

03

CULTURA ORGANIZACIONAL

COMO FACTOR DE CALIDAD: COMPONENTES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A QUALITY FACTOR: COMPONENTS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Niurka Ricardo-Guinzo¹

E-mail: niurkaricardoguinzo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7684-1663>

Marisol Morales-Martínez²

E-mail: marysolmoralesmartinez@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6937-4524>

¹ Sectorial Municipal de Educación. Holguín. Cuba.

² Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ricardo-Guinzo, N., & Morales-Martínez, M. (2024). Cultura organizacional como factor de calidad: componentes en instituciones educativas. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 4(1), 23-30.

Fecha de presentación: septiembre, 2023

Fecha de aceptación: noviembre, 2023

Fecha de publicación: enero, 2024

RESUMEN

La conceptualización de la cultura organizacional en general y en las instituciones educativas en particular presenta una amplia variedad de definiciones que hacen difícil la identificación de sus rasgos esenciales y el establecimiento de sus componentes, como premisa para su gestión por directivos y docentes. El presente artículo tiene como propósito la elaboración de una propuesta encaminada a identificar dichos rasgos y componentes, desde el estudio de su prevalencia en el contenido de una amplia variedad de propuestas de autores al respecto. Los métodos teóricos utilizados fueron el análisis-síntesis y la inducción-deducción y el análisis de contenido y como método empírico la revisión documental. Se indagó en trabajos foráneos y nacionales, lo que permitió identificar un consenso con relación a los posibles rasgos y componentes que pueden ser objeto de estudio y modificación en el contexto de las instituciones educativas, incluidas las universidades. Entre los componentes se destacan los valores, las costumbres, las relaciones entre los agentes que intervienen en el cumplimiento de la misión de la institución educativa, las creencias, las normas, los símbolos y las tradiciones, los procedimientos y lenguajes y, los estilos de dirección y liderazgo y el clima organizacional.

Palabras clave:

Cultura, cultura organizacional, instituciones educativas.

ABSTRACT

The conceptualization of organizational culture in general and in educational institutions in particular presents a wide variety of definitions that make it difficult to identify its essential features and establish its components, as a premise for its management by managers and teachers. The purpose of this article is to prepare a proposal aimed at identifying these traits and components, from the study of their prevalence in the content of a wide variety of authors' proposals in this regard. The theoretical methods used were analysis-synthesis and induction-deduction and content analysis and documentary review as an empirical method. Foreign and national works were investigated, which made it possible to identify a consensus regarding the possible features and components that can be the object of study and modification in the context of educational institutions, including universities. Among the components, the values, customs, relationships between the agents involved in the fulfillment of the mission of the educational institution, beliefs, norms, symbols and traditions, procedures and languages, and styles of direction and leadership and the organizational climate.

Keywords:

Culture, educational institutions, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

El creciente reconocimiento de que la gestión de los factores sociopsicológicos en las instituciones educativas es tan importante y decisivo para el cumplimiento de su misión social como la propia gestión de sus procesos estratégicos, clave y de apoyo, constituye sin lugar a dudas un argumento catalizador para el estudio de dichos factores. Uno de ellos, que destaca entre los más polisémicos y enrevesados a la hora de definirlo, es la cultura organizacional. Tanto es así, que se pueden encontrar tantas definiciones como autores que procuran su conceptualización y en no pocas ocasiones es confundido con otros factores como es el caso del clima organizacional.

De igual modo sucede con los componentes que conforman dicha cultura organizacional, en la que se identifica una variedad de propuestas por los autores localizados, que confirman la complejo que resulta su estudio y modificación en las instituciones educativas (incluidas las universidades). Dentro de estos trabajos destacan los de Loyo (2015); Morant (2016); Ruiz & Pinchi (2016); Velázquez et al. (2018); Marcillo (2018); Grajales (2019); Romero (2019); Burbano (2020); Fernández et al. (2020); Gonzalez-Campo et al. (2020); Oseda et al. (2020); Bravo et al. (2021); Calderón (2021); Sánchez et al. (2021); Tineo-Zaga et al. (2021); Villadiego (2021); Alay & Barcia (2022); Arroyo (2022); Iglesias (2022); Saiz & Jácome (2022); Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega (2022); Valdiriz-Negrete et al. (2022); Velasco (2022); Carrillo et al. (2023); Jáuregui & Peña (2023); Narváez & Pintado (2023); Ovillo et al. (2023); y Salcedo et al. (2023).

Así las cosas; analizar y comprender la cultura organizacional de las instituciones educativas, como factor sociopsicológico que tiene un peso decisivo en los resultados de estas organizaciones, es un esfuerzo loable, toda vez que directivos, maestros, estudiantes, así como otros agentes y agencias de la comunidad que tienen la misión de contribuir a lograr la misión de dichas instituciones, son sus portadores. La cultura de las organizaciones es un "intangibles que no puede observarse de manera inmediata", al decir de Ovillo et al. (2023), lo que hace necesario su comprensión, como premisa para gestionarla y lograr su fortalecimiento.

Al decir de Oseda et al. (2020), el concepto de cultura organizacional nació para distinguir un lado poco explorado que caracteriza la vida de la organización y que diferenciaba factores subjetivos en la vida de esta. A tales efectos, el objetivo de este artículo va en ese sentido, o sea asumir los rasgos que la definen y precisar, desde la sistematización realizada, los componentes que la conforman, a los que debe prestarse especial atención en las instituciones educativas como un factor generador de calidad.

METODOLOGÍA

En función del objetivo propuesto, se priorizó la selección de los materiales mediante el motor de búsqueda Google académico para identificar investigaciones actualizadas, contenidas en artículos publicados en revistas científicas indexadas en Scopus y SciELO, tesis de pregrado, maestría y doctorado, como premisa para la utilización de la revisión documental y los métodos teóricos análisis-síntesis, inducción-deducción y análisis de contenido. Ellos, en conjunto, posibilitaron delimitar los rasgos que definen el concepto cultura organizacional y los componentes que han de conformar un estudio de la cultura organizacional en las instituciones educativas y que se erigen como marco teórico referencial, para modificar este factor sociopsicológico que dinamiza a dichas organizaciones como sistemas sociales.

DESARROLLO

El análisis del concepto cultura organizacional en las instituciones educativas presume una posición teórica previa del concepto cultura. Marcillo (2018), al decir de la UNESCO, sostiene que la cultura puede considerarse como el conjunto de los rasgos diferenciadores, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que identifican una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. En tal sentido, Velázquez et al. (2018), connotan que existen disímiles puntos de vista y enfoques, que provocan que su conceptualización sea tan variada como las disciplinas que se dedican a su estudio, entre las que mencionan a la Antropología, la Sociología, la Psicología y la Dirección), aunque le adjudican a la ciencia antropológica las indagaciones fundamentales en torno a la categoría. A partir de esa aclaración y de la exploración de varias definiciones, estos investigadores establecen rasgos que consideran comunes en la comprensión de la cultura, que son además asumidos en este artículo, a saber:

- Se conforma por elementos que distinguen una sociedad o grupo determinado.
- Dentro de los elementos se encuentran aspectos subjetivos (valores, costumbres, creencias, hábitos) y objetivos (cualquier producto de la obra humana o de la naturaleza que identifica un espacio).
- Es un constructo que regula dinámicas y comportamientos en la medida que surge y se desarrolla con la aprobación de ese grupo o sistema social.
- Está en constante evolución y desarrollo.

Una vez sentada la posición con respecto al concepto de cultura es posible exponer definiciones sobre cultura organizacional, para arribar a asunciones sobre los rasgos que pueden, por consenso, conformar una

propuesta al respecto. Una de las conceptualizaciones que se destacan en los estudios es la proporcionada por Schein (2004, como se citó en Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega (2022), que la define como *“un patrón de supuestos básicos de un grupo que aprende a manejar lo suficientemente bien (forma correcta de percibir, pensar y sentir) sus problemas de adaptación (externa e interna), por lo que se considera valioso enseñarlo a nuevos miembros”*; (p. 185)

Por otra parte, Ovillo et al. (2023), expresan que la cultura organizacional es determinante en el éxito de una organización, genera diferencia entre organizaciones, define identidad y visión entre los colaboradores, genera compromiso institucional y brinda estabilidad del sistema social. En este mismo orden, Salcedo et al. (2023), plantean que, en el ámbito educativo, estriba en el compromiso e identificación de la institución donde los docentes laboran para esforzarse en brindar la educación de calidad, lo cual es muy relacionado en lo académico, cuyos resultados en exámenes internacionales revelan que hay mucho por trabajar. Esta definición es parte de un estudio que demuestra la correlación existente entre la cultura organizacional y la calidad educativa.

Asimismo, Narváez & Pintado (2023), la considera como una manera específica en la que sus integrantes, en equipo, gestionan, elaboran y facilitan el servicio, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización. Por su parte, Velázquez et al. (2018), entienden que la cultura organizacional en las universidades es *“el sistema de valores, costumbres, normas, símbolos, creencias, procedimientos y lenguajes que regula dinámicas y comportamientos, que son compartidos con el paso del tiempo por sus miembros, que están en constante cambio y desarrollo, incluye aspectos de la dirección y el liderazgo que los identifica y diferencia del resto, marcando pautas en el clima de la institución, en las formas de pensar y hacer los procesos, y su consideración posibilita orientar a los directivos hacia la toma de decisiones acertadas y las posibilidades de cambio institucional”*. (p. 203)

En el caso de Jáuregui & Peña (2023), concluyen que la cultura organizacional es un símbolo que articula todas las partes de una empresa u organización en un sistema social complejo, cuyo objetivo es suscitar la unidad de sus empleados y optimizar los procesos. Ellos reconocen que aunque las definiciones sobre este concepto son múltiples, los autores convergen en un punto común al plantear que se refiere a los valores implícitos, los supuestos subyacentes, las expectativas y la identidad que caracteriza a las corporaciones y a sus miembros (Jáuregui & Peña, 2023).

Cameron & Quinn (2006, como se citó en Carrillo et al., 2023) enfatizan que *“es un sistema dinámico de valores compartidos que definen la identidad de la organización*

y mantienen fuerte el sistema social interno” (p. 121). De igual forma, Bravo et al. (2021), refieren que es un conjunto de valores, comportamientos, costumbres y normas que inciden en el desempeño y en el logro de propósitos, ya que, representa un aspecto que decide en el éxito de la gestión de cualquier grupo social.

Velasco (2022), por su parte, concluye su análisis del concepto al aseverar que la cultura de una organización es el resultado del proceso de análisis de su relación con el entorno, integrado en el conjunto de creencias, valores, normas y tradiciones que condicionan sus procesos y sirven de orientación al enfrentar sus problemas. En ese mismo orden, para Loyo (2015), es todo aquello que identifica la forma en que los integrantes de una organización se sienten comprometidos, obteniendo conocimientos sobre valores, procedimientos, reglas, creencias, rituales que en ella se realizan y de esta manera proceden a adaptarse con mayor facilidad, es decir un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan con la gente, las estructuras y los sistemas de control de una organización, por ejemplo, para producir normas de comportamiento y la manera como se van a operar.

Para Saiz & Jácome (2022), la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es decisivo para la organización) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí)

Con una interesante asunción, Agudelo & Velázquez (2011), coinciden en que la cultura organizacional, es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los caracteriza y distingue de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son establecidos a partir del concepto que tiene el líder de la organización sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua incidencia que exista entre estos.

Con otro propósito, encaminado a establecer la relación entre la cultura organizacional y su influencia en el proceso administrativo en instituciones educativas, Alay & Barcia (2022), la definen como el conjunto de hábitos y patrones de conducta que cada persona posee ante una organización en la que deben adaptarse y conllevar un clima laboral para lograr el cumplimiento de los objetivos de tal manera que los recursos sean usados eficientemente.

Burbano (2020), dice que la cultura organizacional es un programa instaurado en el constructo mental de las personas pertenecientes a una comunidad, agrupación, colectividad, institución educativa, universidad o empresa, que permite a cada uno de sus miembros identificarse a través del desarrollo de una filosofía institucional

aceptada y promovida por todas las partes implicadas, y que una vez aplicada se constituirá en la columna vertebral de la organización y su implementación provocará el beneficio de la misma.

Este concepto objeto de análisis también es considerado como un conjunto de experiencias sociales relacionadas a las particularidades de una comunidad-organización para constituir ambientes favorables y compartidos (Tineo-Zaga et al., 2021). Para Fernández et al. (2020), la cultura organizacional es una ventaja competitiva, un conjunto de paradigmas que incluyen creencias, valores, costumbres, actitudes, y expectativas que transmiten un sentido de identidad y compromiso en los trabajadores de la organización.

Siguiendo los planteamientos de Grajales (2019), cabe destacar que al interior de las organizaciones educativas existen la cultura general que la distingue y las subculturas como aquellas prácticas, valores, hábitos y costumbres que se tejen en grupos más pequeños al interior de la misma institución. No se puede sobrevalorar la cultura y el ethos institucional en detrimento de las subculturas, pues en ellas se pueden descubrir una riqueza incalculable que debe permitir la autonomía, la libertad, los valores, los pensamientos, los criterios y las concepciones de cada ser humano que hace parte de la institución y por qué no, el estancamiento que no permite avanzar, pero que, en todo caso, son generadores de vida y desarrollo de la misma institución. La existencia de las subculturas matiza las características de una organización, a tal punto que, algunos comportamientos de algunas de ellas pueden llegar a permearse la cultura de toda la organización.

Ruiz & Pinchi (2016), la definen como el conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización, que le dan una identidad propia y deciden y caracterizan la conducta particular de los individuos que la forman y de la institución. La cultura se manifiesta mediante ritos, tradiciones, ceremonias, costumbres y reglas a través de los referentes macros y teorías sobre el aprendizaje y la enseñanza. Es el elemento que representa la parte menos visible de la escuela, en el que descansan los demás y el que suele influir más decisivamente en los procesos organizativos y gestores. Como individuos que también integran la organización, los líderes marcan las pautas del cambio organizacional cuando le imprimen a la cultura su política y reglas, expresados desde el estilo de dirección.

De otra parte Morant (2016), precisa que es un instrumento de cohesión del grupo y que lo impulsa a alcanzar su misión, dotándolo de sentido y razón de ser; así como, configurando las señas de identidad que le son propias y que actúan como agentes diferenciales de otras organizaciones de características similares. La cultura como parte del sistema de dirección incide en la sinergia que

se produce para lograr esas nuevas cualidades que se quieren alcanzar en la organización, en función del logro de su misión.

De la sistematización aquí realizada se observan diversos términos con los que se entiende el género próximo de las definiciones de la cultura organizacional, entre los que se destacan los siguientes: un sistema, un conjunto de valores, actitudes, creencias o normas, un producto, una variable, una dimensión, un conjunto de prácticas sociales, una manera específica de gestionar el servicio, el compromiso e identificación de la institución, la conciencia colectiva, un símbolo, un programa instaurado en el constructo mental de las personas, un instrumento de cohesión del grupo, entre otras.

Con relación a los componentes (también denominados variables, dimensiones, elementos, entre otros). Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega (2022), refieren que la cultura organizacional está compuesta por una complejidad de factores que caracterizan a una organización, entre los que precisan a los procedimientos, las rutinas, el lenguaje, los símbolos, el estilo de liderazgo dominante y las definiciones de éxito, elementos que hacen única a una organización. Romero (2019), propone como componentes de la cultura organizacional los valores, las creencias, el clima, las normas, los símbolos y, la filosofía.

Por su parte, Velázquez et al. (2018), proponen que dichos componentes son: los valores, las costumbres, las normas, los símbolos, las creencias, los procedimientos y lenguajes, los estilos de dirección y liderazgo, el nivel de influencia en el cambio organizacional, la capacidad para la toma de decisiones acertadas de los directivos y el clima organizacional. Asimismo, Iglesias (2022), propone como elementos que conforman la cultura organizacional a las creencias, los valores, las normas y las actitudes y comportamientos. Así también Arroyo (2022), describe, entre las dimensiones que conforman a dicha cultura las siguientes: Reconocimiento del esfuerzo como factor de éxito; Comunicación y equidad organizacional; Credibilidad de los directivos y relaciones humanas y; Liderazgo en la gestión directiva. Este autor incluye además la participación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión.

Otras variables, propuestas en este caso por Agudelo & Velázquez (2011), son: Concepto del líder sobre el hombre; Estructura de la organización; Sistema Cultural y; Clima de la Organización. Burbano (2020), reconoce que de los componentes o variables la más próxima modificación es la relacionada con los llamados "artefactos" (lo visible y lo tangible) y que lo más difícil de cambiar, debido su subjetividad son los valores e hipótesis que exigen más inversión de tiempo, esfuerzo y compromiso para el logro de una transformación, y requiere emplear esquemas complejos que privilegien y estimulen elementos de

liderazgo. Asimismo, Villadiego (2021), asume que las creencias, actitudes, valores, interacciones, estrategias y prácticas en los elementos visibles y subyacentes, constituyen componentes de la cultura organizacional.

Por otra parte, Sánchez et al. (2021), plantean entre los aspectos que conforman la cultura Organizacional los siguientes: 1) Comportamiento e interacción social de los individuos, 2) Identidad y sentido de pertenencia, 3) Factor de diferenciación y, 4) Normas, valores, sistema de creencias en la organización. Gonzalez-Campo et al. (2020), asumen una propuesta de Cameron y Quinn sobre cuatro tipos de culturas: adhocrática, clan, mercado y jerárquica y dos dimensiones: la flexibilidad y discreción versus la estabilidad y el control, y el focus externo versus focus interno y su integración. Puede ser diferenciada por componentes como su posición dominante, sus atributos organizacionales, los mecanismos de selección y vinculación de su personal, el estilo de liderazgo y su direccionamiento estratégico.

De igual modo, Calderón (2021), propone tres elementos fundamentales, que son: Contenido, Fuerza y Orientación:

1) Contenido (la organización crea normas para una serie de interacciones sociales y roles que se producen dentro; crea un cuerpo espacial de edificios, aulas, laboratorios o salas de profesores, asignando espacios a las diversas personas y funciones; crea un lenguaje, sea de publicidad y ventas, de comunicación jerárquica (mando directo, circulares, tuteo), simbólicos de identidad (logotipo, escudo, bandera, anagrama, organigrama, color y diseño) o a través del vestido, de los uniformes,

2) Fuerza (considera tres aspectos: la penetración o extensión, la homogeneidad y la claridad. En primer lugar, la extensión permite identificar el nivel de influencia, es decir, si abarca a todos los agentes o espacios de la organización. Si contiene a todos, se trata de una cultura fuerte; en caso contrario, de una cultura débil y,

3) Orientación (considera la evolución como un proceso con una orientación retrospectiva y una prospectiva)

CONCLUSIONES

El análisis conceptual realizado en este trabajo permite aseverar la complejidad del concepto cultura organizacional al no percibirse un acuerdo con relación a los rasgos que caracterizan su significado. Ello se refleja en los resultados de este trabajo, en los que fueron encontradas una amplia diversidad de definiciones. No obstante, sin grandes pretensiones y solo con la intención de contribuir a realizar aportes que posibiliten su estudio en el contexto de las instituciones educativas, se puede concluir que, estamos ante un sistema de valores, creencias, símbolos, normas y tradiciones compartidas, que condicionan el comportamiento organizacional y la gestión de los

procesos estratégicos, clave y de apoyo desde la dinámica de las relaciones humanas entre los actores que confluyen para el cumplimiento del fin o misión de las instituciones educativas.

Los componentes de la cultura organizacional que se han identificado deben ser operacionalizados para su medición y, los resultados que de ellos se obtengan, al realizar las evaluaciones pertinentes, pueden derivar en decisiones que se encaminen a la mejora constante del proceso de planificación, organización, regulación y control de los procesos educativos. Se asumen, por tanto, los componentes siguientes: los valores, las costumbres, las relaciones entre los agentes que intervienen en el cumplimiento de la misión de la institución educativa, las creencias, las normas, los símbolos y las tradiciones, los procedimientos y lenguajes, los estilos de dirección y liderazgo y el clima organizacional.

Como factor generador de calidad en las instituciones educativas, se resalta que la cultura organizacional facilita el manejo de los procesos educativos, pues todos los miembros trabajan cooperativamente para el alcance de un desarrollo óptimo intelectual, institucional, comunitario y global (Valdiriz-Negrete et al., 2022; Burbano, 2020). En este sentido, se coincide con Siqueiros-Quintana & Vera-Noriega (2022), los que aseguran que la cultura organizacional es uno de los factores que puede impulsar o impedir el cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, B. E., & Velásquez, L. L. (2011). *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Pereira.
- Alay, J. A., & Barcia, F. E. (2022). Cultura organizacional y su influencia en el proceso administrativo en instituciones educativas, Cantón Pedro Carbo. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 15(5), 211-227. _
- Arroyo, C. M. (2022). *La gestión interna de la calidad universitaria y su relación con la cultura de la organización en los docentes de la Facultad de Pedagogía y Cultura Física de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – 2018*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Bravo, O., Cabanilla, M., Franco, M., & Aroca, R. (2021). Características de la cultura organizacional según el modelo de Denison: Caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 13(53), 542-548. _

- Burbano, E. Y. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 22(1), 1-7.
- Calderón, F. G. (2021). *Percepciones de la comunidad educativa sobre la cultura organizacional de una institución educativa privada*. (Ponencia). I Congreso Latinoamericano de Estudiantes y Egresados de Posgrados en Educación II Conferencia Internacional de Estudiantes de Posgrado en Educación. Lima, Perú.
- Carrillo, A. P., Galarza, S. P., Aguirre, C., & Tipán, L. A. (2023). Cultura Organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 120-131. _
- Fernández, Y. E., Gimena, E. C., & Arana, M. S. (2020). La cultura organizacional en los docentes de la institución educativa adventista El Redentor. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 73-90 _
- Gonzalez-Campo, C. H.; Garcia-Solarte, M. & Murillo-Vargas, G. (2020). Cultura organizacional y directivos en instituciones de Educación Superior en Colombia. *Revista Espacios*, 41 (44), 250-263.
- Grajales, M. (2019). *Cultura institucional y calidad educativa: una aproximación etnográfica desde los significados construidos por los docentes y los directivos del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, Bethlemitas Bogotá, Sede Chapinero*. (Tesis de maestría). Universidad de la Sabana.
- Iglesias, M. (2022). *Liderazgo y Cultura Organizacional en la Institución Educativa Integral N° 33108 – 1° de Mayo en el Distrito de San Rafael – 2021*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Jáuregui, S. Z., & Peña, J. C. (2023). Cultura y Gestión Organizacional: Aspectos cruciales en la prospectiva y planificación de las instituciones de educación superior. *Revista Boletín Redipe*, 12(6), 128-143. _
- Loyo, R. E. (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA. *Omnia*, 21 (2), 53-70.
- Marcillo, M. M. (2018). *Modelo de gestión para la cultura organizacional de servicio al cliente en la Dirección Distrital de Educación Pública Jipijapa – Puerto López*. (Tesis de doctorado). Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes De Oca”. _
- Morant, M. (2016). Supervisión educativa y cultura de la organización. *Supervisión 21 Revista de educación e inspección*, 39, 1-27. _
- Narváez, A. Y., & Pintado, D. E. (2023). *Estudio de la cultura y el clima organizacional en una institución educativa, Cantón Cuenca. Caso Unidad Educativa Francisco Eugenio Tamariz. Período septiembre 2022- febrero 2023*. (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana.
- Oseda, D., Flores, P. J., Luján, J. C., & Oseda, M. A. (2020). Cultura organizacional y control interno del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local de Yauli, La Oroya. *Universidad y Sociedad*, 12(5), 75-82. _
- Ovillo, L., Sanchez, J., & Meleán, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Tellos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25 (2), 324-337.
- Romero, S. E. (2019). *Cultura organizacional y desempeño en los docentes de una institución educativa en Ventanilla-Callao*. (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Ruiz, C., & Pinchi, W. (2016). Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope-2014. *Ciencia y Tecnología*, 12(1), 85-99.
- Saiz, M. L., & Jácome R. T. (2022). Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 43.
- Salcedo, M., Campana, A. R., & Urbina, G. (2023). Cultura organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas públicas San Juan Bautista, UGEL Huamanga. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4971-4981. _
- Sánchez, O., Montero, R. A., & Sibaja, J. P. (2021). *La gestión educativa como promotora de una cultura organizacional eficiente en la Escuela Rafael Moya Murillo de Heredia*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Costa Rica. _
- Siqueiros-Quintana M. G., & Vera-Noriega, J. A. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 181-199. _
- Tineo-Zaga, Y., Casa-Coila, M. D., & Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa Andrés Bello de Yunguyo, Perú. *Educación y Sociedad*, 19(1), 153-169. _

- Valdiriz-Negrete, A. de J.; Herrera-Pérez, G. M. & Ruíz-Olea, I. P. (2022). La cultura organizacional en la gestión educativa. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 8(3), 597-608.
- Velasco, A. (2022). *Importancia de la cultura organizacional como factor determinante de actitudes manifestadas por docentes de las escuelas públicas de nivel Primaria*. (Tesis de maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Velázquez, Z. L., Del Toro, J. J., & Concepción, I. (2018). La cultura organizacional en las instituciones universitarias: Referentes teóricos y metodológicos para su evaluación. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(6), 191-207. _
- Villadiego, L. I. (2021). La cultura organizacional en las instituciones de educación superior: Elemento clave para fortalecer el aprendizaje institucional. *DIALOGUS*, 4 (69), 29-36.