

DOI: <https://doi.org/>

## Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral docente: una revisión sistemática

The impact of organizational culture on teachers' job performance: a systematic review

**Noemi Cadmen Ochoa**

noemi.e26@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2520-9527>  
Investigadora Independiente  
Azogues – Ecuador

**Eunice Ochoa Suárez**

yunnissc@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0005-5763-5845>  
Escuela de Educación Básica Colombia  
Biblián– Ecuador

**Bertha Verdugo**

berthaazucena1@hotmail.com  
<https://orcid.org/0009-0005-1901-3500>  
Escuela de Educación Básica Colombia  
Biblián– Ecuador

**Marcia Ochoa Suárez**

m.ochoasuarez@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0007-8821-0166>  
Unidad Educativa Javier Loyola  
Azogues – Ecuador

Artículo recibido: 15 de febrero de 2025. Aceptado para publicación: 01 de marzo de 2025.  
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

La calidad educativa depende en gran medida del desempeño docente, el cual no solo responde a sus capacidades individuales, sino también al entorno institucional en el que el profesional se desenvuelve. En este contexto, este estudio presenta una revisión sistemática de la literatura aplicando el método PRISMA para analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral docente. Se utilizaron como fuentes de información Scopus, Web of Science y SciSpace, lo que permitió identificar 26 artículos que cumplieron con los criterios de inclusión. El análisis de la literatura evidenció una relación positiva y significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente. Además, otros factores como la motivación, el liderazgo y el compromiso también influyeron en esta relación. Es necesario continuar investigando este tema en distintos contextos para comprender mejor sus implicaciones y aplicar estos hallazgos en escenarios específicos, como el ecuatoriano.


*Palabras clave:* cultura organizacional, desempeño docente, calidad educativa, revisión sistemática, motivación docente

### Abstract

Educational quality largely depends on teacher performance, which is influenced not only by individual skills but also by the institutional environment in which educators operate. In this context, this study

conducts a systematic literature review using the PRISMA method to examine the relationship between organizational culture and teacher performance. The information sources included Scopus, Web of Science, and SciSpace, leading to the identification of 26 articles that met the inclusion criteria. The analysis of the literature identified a significant and positive connection between organizational culture and teachers' performance. Additionally, factors such as motivation, leadership, and commitment also played a role in this dynamic. Further research is needed across different contexts to gain a deeper understanding of these interactions and apply the findings to specific settings, such as the Ecuadorian educational system.

*Keywords:* organizational culture, teacher performance, educational quality, systematic review, teacher motivation

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar:

*LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades 6 (1), 2749 – 2754.*  
<https://doi.org/>

## INTRODUCCIÓN

En una organización educativa, todos los recursos son valiosos, más aún su capital humano y de manera particular el cuerpo docente, llegando incluso a representar una ventaja competitiva entre una organización y otra. Por lo tanto, para un líder educativo es fundamental entender cuáles son las motivaciones o limitaciones que hacen que un docente se desempeñe de una determinada manera. Una de las definiciones que puede ayudar a comprender estas razones es la de cultura organizacional (Yopan et al., 2020).

Tomando en cuenta los conceptos citados por Burbano Pérez (2020) puede interpretarse a la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias y formas de interacción compartidas por los miembros de una institución educativa, que se transmiten a través de símbolos y significados simbólicos. Podría creerse como una programación mental en los colaboradores que les permite identificarse con una filosofía institucional común, se caracteriza por ser inherente a una organización, aunque muchas veces invisible, es aprendida y replicada incluso de manera inconsciente por los miembros corporativos, es decir, la cultura organizacional, es un conjunto de creencias que se manifiesta en la conducta de los empleados.

El concepto de cultura organizacional no debe confundirse con clima o compromiso organizacional, el primero se refiere a la percepción (incluso subjetiva) que tienen los empleados sobre su ambiente de trabajo, incluyendo aspectos como las relaciones interpersonales, el ambiente físico, las políticas y prácticas de la organización (Cantú et al., 2022). Por su parte, el compromiso organizacional hace referencia a la medida en la que los empleados se identifican con su organización, implica un vínculo emocional y una conexión psicológica (Vera & Ayala, 2023).

Por otro lado, el desempeño laboral docente se define como el nivel de rendimiento y cumplimiento de las responsabilidades y tareas profesionales por parte de los educadores en su contexto laboral. Este término está estrechamente vinculado con la eficacia, eficiencia y calidad del proceso enseñanza-aprendizaje que significa el servicio focal de un centro educativo (Mora-Romero & Mariscal-Rosado, 2019). En cambio, la satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar y gratificación experimentados por un individuo en relación con su trabajo, es decir, es un sentimiento asociado con la percepción de alcanzar las expectativas personales, disfrutar de un entorno laboral satisfactorio y recibir recompensas emocionales y/o económicas (Santiago, 2023).

En 1985 los autores Richard Ryan y Edward Deci, tal como lo explica Stover et al. (2017) propusieron su teoría de la autodeterminación que plantea que el ser humano muestra símbolos de motivación en términos de persistencia, energía y dirección de su trabajo siempre que sus necesidades básicas entendidas como competencia, autonomía y correspondencia estén satisfechas, caso contrario el individuo muestra signos de enfermedad y apatía. Trasladando este concepto al contexto de los docentes, se puede interpretar que un entorno de trabajo satisfactorio, resultado de una cultura organizacional positiva aumenta la autoconfianza y autoestima de los trabajadores promoviendo su desempeño laboral.

La recopilación de información disponible sobre la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral docente, despierta interés debido a que este tema ofrece perspectivas multidimensionales que permitan la formulación de estrategias y políticas educativas para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en función del desempeño del profesorado. Las circunstancias actuales de educación caracterizadas por un ritmo vertiginoso y la búsqueda constante de la calidad de vida exigen que los centros educativos logren un ambiente de trabajo adecuado que maximice el potencial de sus empleados, considerando siempre el conjunto de valores institucionales, normas y creencias que implica la cultura organizacional.

Es importante, además, tener en cuenta que la labor educativa es central en cualquier proceso formativo y que el trabajo docente es altamente exigente, lo que subraya la necesidad de crear un ambiente de trabajo acogedor. En tal sentido, esta investigación se propone con el objetivo de analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral docente mediante una revisión sistemática de la literatura experta en el área para comprender la relación entre estas variables y aplicarlas a los entornos educativos actuales.

### METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta revisión sistemática, se aplicaron los lineamientos establecidos por Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) 2020. Como fuentes de información, se seleccionaron las bases de datos Scopus y Web of Science por su rigurosa indexación y alto impacto académico. Adicionalmente, se incorporó SciSpace como herramienta complementaria para optimizar la búsqueda de literatura relevante, permitiendo la identificación de artículos en acceso abierto y la consulta de estudios no siempre indexados en bases tradicionales.

La búsqueda de artículos se realizó por duplicado, con cada investigador efectuándose de manera independiente del 1 al 30 de septiembre de 2024, los algoritmos de búsqueda fueron optimizados mediante operadores booleanos en Scopus y Web of Science, mientras que en SciSpace la búsqueda se basó en términos clave específicos, tal como se muestra en la tabla 1. Con el objetivo de limitar la búsqueda hacia el área educativa, se utilizaron algoritmos que incorporan la palabra "teacher".

**Tabla 1**

*Algoritmos de búsqueda utilizados en cada motor*

Base de datos	Algoritmo de búsqueda
Scopus	(TITLE-ABS-KEY ("organizational culture" ) OR TITLE-ABS-KEY ( "corporate culture" ) AND TITLE-ABS-KEY ( teacher AND performance ) OR TITLE-ABS-KEY ( teacher AND professional AND development ) OR TITLE-ABS-KEY ( teacher AND job AND performance )) AND PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2025 AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "SOC" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) OR LIMIT-TO ( LANGUAGE , "Spanish" ) )
Web of Science	(ALL=(organizational culture)) AND ALL=(Teachers' Performance) and Article (Document Types) and 2024 or 2023 or 2022 or 2021 or 2020 or 2019 (Publication Years)
SciSpace	Influence of organizational culture on teacher job performance Year: last five years Publication type: journal article

**Fuente:** elaboración propia.

Se consideraron únicamente artículos científicos publicados en inglés o español entre 2019 y 2024. Se excluyeron documentos de otros tipos, como reseñas, conferencias, libros y cartas al editor. Además, se consideraron únicamente estudios dentro de ciencias de la educación, ciencias sociales y psicología, descartando aquellos de áreas no relacionadas.

Se reunieron los documentos encontrados en las tres bases de datos y con ayuda del gestor Mendeley se eliminaron los registros duplicados. Una vez obtenidos los artículos pertinentes, se procedió a una primera revisión manual que consistió en excluir los documentos en cuyo título no conste las variables de esta investigación "organizational culture" y "teachers" junto con sus sinónimos y variantes ortográficas. Además, se dejaron fuera las revisiones sistemáticas, debido a que no se consideran como fuentes primarias de información.

En la siguiente revisión manual, se leyeron los resúmenes de las publicaciones y se eligieron únicamente aquellas donde se aborde explícitamente el tema a investigar, dejando de lado cualquier artículo que se enfoque a clima organizacional, compromiso organizacional, retención de los docentes y también aquellos que no se centren específicamente en el desarrollo profesional docente y se dirijan al desempeño de los estudiantes o empleados en general. Se excluyeron los estudios que abordaron la pandemia de COVID-19, dado que se considera una etapa de alto estrés global, lo que podría introducir sesgos en los resultados al influir en el desempeño docente de manera excepcional y no representativa de condiciones normales.

Los documentos seleccionados pasaron a fase de revisión completa, donde se extrajeron datos como año de publicación, ubicación geográfica del estudio, variables analizadas, enfoque metodológico, métodos estadísticos utilizados y principales conclusiones. Esta información se organizó en una matriz de Excel diseñada para facilitar el análisis y síntesis de resultados.

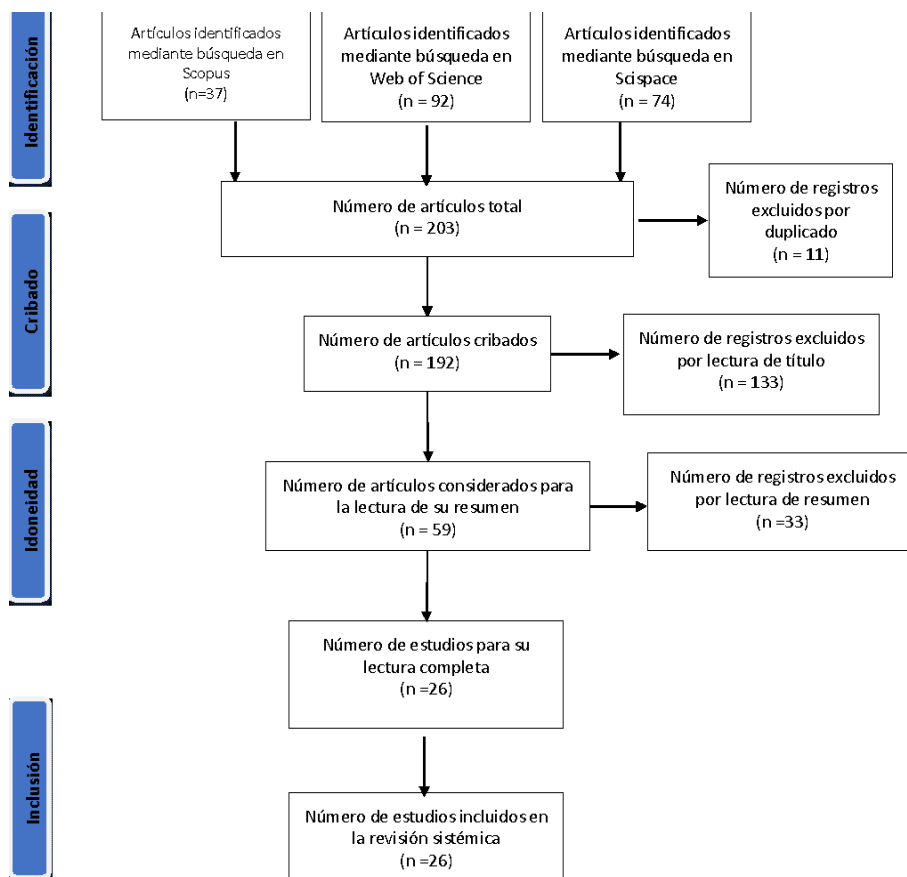
Para ayudar a determinar la validez, fiabilidad e interpretación de los resultados, se consideraron probables riesgos de sesgo como la metodología empleada, las posibles influencias culturales o contextuales teniendo en cuenta el sitio geográfico donde se produjo el estudio, además del año de publicación.

### **DESARROLLO**

Como se muestra en la figura 1, después de realizar la búsqueda en Scopus, Web of Science y SciSpace, aplicando los criterios de inclusión establecidos en la metodología, inicialmente, se obtuvieron 203 resultados, entre los cuales se hallaron 11 duplicados, dejando un total de 192 artículos, tras lectura de su título se excluyeron 133 registros, al realizar la posterior lectura del resumen se retiraron 33 trabajos adicionales. Finalmente, se obtuvo un total de 26 registros para su lectura completa, mismos que fueron utilizados para esta revisión sistemática.

Figura 1

Proceso de búsqueda y cribado de información



Fuente: elaboración propia.

Del total de documentos revisados, de acuerdo con la tabla 2 solamente una investigación que corresponde al 3,84% fue publicada en idioma español, el resto de investigaciones fueron reportadas en inglés.

Tabla 2

Autores, año de publicación y base de datos de los artículos seleccionados para esta revisión sistemática

Autores y Año	Base de datos de origen	Idioma
(Sultan et al., 2023)	Scopus	Inglés
(Bektiarso, 2022)	Web of Science	Inglés
(Asih et al., 2024)	Web of Science	Inglés
(Mahardika et al., 2022)	SciSpace	Inglés
(Hao, 2022)	SciSpace	Inglés
(Prihatini et al., 2021)	SciSpace	Inglés
(Virgana, 2021)	SciSpace	Inglés
(Setyawati, 2023)	SciSpace	Inglés
(Hendrianto et al., 2023)	SciSpace	Inglés
(Santosa, 2022)	SciSpace	Inglés
(Muljadi et al., 2022)	SciSpace	Inglés

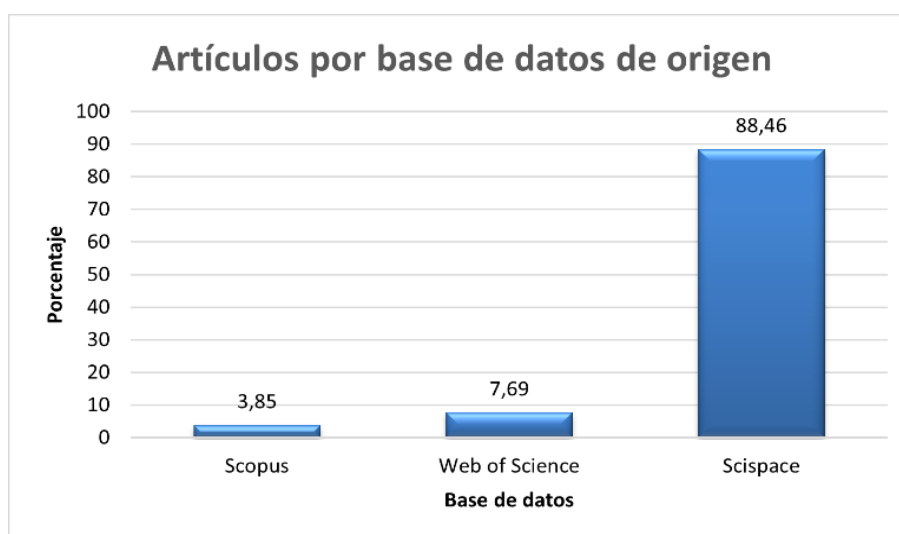
(Rofifah et al., 2021)	SciSpace	Inglés
(Fitriyah et al., 2022)	SciSpace	Inglés
(Raharja et al., 2022)	SciSpace	Inglés
(Satata et al., 2022)	SciSpace	Inglés
(Nora & Ustradi, 2022)	SciSpace	Inglés
(Kayoi et al., 2021)	SciSpace	Inglés
(Sugeng, 2022)	SciSpace	Inglés
(Razzaghi et al., 2022)	SciSpace	Inglés
(Safitri & Nugroho, 2023)	SciSpace	Inglés
(Narullita et al., 2022)	SciSpace	Inglés
(Sudibjo & Nasution, 2020)	SciSpace	Inglés
(Parwoto, 2023)	SciSpace	Inglés
(Hasibuan & Andika, 2023)	SciSpace	Inglés
(Ulfa et al., 2022)	SciSpace	Inglés
(Andrade-Zambrano & Ureta-Alvear, 2021)	SciSpace	Español

**Fuente:** elaboración propia.

Como se observa en el gráfico 1, la base de datos que permitió mayor porcentaje de recopilación de documentos apegados a los criterios de inclusión de esta revisión, fue SciSpace (88,46%), seguida por Web of Science (7,69%) y Scopus (3,85%).

### Gráfico 1

*Distribución porcentual de los artículos seleccionados según la base de datos de origen*

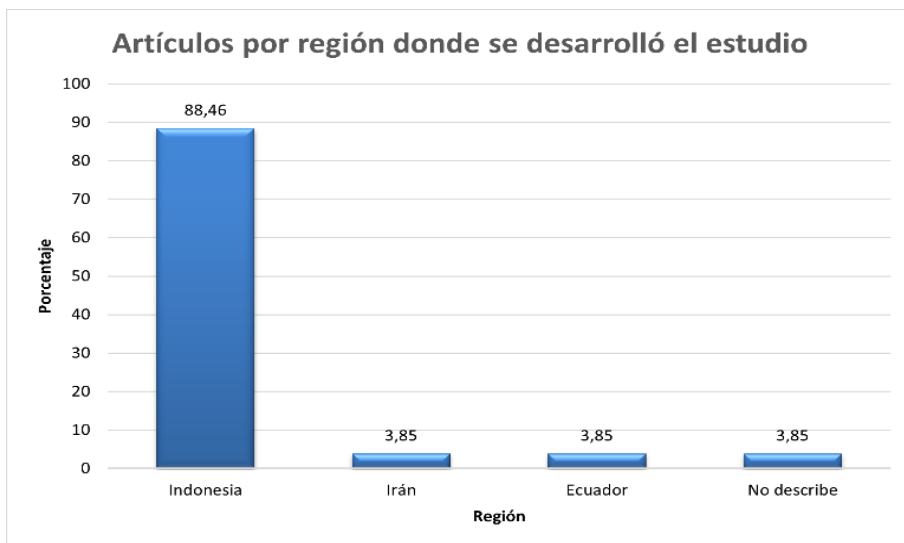


**Fuente:** elaboración propia.

Del número total de investigaciones incluidas en esta revisión, el 88,46% se llevaron a cabo en Indonesia, el porcentaje restante se distribuye equitativamente entre Ecuador, Irán y un documento que no describe el sitio de estudio (gráfico 2). Esta desproporción geográfica sugiere un posible sesgo cultural que podría limitar la aplicabilidad de los hallazgos a contextos educativos más diversos o pluriculturales. Además, esta limitación evidencia una brecha de conocimiento sobre la dinámica organizacional en distintos entornos socioculturales, particularmente fuera de Asia. Cabe mencionar que estas investigaciones abarcan diferentes niveles educativos, excluyendo la educación superior.

**Gráfico 2**

*Distribución porcentual de los países participantes en los estudios incluidos en esta revisión sistemática*

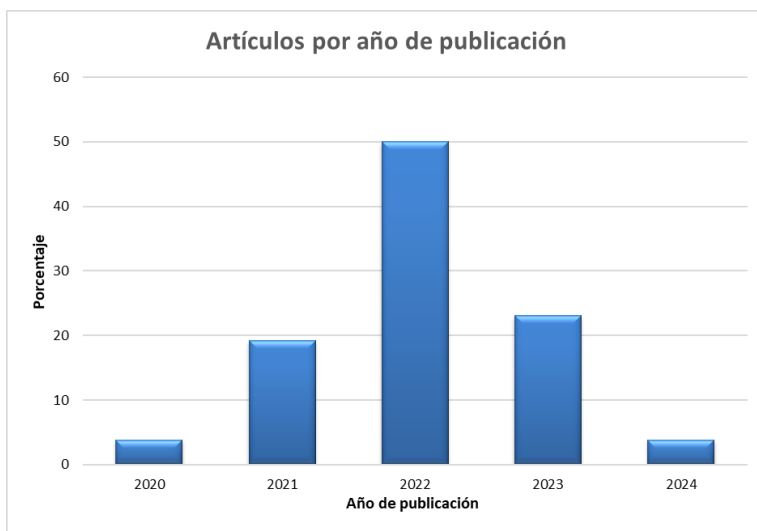


**Fuente:** elaboración propia.

Por otro lado, en el gráfico se muestra la distribución porcentual por año de publicación de los documentos considerados, el porcentaje más alto (50%) se sitúa en el año 2022, esto indica que se ha considerado las investigaciones más recientes disponibles para el análisis, por ende, los resultados podrán ser reflejo de las tendencias actuales de gestión, liderazgo, cultura organizacional y variables relacionadas.

**Gráfico 3**

*Distribución en porcentaje de los años de publicación para los estudios incluidos en esta revisión sistemática*



**Fuente:** elaboración propia.



como moderadora completa entre el entorno laboral y el desempeño de los maestros, mientras que su influencia sobre la cultura organizacional es solo parcial.

Contrario a estos resultados, Mahardika et al. (2022) encontraron que la cultura organizacional tiene un efecto significativamente positivo tanto en la motivación laboral como en el desempeño de los docentes, esta observación se respalda por dimensiones como estabilidad y competencia conductual, en el indicador de lealtad y administración de aula respectivamente. Los autores explican que, al aumentar la lealtad de un maestro en cumplir sus responsabilidades en el trabajo, como maximizar siempre los resultados laborales en todas las situaciones, es capaz de aumentar su experiencia en la administración del aula, y tareas relacionadas como elaboración de planificaciones.

En esta misma línea, Virgana (2021) sugieren que el desempeño laboral está directamente influenciado por las variaciones en la cultura organizacional, apoyando el hecho de que la motivación laboral en sí misma tiene el mayor impacto en el desempeño laboral, el estudio además toma en cuenta otros factores como la personalidad dejando ver la importancia de construir un entorno laboral saludable. En concordancia con este reporte también se muestran Rofifah et al. (2021).

Por su parte Andrade-Zambrano & Ureta-Alvear (2021), concluyeron que la cultura organizacional influye en aspectos sociales y emocionales relacionados con el desempeño docente, por lo tanto, plantean mejorar el desempeño laboral en la Unidad Educativa Liceo Naval (Ecuador) a través del fortalecimiento de la cultura organizacional implementando talleres de formación continua con estas temáticas. Los talleres tienen como objetivo fortalecer las relaciones interpersonales entre el cuerpo docente, fomentar el trabajo en equipo y promover el liderazgo motivacional.

Un grupo de 12 artículos informan los resultados de sus investigaciones teniendo en cuenta además algún estilo de liderazgo, un total de 10 publicaciones concuerdan en que existe un efecto positivo y/o significativo entre la cultura organizacional y el desempeño docente; sin embargo, Setyawati (2023) reporta que no encontró una relación discernible entre las dos variables mencionadas, pero al medir simultáneamente los factores de cultura organizacional, el liderazgo y la motivación encontró un impacto significativo sobre el desempeño de los maestros. Mientras que para Prihatini et al. (2021) la relación entre desempeño docente y cultura organizacional es parcial.

Para la mayoría de este grupo de autores, el estilo de liderazgo, la preocupación que estos, muestran hacia los maestros, la apertura en la comunicación tiene una influencia sobre la motivación que a su vez se refleja en el desempeño, se observó una relación positiva especialmente cuando se trató de liderazgo transformacional o servicial (Asih et al., 2024; Raharja et al., 2022; Sugeng, 2022).

En sus observaciones Hasibuan & Andika (2023) sugieren que ciertas características de la cultura organizacional influyen en el desempeño de los docentes, a destacar la orientación hacia la tarea, la comunicación, el apoyo social, el reconocimiento y la cultura de aprendizaje. Además, encontraron que la cultura organizacional puede manifestarse también como innovación, estabilidad, respeto por los demás, atención a los detalles, orientación al trabajo en equipo y agresividad en la competencia.

Relacionado con el autor anterior, Razzaghi et al. (2022) encontró una correlación entre el tipo de cultura organizacional presente en una institución educativa y los componentes que conforman la ética profesional. Los aspectos clave como la responsabilidad, la honestidad, la lealtad, el respeto, la empatía y el acatamiento de valores institucionales se reflejan en el comportamiento de los docentes, y se convierten en elementos fundamentales de su desempeño laboral.

En este sentido, el reflejo de un desempeño laboral adecuado en un docente, es la presencia de valores como puntualidad, experiencia, sinceridad, es decir la disciplina, esta última variable fue medida junto a la cultura organizacional por Muljadi et al. (2022), encontrando una relación significativa entre ellas.

De manera similar Fitriyah et al. (2022), midieron la cultura organizacional en términos de lealtad, responsabilidad y trabajo en equipo, encontrando que todos juntos tienen una influencia muy fuerte en el desempeño laboral.

Un dato de interés es que Sudibjo & Nasution (2020) resalta que el entorno laboral, la motivación y la cultura organizacional tienen efectos positivos en el desempeño de los docentes, por ende, la percepción psicológica de seguridad, comodidad, comunicación y reconocimiento por parte de colegas y superiores aumenta el desempeño laboral sujeta a la motivación, esto se percibe aún más en ambientes donde los docentes trabajan de manera colaborativa y grupal.

Además, Hao (2022), encontró que el estrés laboral actúa como un factor que puede moderar negativamente la relación entre la cultura organizacional y el rendimiento docente. El estrés laboral es una condición de tensión que puede generar desequilibrios físicos y psicológicos, impactando en las emociones, los procesos de pensamiento y las condiciones de los empleados.

Por último, tanto Santosa (2022) como Nora & Ustradi (2022) subrayan la urgente necesidad de establecer y promover una cultura organizacional sólida en principios y valores compartidos, incluso desde la esfera gubernamental, que defina las normas y prácticas de trabajo favoreciendo la sinergia entre los docentes. Esto se verá reflejado en la cohesión grupal, comportamiento en concordancia con la misión, visión y valores institucionales, aspectos necesarios para elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

## **DISCUSIÓN**

Los estudios analizados sugieren una relación significativa y positiva entre la cultura organizacional y el desempeño docente, aunque existen pocas discrepancias en cuanto a la intensidad y la naturaleza de esta relación. Es relevante señalar que, aunque no son variables directamente abordadas en este estudio, el liderazgo, el ambiente de trabajo, la motivación, y el estrés laboral aportan también al desempeño de los educadores impactando incluso sobre el desarrollo de sus competencias, dejando claro que el trabajo efectivo de un docente requiere una conjunción de factores positivos que permitan el desarrollo de su potencial en todo sentido.

Para lograr una cultura organizacional efectiva, es necesario actuar de manera integral cultivando principios firmes, adoptando prácticas de liderazgo adecuadas al entorno y efectuando una gestión y administración eficiente. Además, el entendimiento profundo de la psicología y el comportamiento humano puede ser un recurso poderoso para alcanzar casos de éxito (Stover et al., 2017).

Las implicaciones prácticas que derivan de esta revisión sistemática, podrían implementarse de forma experimental en las organizaciones educativas. La relación positiva entre cultura organizacional y desempeño laboral docente, descrita por los autores revisados, supone, por ejemplo, la evaluación de la realidad institucional de los lectores, la implementación de capacitación en las áreas que requieran retroalimentación o fortalecimiento, así como, la búsqueda y promoción de factores inherentes a cada contexto educativo y social que promuevan el bienestar laboral.

Se sugiere futuras líneas de investigación complementarias que permitan comprender a profundidad la relación que existe entre el desempeño docente y la cultura organizacional. Una de ellas podría orientarse al estudio de los distintos tipos o estilos de cultura organizacional y su aplicación exitosa en el entorno educativo. Además, se debería investigar cómo gestionar el cambio de una cultura establecida a una nueva, considerando los desafíos y oportunidades que esto implica.

Actualmente, con la existencia de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, la automatización y la realidad virtual, podría discutirse su potencial uso o aplicación en la relación entre

desempeño docente y cultura organizacional, investigando la influencia de estas tecnologías en los procesos educativos, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el clima laboral, etc.

Otras áreas que podrían enriquecer este campo de estudio son aquellas dedicadas a examinar la conciliación entre la vida laboral y personal de los docentes, analizando las políticas y prácticas aplicables para promover el equilibrio necesario. Asimismo, es importante conocer como la inclusión y la diversidad se relacionan ya sea con el desempeño docente o la cultura organizacional de una institución educativa.

### **CONCLUSIONES**

Se realizó una revisión sistemática abarcando 26 artículos de investigación, en su mayoría desarrollados en Indonesia bajo un enfoque cuantitativo. Además de la influencia de la cultura organizacional algunos trabajos midieron otras variables que pueden impactar en el desempeño docente como la ética, la motivación, el liderazgo, etc. Sin embargo, se observa una ausencia notable de investigaciones que abordan la influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño docente en contextos políticos o culturales distintos, como el Latinoamericano, lo cual puede limitar la generalización de los hallazgos.

Si bien el desempeño docente es un fenómeno multifactorial que depende de elementos como la motivación, el liderazgo transformacional o servicial y la ética profesional, la cultura organizacional ejerce una influencia directa sobre este. Es decir, los docentes, para lograr el máximo potencial de su desempeño requieren desarrollarse en un entorno laboral saludable, donde se sientan reconocidos, valorados y cohesionados a su grupo, permitiendo así un manejo adecuado del estrés laboral.

La mayoría de los autores respaldan la necesidad de contar con una cultura organizacional sólida, que incluya elementos como la orientación hacia la tarea, la comunicación efectiva, el apoyo social y el reconocimiento. En este sentido, es necesario fortalecer la cultura organizacional a través de la implementación de talleres de formación continua, el establecimiento de normas y prácticas compartidas, y el respaldo institucional desde el ámbito gubernamental.

La investigación en el área educativa, especialmente en Ecuador, parece ser escasa, por ello es necesario continuar investigando para comprender más a fondo la relación entre el desempeño docente y la cultura organizacional especialmente en el contexto multicultural ecuatoriano, donde existen grandes brechas y disparidades entre el sistema fiscal y privado.

## REFERENCIAS

- Andrade-Zambrano, A., & Ureta-Alvear, M. (2021). La eficacia de la cultura organizacional para el mejoramiento del desempeño docente en la Unidad Educativa Liceo Naval. 6(2), 34–50. <https://doi.org/10.33386/593DP.2021.2-2.594>
- Asih, W. P., Agung, A. A. G., & Ariawan, I. P. W. (2024). The Effect of Servant Leadership, Work Ethics, Organizational Culture, and Organizational Commitment on Teacher Performance in State Vocational High School in Denpasar. *Pegem Egitim Ve Ogretim Dergisi*, 14(1), 127–132. <https://doi.org/10.47750/pegegog.14.01.15>
- Bektiarso, S. (2022). The Role of Organizational Commitment in Mediating The Relationship Between Competence and Organizational Culture with Teachers Performance. *Quality - Access to Success*, 23(191), 164–175. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.191.19>
- Burbano Perez, E. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas*, 22(1), 54–67. <https://doi.org/https://doi.org/10.48204/j.societas.v22n1a4>
- Cantú, N., Pedraza, N., & Madero, S. (2022). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación Universitaria*, 6(14), 11–20. <https://doi.org/dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000400011>
- Fitriyah, I., Ramly, A. T., & Firdaus, M. A. (2022). The Influence of Organizational Culture on Improving the Performance of Educational Staff: Case Study at Institut Bisnis dan Informatika Kesatuan. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 34(2), 126. <https://doi.org/10.52155/ijpsat.v34.2.4595>
- Hao, L. Y. (2022). Analysis Of The Effect Of Work Stress And Organizational Culture On Teacher Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 34(1), 281. <https://doi.org/10.52155/ijpsat.v34.1.4503>
- Hasibuan, H. A., & Andika, R. (2023). The Characteristics of Organizational Culture on Teacher Performance in Schools. *The International Conference on Education, Social, Sciences and Technology*, 2(1), 66–70. <https://doi.org/10.55606/icesst.v2i1.270>
- Hendrianto, I., Setyadi, S., & Sumarsono, T. G. (2023). The Influence of School Leadership, Educational Infrastructure, and Organizational Culture on Teacher Performance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(05). <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i5-33>
- Kayoi, E. M., Bharanti, B. E., & Listyarini, S. (2021). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Employee Performance Department of Education and Culture of Yapen Islands. 3(2), 370–383. <https://doi.org/10.33258/BIOHS.V3I2.466>
- Mahardika, G. Y., Aima, M. H., & H, I. L. H. (2022). The influence of organizational culture and work life balance work motivation and its implications on teacher performance at the tzu chi love school teacher cengkareng, west jakarta. *Dinasti International Journal of Management Science (DIJMS)*, 3(5), 785–800. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i5.1220>
- Mora Romero, J. L., & Mariscal Rosado, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7(Edición especial), 1–11. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i1.1307>
- Muljadi, Prita, P., Lawalata, Y., Siska, & Yonata, H. (2022). Quantitative Analysis of Buddhist Sunday School Teacher Performance in terms of Organizational Culture and Work Discipline in Jakarta.

Konfrontasi: Jurnal Kultural, Ekonomi Dan Perubahan Sosial, 9(2), 176–185.  
<https://doi.org/10.33258/konfrontasi2.v9i2.205>

Narullita, N., Fitria, H., & Mulyadi, M. (2022). The Influence of Principal's Leadership Style and Organizational Culture on Teacher Performance. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 7(2), 482. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v7i2.7741>

Nora, E., & Ustradi, I. O. (2022). Teacher performance influenced by organizational culture and job characteristics in teachers roudlatun nasyiin mojokerto east java. *International Journal of Economics and Management Research*, 1(3), 70–81. <https://doi.org/10.55606/ijemr.v1i3.39>

Parwoto, C. P. Z. (2023). The Influence of Work Discipline, Work Environment and Organizational Culture on Teacher Performance at SMP Negeri 252 Jakarta with Work Motivation as a Mediating Variable. *Journal of Social Research*, 2(4), 1342–1354. <https://doi.org/10.55324/josr.v2i4.806>

Prihatini, D., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2021). The Influence of Organizational Culture and Principal Leadership Towards Teacher's Performance. 1(3), 204–213. <https://doi.org/10.52690/JSWSE.V1I3.107>

Raharja, S., Nashir, I. M., & Andriani, D. (2022). The effect of principals' transformational leadership and organizational culture on teacher performance. *Jurnal Kependidikan*, 6(2), 152–162. <https://doi.org/10.21831/jk.v6i2.49456>

Razzaghi, M. H., Ghalavandi, H., & Mousavinia, S. (2022). Investigating the Effect of Organizational Culture and Team Work on Teachers' job Performance Emphasizing the Mediating Role of Professional Ethics. *International Journal of Ethics & Society*, 4(1), 0–20. <https://doi.org/10.52547/ijethics.4.1.20>

Rofifah, S., Sirojuddin, A., Ma`arif, M. A., & Zuana, M. M. M. (2021). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Teacher Performance at the International Standard School, Amanatul Ummah Mojokerto. *Nidhomul Haq*, 6(1), 27–40. <https://doi.org/10.31538/NDH.V6I1.899>

Safitri, I. W., & Nugroho, S. H. (2023). The Influence of Leadership Style Organizational Culture and Rewards for Motivation Work and Teacher Performance in Formal Education Units. *Jurnal Pamator*, 16(2), 312–327. <https://doi.org/10.21107/pamator.v16i2.19103>

Santiago, B. (2023). Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2023. *Satisfacción y Desempeño*, 01(versión 1). <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7237>

Santosa, A. B. (2022). Organizational Culture as The Basis of Teacher Performance Development. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(3), 962–973. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i3.3019>

Satata, S., Trisnamansyah, S., Sujiarto, H., & Kosasih, U. (2022). The Effect Of Leadership, Organizational Culture, Commitment, And Teacher Competency On Teacher Performance. *International Journal of Educational Research and Social Sciences*, 3(4), 1673–1681. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i4.435>

Setyawati, K. (2023). The Influence of Organizational Culture, Leadership, and Motivation on Performance of Early Childhood School Teachers. *Journal of Childhood Development*, 3(1), 39–46. <https://doi.org/10.25217/jcd.v3i1.3285>

Stover, J. B., Bruno, F. E., Uriel, F. E., & Liporace, M. F. (2017). Teoría de la Autodeterminación : una revisión teórica Resumen Introducción. *Perspectivas En Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 14(2), 105–115.

Sudibjo, N., & Nasution, R. A. (2020). Work environment, work motivation and organizational culture in influencing teachers' performance. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 53(3), 276–286. <https://doi.org/10.23887/JPP.V53I3.28533>

Sugeng, S. (2022). The Optimization of Teacher Performance Based on Transformational Leadership, Organizational Commitment and Organizational Culture. *Technium Business and Management*, 2(3), 63–74. <https://doi.org/10.47577/business.v2i3.7619>

Sultan, F. M. M., Karuppanan, G., Nyoto, & Lestari, H. (2023). Exploring Prajnamitra Maitreya Buddhists School Pekanbaru: Do leadership, work environment, and organisational culture influence the teachers' competence and work performance? *PLoS ONE*, 18(5 MAY). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282941>

Ulfa, F., Rony, Z. T., & Suroso, S. (2022). The Influence of Teaching Experience, School Culture and Motivation on Teacher Performance. *International Journal of Environmental, Sustainability and Social Science*, 3(2), 359–367. <https://doi.org/10.38142/ijesss.v3i2.222>

Vera, R., & Ayala, M. (2023). Efecto del clima laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores. Caso: hospital universitario de Guayaquil 2023. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(3), 189–204. <https://doi.org/https://doi.org/10.46677/compendium.v10i3.1219> Recibido: octubre

Virgana, V. (2021). The effect of job performance through organizational culture, work environment, personality, and motivation. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 22(2), 87–98. <https://doi.org/10.9744/JMK.22.2.87-98>

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional Yopan Fajardo. *Cultura Organizacional Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263–281.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 