

Recibido: 2025-08-15

Aceptado: 2025-09-15

Publicado: 2025-10-15

Evaluación del impacto de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados en instituciones de educación superior: Un estudio sistemático

Assessing the Impact of Organizational Culture on Employee Performance in Higher Education Institutions: A Systematic Study

Autor

Ambar Annabelle Verdugo Arcos

averdugoa@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6864-7773>

Universidad de Panamá

Panamá



Resumen

El presente estudio analizó la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados en instituciones de educación superior (IES), a través de la relevancia de la gestión interna para un adecuado manejo del personal. El objetivo general fue evaluar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados en instituciones de educación superior de forma sistemática de la evidencia empírica disponible sobre dicho impacto. Se empleó una revisión bibliográfica con enfoque descriptivo, siguiendo el protocolo PRISMA para garantizar rigurosidad y transparencia. Se seleccionaron 16 artículos científicos publicados en los últimos 5 años en bases de datos como ERIC, Scielo, RedALyC, Dialnet y Google Académico, aplicando criterios específicos de inclusión y exclusión. Los hallazgos indican que la organización cada vez resta importancia al liderazgo. También, la motivación, la productividad, la comunicación interna y el compromiso son escasos y son principalmente el resultado de liderazgos que no son participativos. Esto se complementa con el escaso desarrollo de un liderazgo cultural. Es fundamental que se incorporen liderazgos que se enfoquen en el crecimiento y el aprendizaje organizacional de tal forma que se implementen de modo visible el sentido de pertenencia, se coopere y se modifiquen de forma adecuada y con las políticas administrativas. Se sugiere que los directivos de las instituciones de educación superior implementan políticas de gestión cultural y un liderazgo que se orienta con la transformación y retención del talento humano dentro de la organización.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Educación Superior, Desempeño De Los Empleados, Instituciones Educativas, IES

Abstract

This study analyzed the influence of organizational culture on the performance of employees in higher education institutions (HEIs), through the relevance of internal management for adequate personnel management. The general objective was to evaluate the impact of organizational culture on the performance of employees in higher education institutions in a systematic way of the empirical evidence available on said impact. A bibliographic review with a descriptive approach was used, following the PRISMA protocol to ensure rigor and transparency. 16 scientific articles published in the last 5 years in databases such as ERIC, Scielo, RedALyC, Dialnet and Google Scholar were selected, applying specific inclusion and exclusion criteria. The findings indicate that the organization is increasingly downplaying leadership. Also, motivation, productivity, internal communication and commitment are scarce and are mainly the result of leadership that is not participatory. This is complemented by the poor development of cultural leadership. It is essential to incorporate leaderships that focus on organizational growth and learning in such a way that the sense of belonging is visibly implemented, cooperates and is modified appropriately and with administrative policies. It is suggested that the directors of higher education institutions implement cultural management policies and leadership that is oriented towards the transformation and retention of human talent within the organization.

Keywords: organizational culture, higher education, employee performance, educational institutions, IES.

Introducción

La cultura organización en las instituciones de educación superior (IES) cumple un rol primordial en la conformación del entorno laboral y en la calidad del desempeño de los empleados. Varios estudios han identificado que una cultura sólida y bien alineada con valores instituciones puede beneficiar de manera significativa el compromiso, la satisfacción y la productividad del personal docente y administrativo. (Cadmen et al., 2025). Dentro de una organización educativa, todos los recursos son primordiales, más aún su capital humano y de manera particular el cuerpo de los empleados, representa una ventaja competitiva entre institución y otra. Es decir, un líder educativo es importante comprender cuáles son sus motivaciones o limitaciones que permiten que un trabajador se desempeñe de una determinada forma. (Yopan et al., 2020)

En este contexto, se entiende por cultura organizacional la suma de normas, ciencias, practicas, valores y practicas colectivas por los integrantes de una organización. En contexto de las instituciones de educación superior (IES), esta cultura influye en conceptos de liderazgo, la comunicación interna, en la toma de decisiones y la participación de los miembros de la comunidad educativa (Fernández et al., 2024). Varios estudios recientes han mostrado que una cultura organizacional positiva está vinculada con un aumento en el bienestar laboral y beneficia en el desempeño eficaz de los trabajadores. Un ejemplo Tannady y Kerta, (2023) en su investigación realizada sobre 225 empleados universitarios de Indonesia, donde la cultura organizacional explica el 33.1 % del rendimiento.

Autores como (Pashanasi et al., 2021) en su estudio idéntica que existe mayor relación al trabajo en equipo ligado de la eficiencia, orientación al logro y vinculados con los factores antes mencionado que influyen y mejoran el desempeño laboral. A sí mismo, (Carrasco et al., 2023) menciona que el desempeño profesional de los empleados es un aspecto critico en el entorno educativo, debido que tiene impacto directo en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes. Para evaluar es necesario comprender una serie de consideraciones: como la planificación efectiva de las clases y el dominio de los contenidos, la capacidad de adaptarse a las necesidades actuales de los estudiantes.

Desde una mirada crítica el estudio (Jumbo , 2025) donde se ejecutó una investigación aplicada con enfoque cuantitativo, con muestra de 247 trabajadores, se evidencio un nivel alto de la variable clima organizacional y sus dimensiones, se identificó un mayor nivel de desempeño, pero menor cantidad en las dimensiones de vinculación e investigación. De la misma (Domínguez et al., 2021) mediante cuestionarios de Paul Spector 1985 para medir la satisfacción y de Litwin y Stringer 1968 para medir el clima organizacional, los resultados muestran en valores positivos entre las variables, pero con variaciones en cuanto a las dimensiones, lo cual se recomienda estrategias para el mejoramiento del entorno organizacional dentro de la institución con la finalidad de beneficiar de manera positiva la sensación bienestar de los colaboradores con el objetivo de beneficiar a los estudiantes.

Estudios identificó al clima organizacional, como elemento primordial para la eficiencia y eficacia en las instituciones educativas. Esta investigación concuerda con las observaciones de la OIT, demuestra que un entorno laboral adecuado es primordial para la mejora organizacional. Igualmente (Brasales , 2021) menciona la relevancia de una administración eficaz de la información para analizar con mayor exactitud los elementos que influyen el rendimiento laboral.

El contexto real, en este sentido, la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral ha sido objeto de investigación en diversas instituciones educativas. Como señala (Andrade y Ureta, 2021) en su estudio, plantea que la cultura organizacional influye en lo social e institucional, debido que benefician en la mejora de la enseñanza y la calidad de los servicios educativos a través de cambios beneficiosos en la gestión educativa. (Llancari y Alania, 2020) en su estudio de tipo descriptivo correlacional, con muestra 88 empleados de la universidad nacional del centro del Perú (UNCP), a través de un cuestionario, los resultados evidencian que existe relación con un nivel de significancia de 0.05, que existe una relación ($= 0.722$) directa y significativa ($Z = 1.96$) entre la cultura organizacional y el desempeño de los trabajadores.

Frente a esta realidad, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño de los empleados en las instituciones de educación superior? ¿según la evidencia científica publicada en los últimos 5 años?

En respuesta a esta interrogante, el presente artículo tiene como objetivo general evaluar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados en instituciones de educación superior de forma sistemática la evidencia empírica disponible sobre dicho impacto, utilizando la metodología PRISMA. Para ello, se han establecido los siguientes objetivos específicos: (1) Identificar los componentes claves de la cultura organizacional en las IES; (2) Analizar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño de los empleados (3). Evaluar modelos de gestión cultural en IES que promueven un desempeño laboral eficiente y sostenible.

El estudio busca aportar a la comprensión de cómo una cultura organizacional influye en el desempeño de los empleados en las instituciones de educación superior A través de un análisis sistemático, se pretende identificar los componentes claves de la cultura organizacional, analizar su relación con el desempeño laboral y destacar las practicas que benefician a un ambiente institucional más eficiente. A continuación, se presenta la metodología y cuerpo del artículo, donde se detallan la forma de llevar a cabo la revisión y los hallazgos empíricos más relevantes, se discuten sus implicaciones para la gestión del talento y la mejora del desempeño en las instituciones educativas de nivel superior.

Metodología

Para explorar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados en instituciones de educación superior, se desarrolló una investigación de tipo revisión bibliográfica con enfoque descriptivo, siguiendo los lineamientos de la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que busca garantizar la transparencia, exhaustividad y reproducibilidad en el proceso de selección y análisis de los estudios incluidos en la revisión.

Para llevar a cabo esta revisión, se seleccionaron estudios científicos publicados en revistas especializadas y en bases de datos académicas como ERIC, Scielo, RedALyC, Dialnet y Google Académico. La búsqueda se centró en artículos publicados en los últimos cinco años, utilizando palabras claves y operadores booleanos que ayudaron combinar varios términos vinculados con el tema de estudio. Las palabras clave empleadas “cultura organizacional”, “clima organizacional”, “entorno laboral”, “desempeño laboral”, “productividad del empleado”, “educación superior”, “docentes universitarios”: entre otras, las cuales fueron combinadas con los operadores booleanos AND y OR, tanto en español como en inglés.

A continuación, se presentan las rutas de búsqueda utilizadas en las diferentes bases de datos consultadas:

Tabla 1
Estrategia de Búsqueda aplicada para la investigación

Base de datos	Estrategia de Búsqueda
Scielo	("cultura organizacional" AND "desempeño laboral") OR ("clima organizacional" AND "educación superior")
Dialnet	("cultura organizacional" AND "rendimiento laboral") OR ("cultura institucional" AND "empleados universitarios")
ERIC	("organizational culture" AND "employee performance") AND ("higher education" OR "university staff")
RedALyC	("cultura organizacional" AND "desempeño laboral" AND "educación superior") + filtros: área ciencias sociales 2020-2025
Google Académico	"cultura organizacional y desempeño laboral en instituciones de educación superior" + filtros: desde 2020, idioma: español o inglés, fuentes científicas revisadas por pares

La búsqueda de información se realizó desde los criterios de inclusión y exclusión, para avalar la calidad y relevancia de las investigaciones incluidas:

Los criterios de inclusión establecidos fueron:

- Investigaciones que se enfoquen en la evaluación del impacto de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados en instituciones de educación superior
- Estudios empíricos (cuantitativos, cualitativos o mixtos) que evaluaron explícitamente la relación o el impacto de la cultura organizacional acerca el desempeño del personal en instituciones de educación superior.
- Publicaciones académicas revisadas por pares.
- Artículos publicados en español o inglés.
- Estudios con disponibilidad de texto completo.
- Estudios publicados entre los años 2020 y 2025.

En cuanto a los criterios de exclusión, se consideró:

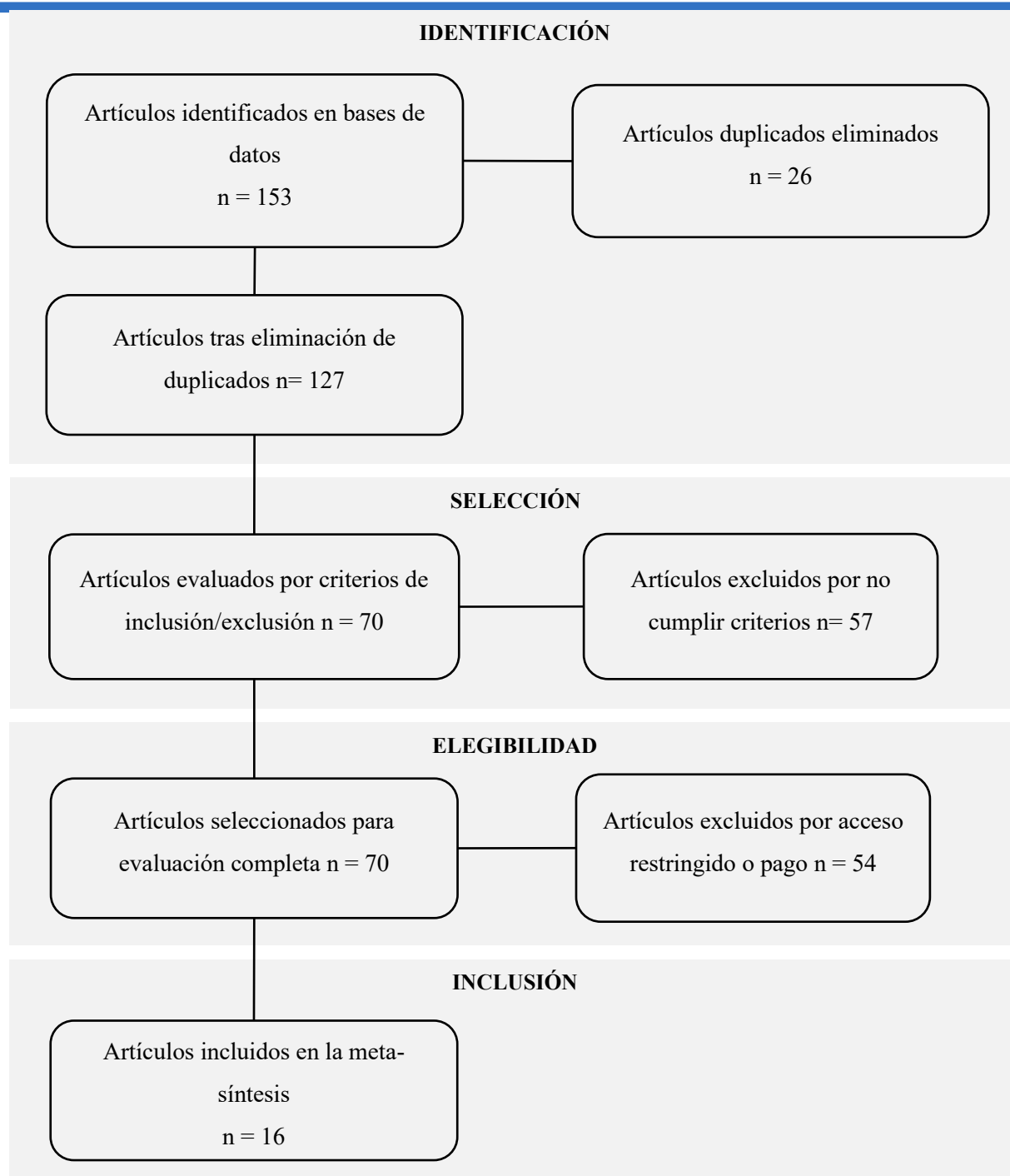
- Investigaciones que se enfoquen en niveles educativos distinto a instituciones de educación superior (por ejemplo, empresas comerciales, instituciones financieras)
- Artículos que no aborden directamente el impacto de la cultura organizacional acerca el desempeño del personal en instituciones de educación superior.
- Publicaciones no científicas, como blogs, revistas no arbitradas, cartas de editor, resúmenes de congreso sin texto e informes no revisados por pares, etc.
- Investigaciones publicadas antes de 2020 o en idiomas distintos al español o inglés.

El procedimiento de evaluación y selección de los estudios se realizó conforme a las pautas establecidas por la metodología PRISMA, garantizando así la transparencia y consistencia en cada fase. En primer lugar, se localizaron las investigaciones pertinentes mediante la consulta de las bases de datos previamente citada. Después, se examinaron los títulos y resúmenes de las investigaciones para determinar su relevancia y se utilizaron los criterios de inclusión y exclusión para escoger los artículos finales que se estudiaron a fondo.

A continuación, se presenta el diagrama de flujo PRISMA /Figura 1), el cual ilustra las fases de la selección y exclusión de estudios, además de las justificaciones específicas para excluir algunos artículos.

Figura 1.

Diagrama de flujo Prisma



Por último, se llevó a cabo la recolección y ordenamiento de los datos esenciales, los cuales se sistematizaron en una tabla de resultados con los siguientes elementos: autor/año de publicación, título del artículo.

Resultados

Una vez concluido el análisis de los 16 artículos seleccionados mediante la metodología PRISMA, se presentan a continuación los hallazgos organizados en función de los objetivos específicos planteados para el desarrollo del presente estudio:

Objetivo general: evaluar el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de los empleados en instituciones de educación superior.

Los resultados revelaron una tendencia constante, tomando como base una relación positiva y notable entre los constructos personales. asimismo, una sólida cultura orientada a los valores compartidos, el liderazgo participativo y una comunicación comunicativa propician mayores niveles de productividad, satisfacción en el trabajo y compromiso en la institución. En líneas generales la evidencia empírica deja entrever que la robustez de la cultura organizacional se ha interpretado como uno de los factores que permiten establecer una mejor relación en cuanto a rendimiento en la mano de obra y sostenibilidad en las IES en contextos actuales.

a) Identificar los componentes claves de la cultura organizacional en las IES

Analizados los estudios, se confirmaron los elementos que componen la cultura organizacional en las instituciones de educación superior y se cimentaron en los valores, la comunicación interna, el liderazgo transformacional y la orientación a la calidad del servicio educativo. Estos elementos se presentan en diversas manifestaciones a nivel institucional y geográfico, pero confluyen sus efectos en la armonía y el sentido de pertenencia del personal académico y administrativo.

Tabla 2.

Sistematización de resultados para el objetivo 1

N.º Artículo	Autores/Año	Muestra	Componentes claves	Resultados
1	(Tannady y Kerta, 2023)	225 empleados universitarios de indonesia	Valores compartidos, liderazgo, comunicación y trabajo colaborativo.	La cultura corporativa tuvo un impacto significativo y positivo en el desempeño, con el 33.1%, el liderazgo y la cohesión interna fueron los componentes más influyentes.
2	(Liang y Abd , 2025)	540 colaboradores de instituciones privadas de Xian	Innovación, adaptabilidad, aprendizaje organizacional	La gestión de talento como la cultura organizacional tuvo efectos positivos en el desempeño de los

				empleados, lo cual la cultura organizacional representa un factor clave en el desarrollo del trabajo docente.
3	(Sadi et al., 2024)	346 empleados académicos de la universidad de Bayero de Kano	Innovación, adaptabilidad, aprendizaje organizacional y trabajo en equipo	Se reporto correlaciones positivas, en cuanto la cultura organizacional bien establecida mejora el compromiso de los empleados.
4	(Alvarado et al., 2023)	64 empleados de la Universidad Católica de Cuenca	Bienestar, valores, comunicación, motivación institucional.	Se obtuvo que un bajo porcentaje de la muestra, se encuentra con niveles de desmotivado debido a la sobrecarga de trabajo, problemas con el clima laboral.
5	(Amine et al., 2024)	349 decanos universitarios	Comunicación, estructura jerárquica, cooperación interdepartamental.	La cultura organizacional es un elemento calve en la efectividad institucional en las IES.

La cultura organizacional en las instituciones de educación superior (IES), ha evidenciado que el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva, la innovación, mejoramiento del plan de trabajo y el bienestar institucional conforman los elementos claves para para una excelente cultura organizacional. Estos componentes, presentes en todos los cinco estudios analizados, constituyen un marco teórico que permite comprender la configuración de la cultura en las IES y la base para potenciar el desempeño y la vinculación de las comunidades académicas y administrativas. Por lo tanto, esta evidencia aporta a la investigación sobre la cultura organizacional y el desempeño en IES, particularmente para el diseño de nuevas estrategias de gestión cultural en el ámbito universitario.

- b) Analizar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño de los empleados en instituciones de educación superior

La revisión de estudios del periodo 2020-2024 muestra que la cultura organizacional y el clima laboral, tienen una influencia positiva y significativa en el desempeño de los docentes de educación

superior, con correlaciones comprendidas entre 0,686 y 0,912 y efectos de impacto de hasta 33,1%. Esto muestra la necesidad de atender estos elementos para mejorar la eficiencia y el desempeño académico de las instituciones de educación superior.

Tabla 3.

Sistematización de resultados para el objetivo 2.

N.º Artículo	Título	Autor/Año	Tipo de estudio	Relación entre variables	Hallazgos relevantes
6	Clima organizacional y desempeño docente	(Yllesca et al., 2024)	Diseño transversal no experimental, cuantitativo.	Positiva	Se obtuvo, una correlación moderada de 0.686, altamente significativo.
7	Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones Públicas de Educación Superior	(Moreno y Pineda , 2021)	Mixto	Positiva evaluación significativa	99 % de confiabilidad existe relación
8	“Impacto de la cultura organizacional, ambiente laboral y liderazgo en el desempeño de docentes en una institución privada de educación superior.”	(Tannady y Kerta, 2023)	Cuantitativa	Positivo	Impacto positivo con influencia del 33.1% y un recuento t de 13,334
9	La influencia del liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el desempeño de los empleados	(Abdul et al., 2024)	Métodos cuantitativos	Positivo	Los resultados correlación altamente positiva, cultura organizacional 0,782 y desempeño de los empleados 0,912

10	Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú	(Llancari y Alania, 2020)	Descriptivo correlacional	Positivo	Resultados evidencian que existe relación con un nivel de significancia de 0.05, que existe una relación (= 0.722) directa y significativa ($Z = 1.96$) entre la cultura organizacional y el desempeño de los empleados.
11	Cultura organizacional y desempeño docente	(Chávez et al., 2023)	Cuantitativo de tipo correlacional	Positivo	Los resultados para el desempeño de los empleados 31,3% y para la cultura organizacional 20.8%
12	Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador	(Jumbo , 2025)	Cuantitativo	Positivo	Relación directa entre clima organizacional y desempeño laboral. Para la variable desempeño laboral se presenta que el 75.30 % de todos los indicadores obtiene un nivel alto y para la variable clima organizacional se presenta que el 68.83 %

13	Valor añadido en el desempeño docente: el papel de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior de Pakistán	(Ayesha y Baacha, 2025)	Cuantitativa	Positivo	la administración mostró fuertes correlaciones con la ejecución del trabajo (0,434), la cultura educativa (0,578), la colegialidad (0,465), la motivación (0,521) y la satisfacción laboral (0,341 y 0,372)
14	El efecto de la cultura organizacional y las habilidades de comunicación en el desempeño administrativo en las instituciones de educación superior de Java Oriental	(Sudi et al., 2024)	Cuantitativo	Positivo	Los resultados mostraron que le cultura organizacional 0,546 y el desempeño de los trabajadores 0.335 con significados positivos.

El conjunto de evidencias analizadas, pone de manifiesto que la cultura organizacional y el clima del trabajo pueden influir en el nivel de desempeño de los empleados que trabajan en instituciones de educación superior. Las pruebas estadísticas dan como resultado correlaciones altas y unos efectos de impacto relevantes y significativos, confirmándose así que reforzar estos elementos organizacionales se hace imprescindible para la mejora de la eficacia, motivación y rendimiento académico del personal docente.

- c) Evaluar modelos de gestión cultural en IES que promueven un desempeño laboral eficiente y sostenible.

El análisis de los estudios revisados permitió identificar algunos modelos de gestión cultural aplicados en instituciones de educación superior (IES) en los últimos cinco años, destinados a mejorar el rendimiento laboral y la sostenibilidad de la organización. La investigación en esta área se centró en la aplicación del liderazgo transformacional, la gestión del conocimiento, la innovación organizacional y el aprendizaje institucional, evaluando cómo estos afectaron la

eficiencia y el compromiso de los empleados. Todos los modelos presentaron resultados que afectaron positivamente la productividad, la motivación, la satisfacción laboral y la retención del talento de los empleados, confirmando que la cultura laboral dentro de la organización es un factor determinante en el desempeño del trabajo docente y administrativo en las IES.

Tabla 4.

Sistematización de resultados para el objetivo 3

N.º Artículo	Autores/Año	Modelo aplicado/ enfoque	Indicadores de mejora
15	(Faisal et al., 2025)	Modelo basado en liderazgo participativo + gestión cultural orientada a innovación (modelo ad hoc integrado)	Compromiso organizacional, mejoras en la innovación. Es decir, la implementación de prácticas participativas e iniciativas evidencio datos positivos en el desempeño organizacional y compromiso.
16	(Leyva y Baltodano, 2024)	Cuantitativa basada en evaluaciones internas	Incrementos en desempeño, mayor compromiso y mejoras en la productividad de los trabajadores

Se evidencio, que la consolación de estrategias en torno a liderazgo, innovación y aprendizaje organizacional fueron determinantes para generar mejoras sostenibles en los indicadores de desempeño institucional.

Discusiones

Los hallazgos del estudio pusieron de manifiesto que la cultura organizacional tiene una influencia significativa en el rendimiento de los empleados administrativos de las instituciones de educación superior (IES), confirmando el objetivo 1, donde se evidenció que los factores que más lo condicionan son el liderazgo, la comunicación, los valores culturales compartidos y la cooperación entre las áreas, aspectos que explican, como aquel estudio indica, un porcentaje amplio del rendimiento laboral, hallazgos que comparten Tannady y Kerta, (2023) en su investigación realizada sobre 225 empleados universitarios de Indonesia, donde la cultura organizacional explica el 33.1 % del rendimiento, también coincide con el de Liang y Abd (2025), donde identificaron la innovación y la adaptabilidad como piezas fundamentales para el fortalecimiento del aprendizaje organizacional, lo que lleva a pensar que una cultura organizacional abierta al cambio garantiza el fortalecimiento del rendimiento institucional, y finalmente, la cultura organizacional basada en el bienestar y la motivación, comunicación..

A su vez, el trabajo de Sadi et al., (2024) respalda ambos resultados al demostrar que la cultura organizacional está vinculada con la mejora del compromiso de los empleados. Lo que concuerda con Amine et al. (2024), que determina que la cooperación interdepartamental y la comunicación vertical son decisivas para la efectividad institucional. Por su parte Alvarado et al., (2023) proponen, en cambio, una crítica al respecto ya que, si bien la cultura organizacional puede favorecer el bienestar laboral, las cargas de trabajo y la falta de reconocimiento limitarán ese beneficio, de forma que también en nuestro estudio brota la evidencia de abuso de la cultura organizacional hacia el bienestar laboral en los departamentos administrativos.

Hay un consenso general sobre la existencia de una relación favorable entre la cultura organizacional y el desempeño de empleados en las instituciones de educación superior. Tal es el caso de Yllesca et al., (2024), reporta una evaluación moderada de 0.686, altamente significativa. Por su parte, Abdul et al., (2024) determina una calificación aún más robusta en la que cultura organizacional presenta 0.782 y desempeño 0.912, lo que sugiere que, aun dentro de la concordancia en la dirección de los efectos positivos, la cultura organizacional y el desempeño varían en magnitud positiva dependiendo el contexto, el tipo de muestra, y los indicadores evaluados en los estudios.

En términos de metodologías empleadas los autores (Jumbo, 2025) y (Yllesca et al., 2024) optaron por diseños transversales no experimentales. Mientras que otros autores como (Moreno y Pineda, 2021) utilizó un enfoque mixto de tipo cuantitativos y cualitativos. Esta diferencia metodológica podría explicar las diferencias en la precisión y la amplitud de los resultados obtenidos; por ejemplo, el 99% de confiabilidad evidenciado por el autor.

También los elementos que integran la cultura organizacional son variados. En el caso de Tannady y Kerta, (2023), el liderazgo y la cohesión interna explican un 33.1% del desempeño, mientras que Ayesha y Baacha, (2025) destacan correlaciones significativas con la cultura educativa (0.578), la colegialidad (0.465), la motivación (0.521), y la satisfacción laboral entre 0.341 y 0.372. Esto da cuenta de que distintos estudios dan prioridad a diferentes factores culturales, aunque todos de forma positiva, impactan el desempeño laboral.

El desempeño que se también mide es diferente en los diversos estudios. Por ejemplo, el caso de Chávez et al., (2023) muestra que el desempeño de los trabajadores se vincula en un 31.3% a diferencia de Jumbo, (2025) con el 75.30% de los indicadores de desempeño laboral se ubican en un nivel alto. Estas diferencias se podrían explicar por los métodos utilizados al momento de la extracción de datos y resultados y el contexto institucional en el que se desenvuelven (pública vs. privada, nacional vs. internacional).

Refiriéndonos a los hallazgos sobre habilidades específicas, Sudi et al., (2024) integra a la comunicación como un componente más junto con la cultura e, igualmente, muestra correlaciones de 0.546 para cultura organizacional y 0.335 para desempeño, dando a entender que la cultura por sí sola no basta; su efecto se multiplica en combinación con habilidades de la comunicación.

Para finalizar, la totalidad de los estudios concuerda en que la cultura organizacional es un condicionante positivo y de importancia para el desempeño en IES. Las primeras correlaciones en los estudios de Abdul et al., (2024) y Ayesha y Baacha, (2025) parecen ser más altas,

potencialmente por la mejora en las correlaciones de los instrumentos y el aumento de la muestra. Los estudios comparativos también subrayan la necesidad de incorporar elementos tales como liderazgo, comunicación, motivación y colegialidad.

Finalmente, Al analizar los trabajos de Faisal et al., (2025) y Leyva y Baltodano (2024) se evidencia que ambos autores subrayan el valor de la cultura organizacional en el desempeño de los trabajadores en instituciones de educación superior, aunque con distintas perspectivas. Faisal et al. lleva a la práctica un modelo ad hoc integrado que combina liderazgo participativo con gestión cultural en la innovación, impactando de forma positiva el compromiso organizacional y la innovación de la institución. En cambio, Leyva y Baltodano adoptan un enfoque cuantitativo a partir de evaluaciones internas y se ocupan de registrar aumentos en desempeño, compromiso y productividad, aunque de forma un tanto libre en términos de modelo teórico y aun así obteniendo resultados positivos. La comparación muestra que mientras que un autor se radica en el centro la interrelación de liderazgo y cultura, el otro autor demuestra que el desempeño y el compromiso que se miden de forma directa reflejan cambios positivos

Conclusiones

Se concluye que, pese a las limitaciones del estudio, existen algunos elementos claves que nos ayudaron a investigar el estado actual

- En relación con el primer objetivo el análisis de los estudios revisados permitió identificar que los componentes esenciales de la cultura organizacional en instituciones de educación superior se enfocaron en el liderazgo participativo, la comunicación efectiva, los valores compartidos y el sentido de pertenencia institucional. Estos elementos configuraron la base de una cultura organizacional que, sólida, organizaba la colaboración, la innovación académica y la mejora continua. Los resultados mostraron que, en las IES que la cultura organizacional se sostenía sobre el refuerzo de la estructura cultural, la definición y el establecimiento de las normas, los objetivos y las prácticas, se lograban climas laborales más positivos y cohesionados. Esto genera un impacto directo en la estabilidad emocional y la motivación de los empleados.
- Con respecto al segundo objetivo, Los estudios empíricos han hallado, de forma reiterada, una asociación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los docentes y otros colaboradores en las instituciones de educación superior. El liderazgo transformacional, trabajo en equipo y confianza mutua han sido identificados como factores que consolidan dicha relación. Igualmente, se notó que instituciones más abiertas al cambio y con prácticas inclusivas cultivaban un mejor clima laboral y un y un desempeño académico superior. Todo lo anterior lleva a consolidar la cultura organizacional como una estrategia primordial para la sostenibilidad de la mejora en el desempeño administrativo y docente, porque ofrece entornos laboralmente más motivadores, colaborativos y coherentes con la misión institucional.

- Finalmente, para el objetivo tres los estudios coincidieron en que los modelos de gestión fundamentados en el liderazgo transformacional, la comunicación estratégica y el desarrollo profesional a lo largo de la vida laboral produjeron cambios positivos en los indicadores de desempeño, tales como la retención del talento, la satisfacción laboral y la innovación pedagógica. También se determinó que las IES que respondieron con modelos de gestión adaptativos, basados en la participación del personal y la responsabilidad social universitaria, tenían capacidades para adquirir una cultura organizacional resiliente ante los cambios en el entorno educativo.

REFERENCIAS

- Abdul, J., Sanaji, S., Dwijanto, A., y Kistyanto, A. (2024). La influencia del liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el desempeño de los empleados. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 5(1), 977-990. <https://doi.org/https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.926>
- Ayesha , y Baacha, N. (2025). Valor añadido en el desempeño docente: el papel de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior de Pakistán. *Perspectivas de ProScholar*, 4(2), 55-62. <https://doi.org/10.62997/psi.2025b-42071>
- Yllesca, A., Córdova, U., Espíritu, E., Buleje, N., y Gomez, Y. (2024). Clima organizacional y desempeño docente. *Horizontes. Revista de la investigacion Ciencias de la Educacion*, 8(33), 766 - 775. <https://doi.org/https://revistahorizontes.org>
- Alvarado, T., Gallardo, W., y Erazo, G. (2023). La cultura del bienestar: un eje esencial en las instituciones de educación superior. *MQRInvestigar*, 7(4), 1074–1101. <https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.1074-1101>
- Amine , M., Arshad, D., y Saoula, O. (2024). La cultura organizacional y su impacto en la eficacia de las instituciones de educación superior argelinas. *Revisiones multidisciplinarias*, 8(4). <https://doi.org/10.31893/multirev.2025129>
- Andrade, A., y Ureta, M. (2021). La eficacia de la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Naval. *Digital Publisher CEIT*, 6(2), 34-50. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2021.2-2.594>
- Brasales , P. (2021). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de las Unidades Educativas del Milenio pertenecientes al Distrito 06D05 Guano - Penipe*

Educación. UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/97109157-3015-47f2-9d9d-a7dba610288c/content>

- Cadmen, N., Ochoa, E., Verdugo, B., y Ochoa, M. (2025). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral docente: una revisión sistemática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 2749-2754. <https://doi.org/https://doi.org/>
- Carrasco, R., Auca, J., Visa, S., Atajo, J., y Santacruz, A. (2023). *Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior*. CLAEC.
- Chávez, M., Pantigoso, N., Varas, S., y Valverde, W. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente. *Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 6(12). <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2559>
- Domínguez, X., Guerra, M., Manosalvas, C., y Gonzalo, V. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en el distrito educativo de Santa Elena. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 2343-5763. <https://doi.org/www.doi.org/10.36390/telos271.11>
- Faisal, M., Hutahayan, B., y Chongb, M. (2025). Fomento de organizaciones de alto rendimiento en la educación superior: el efecto del liderazgo participativo, la cultura organizacional y la innovación en el desempeño y el compromiso organizacionales. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2448884>
- Fernández, D., Ecurra, M., y Sánchez, L. (2024). Cultura organizacional y bienestar laboral en un instituto de educación superior, caso Arequipa (Perú). *Educacion*, 6(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/j.rie.2024.04.005>
- Jumbo, J. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja, Ecuador. *Economía y negocios*, 16(1), 76-99,. <https://www.redalyc.org/journal/6955/695580042005/>
- Leyva, O., y Baltodano, G. (2024). N MODELO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICA. *Revista De Gestión Pública*, 13(2), 193–229. <https://doi.org/https://doi.org/10.22370/rgp.2024.13.2.4418>
- Liang, L., y Abd, N. (2025). La influencia de la gestión del talento y la cultura organizacional en el rendimiento académico de los empleados en colegios y universidades privadas de Xi'an.

- Revista Uniglobal de Ciencias Sociales y Humanidades* , 4(1), 29-37.
<https://doi.org/https://doi.org/10.53797/ujssh.v4i1.4.2025>
- Llancari , R., y Alania, R. (2020). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Socialium*, 4(1), 22-23.
<https://doi.org/https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2020.4.1.475>
- Moreno, G., y Pineda , R. (2021). Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones Públicas de Educación Superior. *Economía y Negocios* , 12(2), 32-51.
<https://doi.org/10.29019/eyn.v12i2.853>
- Pashanasi, B., Gárate, J., y Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción*, 12(3), 163-174.
<https://doi.org/https://www.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Sadi, M., Ismail, F., Arnaut, M., Bano, Y., Muthmainnah, N., y Lawal, Z. (2024). El efecto de la cultura organizacional en el compromiso de los empleados en las instituciones de educación superior. *Zhongguo Kuangye Daxue Xuebao*, 3(29), 141-152.
<https://doi.org/https://zkdx.ch/journal/zkdx/article/view/75>
- Sudi, M., Arisanti, I., Hanim, A., Sya'rani, R., y Rahwana, K. (2024). El efecto de la cultura organizacional y las habilidades de comunicación en el desempeño administrativo en las instituciones de educación superior de Java Oriental. *Estudios Interdisciplinarios de Ciencias Occidentales* ,, 2(2), 440-447.
<https://doi.org/https://doi.org/10.58812/wsiv.v2i02.673>
- Tannady, H., y Kerta, I. (2023). La influencia de la cultura organizacional, el ambiente laboral y el liderazgo en el desempeño de profesores de tiempo completo (estudio de caso de una institución privada de educación superior apoyada por una corporación). *Revista de educacion* , 5(4), 13020-13025. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2300>
- Yopan , J., Palmero, N., y Santos , J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-281.
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés