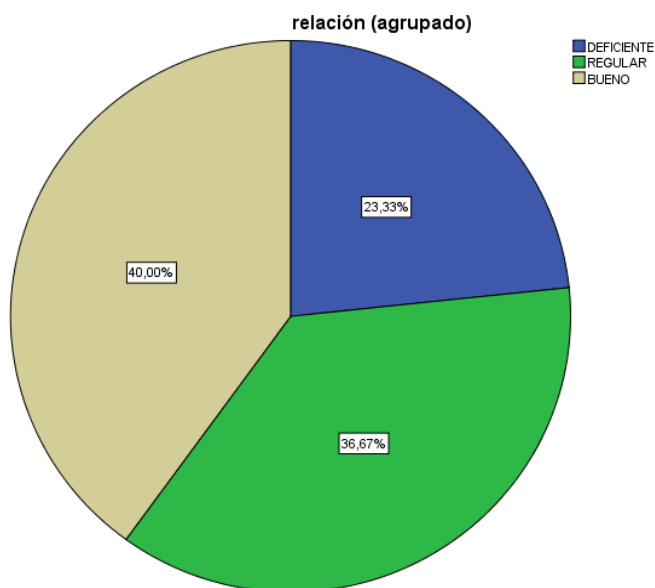
Tabla 17.

Nivel de la relación docente–alumno en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015

Escala		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	7	23,3	23,3	23,3
	REGULAR	11	36,7	36,7	60,0
	BUENO	12	40,0	40,0	100,0
	<i>Total</i>	30	100,0	100,0	

Figura 15.

Nivel de la relación docente–alumno en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015



Según la Tabla 17 y la Figura 15, los niveles de relación docente–alumno en el desempeño del docente fueron más significativo en la escala bueno (40 %), seguido de la escala regular (36.7 %) y, por último, la escala deficiente (23.3 %).

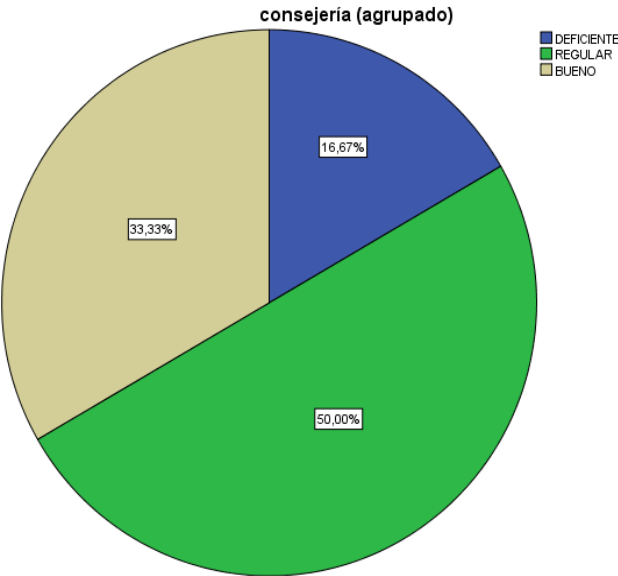
Tabla 18.

Nivel de consejería en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015

Escala		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	5	16,7	16,7	16,7
	REGULAR	15	50,0	50,0	66,7
	BUENO	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 16.

Nivel de consejería en el desempeño docente en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.



Según la Tabla 18 y la Figura 16, los niveles de consejería en el desempeño del docente fueron más significativo en la escala regular (50 %), seguido de la escala bueno (33.3 %) y, por último, la escala deficiente (16.7 %).

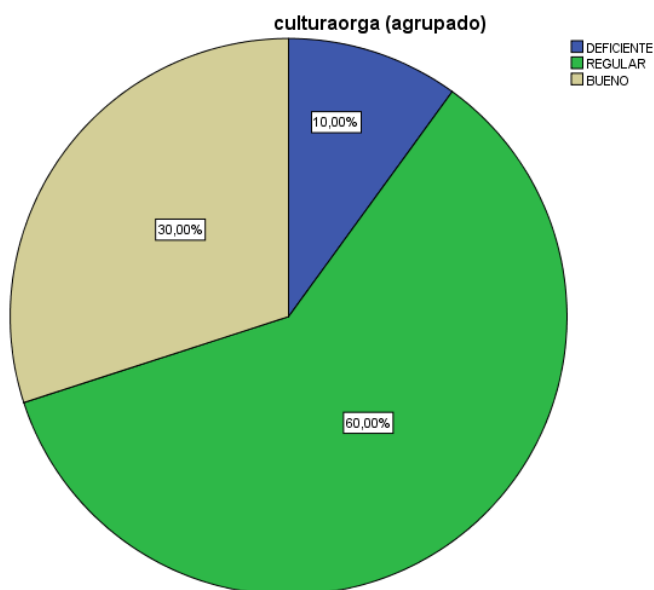
Tabla 19.

Nivel total de la cultura organizacional de los docentes en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

Escala		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	3	10,0	10,0	10,0
	REGULAR	18	60,0	60,0	70,0
	BUENO	9	30,0	30,0	100,0
	<i>Total</i>	30	100,0	100,0	

Figura 17.

Nivel total de la cultura organizacional de los docentes en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015



Según la Tabla 19 y la Figura 17, los niveles totales de cultura organizacional de los docentes, en consideración con las cinco dimensiones observadas, fueron más significativo en la escala regular (60 %), seguido de la escala bueno (30 %) y, por último, la escala deficiente (10 %).

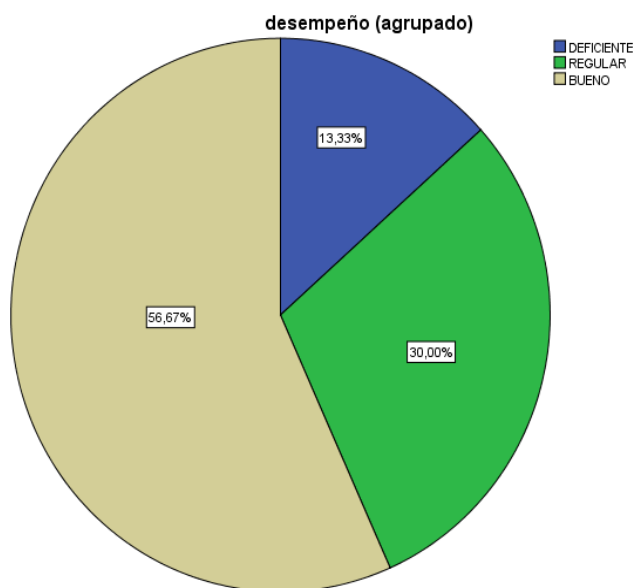
Tabla 20.

Nivel total del desempeño de los docentes en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

Escala		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	DEFICIENTE	4	13,3	13,3	13,3
	REGULAR	9	30,0	30,0	43,3
	BUENO	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Figura 18.

Nivel total del desempeño de los docentes en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015



Según la Tabla 20 y la Figura 18, los niveles totales del desempeño de los docentes fueron más significativo en la escala bueno (56.7 %), seguido de la escala bueno (30 %) y, por último, la escala deficiente (13.3 %).

A continuación, se presentan las tablas de correlación que determinan la influencia de la variable cultura organizacional en el desempeño docente, a través de sus tres dimensiones.

Tabla 21.

Influencia de la cultura organizacional en la formación en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

			Cultura Organizacional			Total
			DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	
Formación del docente	DEFICIENTE	Recuento	2	3	0	5
		% dentro de cultura org. (agrupado)	66,7 %	16,7 %	0 %	16,7 %
		% del total	6,7 %	10 %	0 %	16,7 %
	REGULAR	Recuento	1	10	2	13
		% dentro de cultura org. (agrupado)	33,3 %	55,6 %	22,2 %	43,3 %
		% del total	3,3 %	33,3 %	6,7 %	43,3 %
	BUENO	Recuento	0	5	7	12
		% dentro de cultura org. (agrupado)	0 %	27,8 %	77,8 %	40 %
		% del total	0 %	16,7 %	23,3 %	40 %

<i>Total</i>	Recuento	3	18	9	30
% dentro de cultura org. (agrupado)	100 %	100 %	100 %	100 %	
% del total	10 %	60 %	30 %	100 %	

Tabla 22.

Pruebas de chi-cuadrado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,699*	4	,013
Razón de verosimilitudes	12,982	4	,011
Asociación lineal por lineal	10,093	1	,001
N de casos válidos	30		

Nota. *Siete casillas (77,8 %) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,50.

Como se pudo observar en la Tabla 21, donde se mide la correlación de influencia de la cultura organizacional en la formación, se obtuvo que significativamente hay un 55,6 % del nivel regular para la cultura organizacional que corresponde al mismo nivel para la formación. Por otro lado, según la Tabla 22, el valor de Chi cuadrado es de 0,013, el cual es menor al valor de significancia ($< 0,05$); por lo cual, se determinó que sí

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN SUPERIOR

existe una relación de influencia.

Tabla 23.

Influencia de la cultura organizacional en la relación docente - alumno en el Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015

			Cultura Organizacional			Total
			DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	
Relación docente–alumno	DEFICIENTE	Recuento	2	4	1	7
		% dentro de cultura org. (agrupado)	66,7 %	22,2 %	11,1 %	23,3 %
		% del total	6,7 %	13,3 %	3,3 %	23,3 %
	REGULAR	Recuento	1	8	2	11
		% dentro de cultura org. (agrupado)	33,3 %	44,4 %	22,2 %	36,7 %
		% del total	3,3 %	26,7 %	6,7 %	36,7 %
	BUENO	Recuento	0	6	6	12
		% dentro de cultura org. (agrupado)	0 %	33,3 %	66,7 %	40 %
		% del total	0 %	20 %	20 %	40 %
Total		Recuento	3	18	9	30
% dentro de cultura org. (agrupado)		100 %	100 %	100 %	100 %	
% del total		10 %	60 %	30 %	100 %	

Tabla 24.

Pruebas de chi-cuadrado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,818*	4	,146
Razón de verosimilitudes	7,151	4	,128
Asociación lineal por lineal	5,321	1	,021
N de casos válidos	30		

Nota. *Siete casillas (77,8 %) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,70.

Como se pudo observar en la Tabla 23, donde se mide la correlación de influencia de la cultura organizacional en la relación docente–alumno, se obtuvo que significativamente hay un 44.4 % del nivel regular para la cultura organizacional que corresponde al mismo nivel para la relación docente–alumno. Por otro lado, según la Tabla 24, el valor de Chi cuadrado es de 0,146, el cual es mayor al valor de significancia ($< 0,05$); por lo cual, se determinó que no existe una relación de influencia.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL
Y EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Tabla 25.

*Influencia de la cultura organizacional en la consejería en el Instituto Superior
Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015*

			Cultura Organizacional			Total
			DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	
Consejería	DEFICIENTE	Recuento	1	2	2	5
		% dentro de cultura org. (agrupado)	33,3 %	11,1 %	22,2 %	16,7 %
		% del total	3,3 %	6,7 %	6,7 %	16,7 %
	REGULAR	Recuento	2	10	3	15
		% dentro de cultura org. (agrupado)	66,7 %	55,6 %	33,3 %	50 %
		% del total	6,7 %	33,3 %	10 %	50 %
	BUENO	Recuento	0	6	4	10
		% dentro de cultura org. (agrupado)	0 %	33,3 %	44,4 %	33,3 %
		% del total	0 %	20 %	13,3 %	33,3 %
Total		Recuento	3	18	9	30
% dentro de cultura org. (agrupado)		100 %	100 %	100 %	100 %	
% del total		10 %	60 %	30 %	100 %	

Tabla 26.

Pruebas de chi-cuadrado.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,111*	4	,539
Razón de verosimilitudes	4,042	4	,400
Asociación lineal por lineal	,758	1	,384
N de casos válidos	30		

Nota. *Siete casillas (77,8 %) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.

La frecuencia mínima esperada es ,50.

Como se pudo observar en la Tabla 25, donde se mide la correlación de influencia de la cultura organizacional en la consejería, se obtuvo que significativamente hay un 55.6 % del nivel regular para la cultura organizacional que corresponde al mismo nivel para la consejería. Por otro lado, según la Tabla 26, el valor de Chi cuadrado es de 0,539, el cual es mayor al valor de significancia ($< 0,05$); por lo cual, se determinó que no existe una relación de influencia.

Contrastación de hipótesis

Para la hipótesis general

Tabla 27.

Correlación de la influencia de la cultura organizacional en el desempeño docente en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

		Cultura Organizacional	Desempeño Docente
Cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,419*
	Sig. (bilateral)		,021
	N	30	30
Desempeño del docente	Correlación de Pearson	,419*	1
	Sig. (bilateral)	,021	
	N	30	30

Nota. *La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como se pudo observar en la Tabla 27, se determinó que sí existió una influencia significativa de la cultura organizacional al desempeño docente, la cual fue nivel medio; ya que, el valor de la prueba de Pearson fue de $0,419 > 0,05$. Por consiguiente, se aceptó la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula.

Para la hipótesis específica 1

Tabla 28.

Correlación de la influencia de la cultura organizacional en la formación en los docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015

		Cultura Organizacional	Desempeño Docente
Cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,590*
	Sig. (bilateral)		,001
	N	30	30
Desempeño del docente	Correlación de Pearson	,590*	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	30	30

Nota. *La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Como se pudo observar en la Tabla 28, se determinó que sí existió una influencia significativa de la cultura organizacional a la formación docente, la cual fue nivel alto; ya que, el valor de la prueba de Pearson fue de $0,590 > 0,05$. Por consiguiente, se aceptó la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula.

Para la hipótesis específica 2

Tabla 29.

Correlación de la influencia de la cultura organizacional en la relación docente–alumno en docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2015.

		Cultura Organizacional	Relación docente–alumno
Cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,428*
	Sig. (bilateral)		,018
	N	30	30
Relación docente–alumno	Correlación de Pearson	,428*	1
	Sig. (bilateral)	,018	
	N	30	30

Nota. *La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como se pudo observar en la Tabla 29, se determinó que sí existió una influencia significativa de la cultura organizacional a la relación docente–alumno, la cual fue nivel medio; ya que, el valor de la prueba de Pearson fue de $0,428 > 0,05$. Por consiguiente, se aceptó la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula.

Para la hipótesis específica 3

Tabla 30.

Correlación de la influencia de la cultura organizacional en la consejería en docentes del Instituto Superior Pedro P. Díaz, Arequipa, 2016.

		Cultura Organizacional	Consejería
Cultura organizacional	Correlación de Pearson	1	,162
	Sig. (bilateral)		,393
	N	30	30
Consejería	Correlación de Pearson	,162	1
	Sig. (bilateral)	,393	
	N	30	30

Nota. *La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Como se pudo observar en la Tabla 30, se determinó que sí existió una influencia significativa de la cultura organizacional a la consejería, la cual fue nivel perfecto; ya que, el valor de la prueba de Pearson fue de $0,734 > 0,05$. Por consiguiente, se aceptó la hipótesis de investigación y se rechazó la hipótesis nula.

Discusión

En la presente investigación, se obtuvo datos importantes. Respecto a la primera variable referida a la cultura organizacional, el valor general de las

cinco dimensiones correspondió a un 60 % que determina un nivel regular, ya que solo las dimensiones de valores (56,7 %) y de clima organizacional (66,7 %) corresponden al nivel de bueno.

Estos datos revelan que el nivel de conformidad respecto a las normas, los valores, las creencias, el clima organizacional, los símbolos para los docentes del Instituto no fue totalmente aceptado y, por tanto, condicionó a que el nivel de satisfacción del desempeño no fuese el más favorable, ya que la evaluación de la cultura fue precisamente regular. Asimismo, se observó que algunos docentes formaron parte importante para la elaboración democrática de la cultura institucional, mientras que otro equipo de docentes participaron en dicha elaboración, pero de forma autoritaria, por lo que su no aceptación total condicionó el desempeño laboral en la institución.

Sin embargo, respecto a la segunda variable referida al desempeño de docente, su valoración fue de nivel bueno (56,7 %), lo que determinó que más de la mitad se sintió a gusto por el trabajo que se realiza en la institución, pues esta estuvo en coherencia a la formación de los alumnos en cuanto a la relación docente–alumno y a la consejería que dan a los alumnos; sin embargo, el porcentaje no fue significativo. Ello demostró que los docentes gustaron del trabajo que realizaron día a día en las aulas, ya que, desde su formación en la universidad, se fue generando actitudes y vocación hacia la formación de los alumnos, sobre todo, en las facultades de educación, lo que condicionó a que dicha perspectiva luego se cumpla en el ejercicio de la profesión.

En la presente investigación, se ha pretendido establecer la influencia de la cultura organizacional en el desempeño docente y se obtuvo, según la prueba de Coeficiente de concentración de Pearson, la aceptación de las hipótesis de investigación, pues el valor de la prueba para la hipótesis general fue 0,419, el cual correspondió a un nivel de correlación media. Esto significó que sí existe una influencia de la cultura organizacional al desempeño del docente. En función de la primera hipótesis específica, se obtuvo que la influencia de la cultura organizacional a la formación de los docentes fue de nivel alto, ya que el valor de la prueba fue de 0,590. Para la segunda hipótesis específica, sobre la influencia de la cultura organizacional a la relación docente–alumno, se obtuvo que fue de nivel medio, ya que fue de 0,428. Por último, para la tercera hipótesis específica, sobre la influencia de la cultura organizacional a la consejería, fue de nivel perfecto, ya que el valor de la prueba de Pearson fue de 0,734.

Estos datos demostraron que en dicha institución educativa sí existieron relaciones de influencia de unas variables sobre las otras. En este caso, se ha demostrado estadísticamente, mediante la prueba del coeficiente de concentración de Pearson, que la variable cultura organizacional si influyó sobre el desempeño del docente en un nivel medio ($0,419 > 0,05$), lo que demostró la adecuada coherencia de los argumentos teóricos y empíricos orientados a la influencia de las variables.

Conclusiones

- Se ha demostrado influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño docente que según la prueba de Pearson es de 0.419; es decir, se encuentra en un nivel medio, lo que determina que dicha

influencia se da a nivel de la formación, relación docente-alumno y en la consejería.

- La influencia más significativa de la cultura organizacional en el desempeño docente es en la dimensión referida a la consejería, ya que el valor de la prueba de Pearson es de 0.734, lo que indica que tiene el nivel perfecto, lo que implica que el conjunto de valores más las creencias, clima organizacional, normas, símbolos, etc. son catalizados a través de los docentes cuando se trata de hacer o dar consejería a los alumnos.
- La menor influencia de la cultura organizacional se encuentra en la dimensión relación docente-alumno, ya que esta es de 0.419 en la prueba de Pearson. Dicha relación se entiende que está inmersa dentro del contexto académico; y que, por tanto, se centra en el proceso del aprendizaje, que puede eximir otro tipo de variables influyentes en dicho proceso.
- La cultura organizacional es considerada en el nivel bueno en un 60 %, lo que predispone influir sobre el desempeño docente, ya que, al ser, por ejemplo, deficiente, esta no sería tomada en cuenta en la formación, relación docente-alumno y en la consejería. Sin embargo, en este caso, sí se percibe la influencia en el desempeño docente.

Recomendaciones

- Considerar el mayor número de creencias posibles de los docentes del Instituto, a fin de mejorar el nivel de aceptación de regular a bueno, y con ello se logre incluir un indicador importante en la cultura organizacional.

- Realizar una reglamentación de la mejor manera, modificando o cambiando las normas de la institución para lograr una mejor aceptación de estas y subir del nivel de regular a bueno.
- En la mejor comprensión, un 73 % de los docentes ubica en un nivel regular la aceptación de los símbolos de la institución, por lo que sería favorable que se modifique o actualice los símbolos, a fin de que el nivel de aceptación por los docentes pueda elevarse a un nivel bueno.
- Es conveniente una mejor preparación y actualización de los docentes en estrategias metodológicas, a fin de mejorar el nivel de regular a bueno en la dimensión de formación.
- La consejería se encuentra en un 50 % en el nivel de regular. Sería conveniente también incorporar mejores normas, creencias y sobre todo conocimiento de psicología, tutoría y, por supuesto, de orientación y consejería psicológica para que se pueda llegar con mayor efectividad a los alumnos que presentan diversos problemas (propios de su edad), más aún en un contexto social muy cambiante, problemático y complejo.

CAPÍTULO V

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se ha podido observar, gracias a la gestión educativa es posible identificar las fortalezas y debilidades relacionadas a la educación superior y su calidad, tales como el desempeño docente y las labores administrativas en dirección a los ajustes que benefician el ambiente educativo adecuado (Farfán-Tigre et al., 2016). Asimismo, con la gestión educativa superior se opta por el fortalecimiento de los procesos administrativos, directivos y pedagógicos, además de los procesos comunicativos entre dichos actores de la educación y los estudiantes, puesto que resulta importante mantener

una adecuada relación con los estudiantes a fin de garantizar su enseñanza superior (Martínez, 2015). No obstante, de todos estos procesos, la gestión educativa se encarga de optimizar los procesos de enseñanza por parte del docente, pues la calidad educativa se juzga en este aspecto ya que es posible de observarse y juzgarse de manera plausible por los alumnos y algunas entidades sociales. Ante ello, la gestión educativa superior debe identificar las fortalezas y las debilidades en la enseñanza institucional (García, 2016).

En cuanto a adaptación de las necesidades cambiantes de la sociedad, la gestión educativa debe ser capaz de mantener estándares de innovación en cuanto a la integración de materiales didácticos digitales para elevar la calidad educativa en cuanto la contextualización con las demandas tecnológicas de la sociedad para la educación superior (Rico, 2016). Por ejemplo, la implementación de TIC como las plataformas virtuales educativos es una opción válida y que asegura la formación profesional a través de distintos canales digitales; asimismo, la educación superior se dinamiza por su fácil acceso (Marín-Díaz et al., 2016; Eskandari & Soleimani, 2016; Xu & Mahenthiran, 2016). Por último, la implementación de tecnologías a la educación superior responde a una adecuada tendencia de innovación formativa profesional que pertenece a una organización institucional óptima (De Benito et al., 2020).

Respecto a la cultura organizacional, esta resulta importante para mejorar las condiciones en los procesos operacionales dentro de cualquier entidad sociocomercial. Es decir, mediante la organización en una cultura, las prácticas laborales se optimizan a fin de conseguir un adecuado producto final perteneciente a los objetivos en cumplimiento con las estrategias empresariales a nivel colectivo y personal (Palafox et al., 2019). Asi-

mismo, la cultura organizacional resulta importante para establecer una imagen competitiva y diferenciada de los productos ofrecidos al mercado, pues con la cultura se especifica los objetivos, el régimen laboral, los valores institucionales y la identidad institucional que son observados por los clientes (Llanos, 2016). La cultura organizacional especifica dimensiones que determinan aquellos aspectos que se pueden mejorar a fin de optimizar los procesos operacionales y afectivos, como la misión, la consistencia, la participación y la adaptabilidad. De la misma forma, la cultura organizacional permite establecer un modelo que especifique los procesos operativos de una institución social, como el modelo clan, el adhocrático, el jerárquico y el de mercado (Valdez-Rodríguez et al., 2017; García, 2017).

Además de los procesos operativos, la cultura organizacional considera aspectos sociales y personales que mejoren la organización y el ambiente colaborativo en una entidad social, tales como los valores, las creencias, los supuestos, las tradiciones, entre otros (Segredo et al., 2017). Asimismo, la cultura organizacional resulta importante para el establecimiento y el cumplimiento de objetivos y metas institucionales que permitan determinar una sólida posición competitiva (Guerrero & Silva, 2017).

De esta forma, la cultura organizacional debe ser aplicado adecuadamente en las instituciones educativas superior, donde se deba cumplir tanto con los estándares educacionales y a los objetivos planteados para así conseguir un buen ambiente educacional. Asimismo, como se ha observado, la cultura organizacional otorga competitividad en las instituciones educativas en cuanto a la adaptación de las demandas sociales cambiantes (Pedraja-Rejas et al., 2020). Un factor importante, en correspondencia con lo anterior mencionado, es la innovación de los procesos pedagógicos y

directivos en beneficio a la educación superior, como la adaptación de la didáctica mediante la aplicación de TIC (Vera et al., 2016). Otros factores importantes son la profesionalización de las competencias del docente en cuanto a sus valores, sus capacidades de enseñanza y sus habilidades de relación con sus estudiantes, como también sus actitudes de consejería (González et al., 2016; Valdez-Rodríguez et al., 2017).

Tanto la gestión educativa y su cultura organizacional permiten mejorar la calidad educativa en dirección al desempeño del docente, tales en aspectos como compromiso con la dirección institucional, la responsabilidad, la autoridad, la comunicación, la actualización en estrategias pedagógicas, las investigaciones científicas, la participación activa en actividades de extensión, entre otros (González et al., 2016). Asimismo, el desempeño del docente puede evaluarse mediante competencias pedagógicas, investigativas y afectivo–comunicativas; puesto que, la evaluación del desempeño del docente debe observarse no solo mediante su competencia académica, sino también en aspectos psicoemocionales que permitan una correcta educación para sus alumnos (Fernandes et al., 2016).

En cuanto a la formación docente, esta puede observarse en distintos aspectos importantes, como el desarrollo de la inteligencia emocional del docente en sus alumnos con la finalidad de que se asegure un adecuado desenvolvimiento comportamental y conductual de los estudiantes para su aprendizaje (Abanades, 2016). Por otra parte, la formación docente corresponde a la capacidad coherente y cooperativa con las políticas institucionales y nacionales; es decir, se debe encontrar criterios específicos que permitan la mejora de la formación docente en relación con las políticas internas (Rico, 2016). Asimismo, la formación docente debe contemplar

aspectos subjetivos como la creación de valores personales, actitudes, aspiraciones y creencias que los docentes integren a sus competencias afectivas a fin de motivar adecuadamente a sus alumnos. Además, dicha formación en valores corresponde a las cualidades éticas y morales del docente en cuanto a su compromiso con su labor de enseñanza (Boroel & Arámburo, 2016). De la misma forma, la capacidad adaptativa e innovador del docente en su formación es igual de apreciada, puesto que se sujeta a su competencia digital para una pedagogía actualizada a las nuevas tecnologías para la educación. No obstante, no solo basta con conocer dichas tecnologías, sino que también el docente debe ser capaz de utilizar las herramientas digitales para la educación de corte dinámico, integrador y que incentive la interacción con sus alumnos (Zempoalteca et al., 2017; Arancibia et al., 2020).

Por otra parte, resulta importante identificar una adecuada relación docente–alumno, en donde el docente sea capaz de relacionarse con sus alumnos mediante distintas actividades de extensión universitaria que incentive la colaboración y la confianza entre estos actores educacionales (Cano & Castro, 2016). Dicha relación puede desarrollarse mediante la implementación de TIC, a pesar de que la educación actual sea de forma virtual y distante. Sin embargo, la correcta relación docente–alumno permite que el ambiente interactivo entre estos actores se mantenga a pesar de la situación en que se encuentren, pues las habilidades sociales del docente incentivan un buen desenvolvimiento de los alumnos en ambientes virtuales (Hernández et al., 2017). Asimismo, dicha relación debe contemplar la interacción emocional, pues esta incide en las competencias académicas de los alumnos. Es decir, se debe identificar aquellas situaciones de maltratos psicológicas y verbales que afecten a la capacidad de aprendizaje

de los alumnos. De la misma forma, la inteligencia emocional debe ser optimizado en la relación docente–alumno a fin de que se consiga establecer un ambiente adecuado de aprendizaje (Ríos et al., 2015; Ariza-Hernández, 2017). En definitiva, en la convivencia entre estos actores se debe ponderar el fortalecimiento de competencias emocionales y académicas (García-Raga et al., 2017; Torres & Silva, 2019).

Por último, relación docente–alumno se potencia gracias a las labores de consejería como parte de las aptitudes competitivas del docente y que sea fortalecida por la institución superior. Las labores de consejería permiten que los alumnos tengan una guía afectiva y académica para el cumplimiento y el desarrollo de sus actividades de aprendizaje; asimismo, la consejería evita las deserciones estudiantiles, pues el trabajo conjunto con el docente permite que los estudiantes obtengan confianza para seguir desarrollando sus habilidades académicas. En definitiva, la consejería refuerza la convivencia estudiantil y la permanencia en la institución educativa superior (Corrales & Naranjo, 2017; Bernal et al., 2018; Garzón, 2018; Silva et al., 2017; Páez et al., 2019).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, D., López, M. & Fernández, D. (2017). El sistema de educación superior ecuatoriano visto desde los principios de pertinencia y calidad. *Universidad y Sociedad*, 9(5), 46-53. <https://bit.ly/3iHAWxp>

Abanades, M. (2016). Nuevo perfil del docente en la educación superior: formación, competencias y emociones. *Opción*, 32(2), 17-37. <https://bit.ly/3yXkwXg>

Aguiar, R., Arvizu, C., Arvizu, A. & Méndez, E. (2018). Formación del Profesorado Clave de la Calidad de la Enseñanza Superior. En *Incentivando la Elaboración de Artículos Científicos en el Desarrollo Turístico y Gastronomía* (pp. 202-215). Universidad Tecnocientífica del Pacífico. <https://bit.ly/3jRmthQ>

Alaarij, S., Abidin, Z. & Ahmad, U. (2016). Mediating Role of Trust on the Effects of Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance. *Procedia*, 235, 729-738. <https://doi.org/10.1016/j.>

sbspro.2016.11.074

- Álvarez, J., Chaparro, E. & Estrada, C. (2018). Integración de sistemas de gestión para la búsqueda de la calidad y la eficiencia en las IES en México. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 7(1), 1604-1616. <https://bit.ly/3xTBVyX>
- Anijovich, R. (2017). La evaluación formativa en la enseñanza superior. *Voces de la Educación*, 2(3), 31-38. <https://bit.ly/3sdHIhv>
- Arancibia, M., Cabero, J. & Marín, V. (2020). Creencias sobre la enseñanza y uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en docentes de educación superior. *Formación Universitaria*, 13(3), 89-100. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000300089>
- Ariza-Hernández, M. (2017). Influencia de la inteligencia emocional y los afectos en la relación maestro-alumno, en el rendimiento académico de estudiantes de educación superior. *Educación y Educadores*, 20(2), 193-210. <https://bit.ly/3yXGx8z>
- Bagnato, M. (2017). La inclusión educativa en la enseñanza superior: retos y demandas. *Educar em Revista*, 3, 15-26. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.51050>
- Barale, R. & Santos, B. (2017). Cultura organizacional: Revisão sistemática da literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 129-136. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12854>

- Bernal, N., Muñoz, C. & Vergel, M. (2018). Fomento de la convivencia en instituciones de educación superior desde la consejería académica y de investigación. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 10(1), 68-83. <https://doi.org/10.22335/rlct.v10i1.517>
- Boroel, B. & Arámburo, V. (2016). El posicionamiento del docente ante la formación en valores en la educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 463-482. <https://bit.ly/3yVML8S>
- Burgos, J., Henriquez, L., Hernriquez, V. & García, K. (2017). Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil. *Espacio*, 38(45), 1-15. <https://bit.ly/3kgckvp>
- Calles, M. & Luna, J. (2020). Cultura organizacional bajo el enfoque socioformativo: Proyección de Instituciones de Educación Superior en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 172-189. <https://bit.ly/3xSB01x>
- Calles-Santoyo, M., Martínez-Conchos, J. & Ramos, A. (2019). La cultura organizacional y el desempeño de las Instituciones de Educación Superior Públicas de México. *Atenas*, 4(48), 64-78. <https://bit.ly/37PjKzS>
- Cano, A. & Castro, D. (2016). La extensión universitaria en la transformación de la educación superior. El caso de Uruguay.

Andamios, 13(31), 313-337. <https://bit.ly/2XvtLjD>

Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8, 61-73. <https://bit.ly/3yT6u9h>

Chung, H., Seaton, J., Cooke, L. & Ding, W. (2016). Factors affecting employees' knowledge-sharing behaviour in the virtual organisation from the perspectives of well-being and organisational behavior. *Computers in Human Behavior*, 64, 432-448. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.07.011>

Corrales, S. & Naranjo, M. (2017). *La consejería, eje central del proceso de acompañamiento a estudiantes*. VII Conferencia Latinoamericana sobre el Abandono en la Educación Superior, Córdoba, Argentina. Universidad Nacional de Córdoba. <https://bit.ly/3yWyrwV>

De Benito, B., Moreno-García, J. & Villatoro, S. (2020). Entornos tecnológicos en el codiseño de itinerarios personalizados de aprendizaje en la enseñanza superior. *EduTec*, 74, 73-93. <https://doi.org/10.21556/edutec.2020.74.1843>

De la Fuente, D., Hernández, M. & Pra, I. (2018). Vídeo educativo y rendimiento académico en la enseñanza superior a distancia. *RIE*, 21(1), 323-341. <https://doi.org/10.5944/ried.21.1.18326>

Del Valle, M. & Mó, R. (2018). *Líneas de investigaciones educativas Digeduca* (2.^a edición). Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa. <https://bit.ly/3jMBCAS>

- Díaz, J. & Duque, J. (2017). Análisis y Fortalecimiento de la Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior de la Ciudad de Cali. *Revista de Economía & Administración*, 14(2), 31-46. <https://bit.ly/3sofmRV>
- Eskandari, M. & Soleimani, H. (2016). The Effect of Collaborative Discovery Learning Using MOODLE on the Learning of Conditional Sentences by Iranian EFL Learners. *Theory and Practice in Language Studies*, 6(1), 153-163. <http://dx.doi.org/10.17507/tpls.0601.20>
- Esquinca, A., Jiménez, C. & Gaggiotti, H. (2018). Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. *Nóesis*, 27(53), 34-60. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.4.3>
- Farfán-Tigre, Á., Mero-Delgado, O. & Sáenz-Gavilanes, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179-190. <https://bit.ly/3fZPzdN>
- Fenoll-Brunet, M. (2016). El concepto de internacionalización en enseñanza superior universitaria y sus marcos de referencia en educación médica. *Educación Médica*, 17(3), 119-127. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.07.002>
- Fernandes, D., Sotolongo, M. & Martínez, C. (2016). La Evaluación del Desempeño por Competencias: Percepciones de Docentes y Estudiantes en la Educación Superior. *Formación Universitaria*, 9(5), 15-24. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000500003>

- Fernández-Márquez, E., Leiva-Olivencia, J. & López-Meneses, E. (2018). Competencias digitales en docentes de Educación Superior. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 213-231. <https://bit.ly/3iTA8pd>
- Ferrer-Castillo, A., Hernández-Heredia, R. & Planes-Cumbá, P. (2020). La cultura organizacional en el perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones de educación superior. *EduSol*, 20(73), 1-12. <https://bit.ly/3yTjnA6>
- Flores, J. (2019). La relación docente- alumno como variable mediadora del aprendizaje. *Revista San Gregorio*, 35, 174-186. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.957>
- García, B. (2016, 19 de marzo). *Evaluación de la gestión educativa*. Gestipolis. <https://bit.ly/3g1Tx5p>
- García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 39, 75-102. <https://bit.ly/3gmhqoL>
- García-Jiménez, E. (2016). Concepto de excelencia en enseñanza superior universitaria. *Educación Médica*, 17(3), 83-87. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.06.003>
- García-Raga, L., Grau, R. & López-Martín, R. (2017). Mediation as a Process for the Management of Conflict and the Improvement of Coexistence in Educational Centres. A Study Based on the Perceptions

- of Secondary School Students. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 465-470. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.091>
- Garzón, C. (2018). La gestión educativa en la educación superior de cara a la consejería estudiantil. *Revista Boletín Redipe*, 7(8), 98-112. <https://bit.ly/3ASM0y6>
- Gil, J., Tchinham, D. & Morales, M. (2017). La evaluación del desempeño de los docentes universitarios. Un acercamiento a las realidades educativas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 237-241. <https://bit.ly/3g6yX3N>
- González, R., Ochoa, S. & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad y Empresa*, 18(30), 13-31. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01>
- González, S., Hidalgo, N. & Lombillo, I. (2017). La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Educación Superior. *VARONA*, 64, 1-13. <https://bit.ly/37S6ABW>
- Guerrero, M. & Silva, D. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115. <https://bit.ly/3AJzb8Y>
- Hernandez, R. (2017). Impacto de las TIC en la educación: Retos y

- Perspectivas. *Propósitos y Representaciones*, 5(1), 325-347. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n1.149>
- Hernández, S., Samperio, T. & Tapia, D. (2017, 20 al 30 de abril). *Implementación de plataformas LMS como apoyo a la labor tutorial docente en la educación superior*. VII Congreso Virtual Iberoamericano de Calidad en Educación Virtual a Distancia. <https://bit.ly/3CXBG9C>
- Herrera, S. & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194. <https://bit.ly/3CSGEok>
- Jara, N. & Díaz, M. (2017). Políticas de evaluación del desempeño del docente universitario, mito o realidad. *Educación Médica Superior*, 31(2), 1-15. <https://bit.ly/3soPe9m>
- Lee, J., Shiue, Y. & Chen, C. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, 54, 462-474. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.030>
- Leyva-Cordero, O., Baltodano-García, G. & Hernández, A. (2021). La Cultura Organizacional como mecanismo para mejorar la gobernabilidad de Instituciones de Educación Superior de México y Nicaragua. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 14, 1-25. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2764>

- Llanos, M. (comp.) (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Universidad Ecotec. <https://bit.ly/3AHsPHb>
- Maldonado, G., Miró, M., Stratta, A., Barreda, A. & Zingaretti, L. (2020). La educación superior en tiempos de covid-19: análisis comparativo México - Argentina. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo*, 2(2), 35-60. <https://doi.org/10.34893/gisst.v2i2.79>
- Marín-Díaz, V., Vega-Gea, E. & Sampedro-Requena, B. (2016). Visiones de las plataformas de teleformación en la enseñanza superior. *Campus Virtuales*, 5(2), 100-110. <https://bit.ly/2VTP10H>
- Martínez, J. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Revista Científica Orbis Cognitiona*, 4(2), 140-157. <https://doi.org/10.48204/j.orbis.v4n2a8>
- Martínez, K. (2015, 10 de noviembre). *Concepto de gestión educativa*. Gestipolis. <https://bit.ly/3g2FAEp>
- Marulanda, C., López, L. & Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245-252. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>
- Maya, A., Vallejo, A., Ramos, V. & Borsic, Z. (2019). Cultura organizacional

- e innovación en las empresas. *CienciAmérica*, 8(2), 84-102. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v8i2.215>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46, 11-47. <https://bit.ly/3CPK37l>
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Moreno, G. & Pineda, R. (2019). La Determinación de la Relación entre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones de Educación Superior. *Hallazgos21*, 4(2), 112-132. <https://bit.ly/3k1Xbxp>
- Naseer, M., Zhang, W. & Zhu, W. (2020). Early Prediction of a team performance in the initial assessment phases of a software project for sustainable software engineering education. *Sustainability*, 12(11), e4663. <https://doi.org/10.3390/su12114663>
- Nazarian, A., Atkinson, P. & Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
- Negrón-Rivera, S. (2019). Influencia de la cultura organizacional

- universitaria en el uso de las TIC. *Revista Electrónica de Investigación y Docencia*, 21, 67-80. <https://doi.org/10.17561/reid.n21.5>
- Ortega, R. & González, K. (2017). Calidad en la enseñanza en educación superior del Centro Universitario del Norte, Universidad de Guadalajara, México. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74(1), 9-22. <https://doi.org/10.35362/rie741623>
- Páez, E., González, C. & Oswaldo, A. (2019). *La consejería como estrategia para prevenir la deserción estudiantil en la Universidad de los Llanos*. IX Conferencia Latinoamericana sobre el Abandono en la Educación Superior, Bogotá, Colombia. <https://bit.ly/3xVuhnE>
- Palafox, M., Ochoa, S. & Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 1(35). <http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Parreño, J., Carrera, S. & Ayala, V. (2017). La calidad de la universidad ecuatoriana: un factor necesario para lograr su pertinencia. *Opuntia Brava*, 9(1), 169-177. <https://bit.ly/3CWx4ki>
- Paz, E. (2018). La formación del profesorado universitario para la atención a la diversidad en la educación superior. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(16), 67-82. <https://bit.ly/2XEKbGJ>
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, Í., Espinoza-Marchant, C. & 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. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pérez, N. (2019). Programas de formación docente en educación superior en el contexto español. *Investigación en la Escuela*, 97, 1-17. <http://dx.doi.org/10.12795/IE.2019.i97.01>
- Rengifo-Millán, M. (2017). Calidad en la educación superior desde las ciencias sociales y administrativas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(2), 1251-1270. <https://bit.ly/3sfia3y>
- Reyes, J. & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217. <https://bit.ly/3xL2XIE>
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <https://bit.ly/3jTS8Pr>
- Ríos, R., Osornio, L., Sánchez, A. & Ramírez, L. (2015, 23 al 26 de setiembre). *Propiedades psicométricas del Inventario de Maltrato Académico en la Relación Docente-Alumno (IMARDA)*. II Congreso Internacional de Transformación Educativa, Tlax, México. <https://bit.ly/3iSWaIx>
- Rivera, Á., Segarra, P. & Giler, G. (2018). Síndrome de Burnout en

- docentes de instituciones de educación superior. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 38(2), 17-23. <https://bit.ly/3iSl6zW>
- Ruiz, J., Martínez, M. & Sánchez, M. (2016). El Impacto de las TICs en la Calidad de la Educación Superior. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas*, 1(1), 28-44. <https://bit.ly/3AEbVt4>
- Saiz, C., Rivas, S. & Almeida, L. (2020). Los cambios necesarios en la Enseñanza Superior que seguro mejorarían la calidad de la educación. *Revista E-Psi*, 9(1), 9-26. <https://bit.ly/3sdRfVI>
- Sánchez, E. & Sianes, A. (2021). Ley General de Educación Superior de México. Calidad, inclusión social, gratuidad y obligatoriedad de la enseñanza superior: criterios que sostienen una ley. *Revista Española de Educación Comparada*, 39, 286-299. <https://doi.org/10.5944/reec.39.2021.30964>
- Sánchez, M. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Comuni@cción*, 8(1), 61-71. <https://bit.ly/3m54k2I>
- Sánchez, T. (2016). La Asociación Europea para el Aseguramiento de la Calidad en la Enseñanza Superior (ENQA- European Association for Quality Assurance in Higher Education). Mision, relevancia y principales líneas de acción. *Revista de Educación y Derecho*, 13, 8-15. <https://bit.ly/3AFYDMB>

- Segredo, A., García, A., León, P. & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica para la Dirección en Salud*, 24, 86-99. <https://bit.ly/2Un7YcU>
- Silva, L., Sosa, E., Daza, C., Cogua, W. & Agamez, J. (2017). *Estrategia de consejería orientada a la permanencia estudiantil en un sistema de estudios a distancia*. VII Conferencia Latinoamericana sobre el Abandono en la Educación Superior, Córdoba, Argentina. Universidad Nacional de Córdoba. <https://bit.ly/3CTSwq3>
- Tejada, J. & Ruiz, C. (2015). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: retos e implicaciones. *Educación XX1*, 19(1). <https://doi.org/10.5944/educxx1.12175>
- Torres, A. & Silva, R. (2019). Aprender a Convivir en Educación Superior desde la Práctica Docente, para una Sociedad Democrática. *Formación Universitaria*, 12(2), 51-62. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062019000200051>
- Torres, A. (2020). Los procesos de enseñanza – aprendizaje en el contexto de pandemia: reconfiguración de la relación docente – estudiante en la educación superior. *Tierra Nueva*, 17(17), 45-52. <https://doi.org/10.22199/issn.2735-6213-2020-03>
- Valdez-Rodríguez, B., Rodríguez-Olivas, M. & Hernández-Bernadett, J. (2017). Percepción de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en una Institución de Educación Superior. *CONCIENCIA TECNOLÓGICA*,

53, 16-22. <https://bit.ly/2Un6YFv>

Vera, G., Vera, M. & Martínez, R. (2016). Cultura organizacional y TIC's en las organizaciones de educación superior. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(4), 51-64. <https://bit.ly/37QAJBP>

Wei, Y. & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International Journal of Project Management*, 35(4), 571-585. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.010>

Xu, H. & Mahenthiran, S. (2016). Factors that Influence Online Learning Assessment and Satisfaction: Using Moodle as a Learning Management System. *International Business Research*, 9(2) 1-18. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n2p1>

Yot-Domínguez, C. & Marcelo, C. (2017). University students' self-regulated learning using digital technologies. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 14(38), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s41239-017-0076-8>

Zempoalteca, B., Barragán, J., González, J. & Guzmán, T. (2017). Formación en TIC y competencia digital en la docencia en instituciones públicas de educación superior. *Apertura (Guadalajara, Jal.)*, 9(1), 80-96. <https://doi.org/10.32870/ap.v9n1.922>



EDITORIAL
NAVEGANTE