



BY

Explorando la cultura organizacional entre docentes en instituciones educativas públicas

Exploring Organizational Culture Among Teachers in Public Educational Institutions

Dan Nelson Merino Gonzales

<https://orcid.org/0009-0001-6069-6631>

dan.merino@posgradounmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

RESUMEN

La importancia de la cultura organizacional está en constante aumento, ya que esta se ve influenciada por los cambios continuos. Evaluar la cultura organizacional resulta fundamental para comprender su influencia en el rendimiento de los docentes. El objetivo de este estudio consistió en examinar cómo los docentes que trabajan en diferentes modalidades laborales dentro de entornos educativos perciben la cultura organizacional en relación con su desempeño. Se empleó un enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo, simple y transversal, sin experimentación. La muestra incluyó docentes de tres instituciones públicas. Se administró un cuestionario validado por expertos a 180 docentes para recopilar sus percepciones acerca de la cultura organizacional, considerada como un conjunto de valores compartidos, creencias, moral y responsabilidad. Los resultados revelan que los docentes fomentan la moral y la ética organizacional, así como la responsabilidad y la orientación estratégica.

Palabras clave: cultura organizacional, formativo, cultura empresarial, valores.

Recibido: 17-07-24 - Aceptado: 27-09-24

ABSTRACT

The importance of organizational culture is constantly increasing as it is influenced by continuous change. Assessing organizational culture is critical to understanding its influence on teacher performance. The purpose of this study was to examine how teachers working in different work modalities within educational settings perceive organizational culture in relation to their performance. A quantitative approach with a descriptive, simple, cross-sectional, non-experimental design was used. The sample included teachers from three public institutions. An expert-validated questionnaire was administered to 180 teachers to collect their perceptions about organizational culture, considered as a set of shared values, beliefs, morals and responsibilities. The results reveal that teachers foster organizational morale and ethics, as well as accountability and strategic direction.

Key words: organizational culture, training, business culture, values.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional es un aspecto fundamental y central en los estudios contemporáneos que se realizan acerca de las organizaciones. Aunque pueda parecer algo evidente o incluso intuitivo afirmar que "la cultura es importante", esta importancia se manifiesta de formas que van más allá de las definiciones generales que comúnmente encontramos en las ciencias administrativas. En específico, la cultura organizacional no se limita a ser solo un tipo de cultura simbólica, ni a funcionar exclusivamente como una estructura cognitiva, o como un conjunto de premisas y reglas evidentes y compartidas que gobiernan la conducta de sus integrantes en un ambiente determinado. Dentro de este concepto, se presentan dificultades serias y complejas que debemos considerar.



Actualmente, todas las instituciones educativas deben implementar la cultura organizacional porque es fundamental para el éxito de cualquier organización. En este sentido, la cultura organizacional se entiende como un conjunto de principios, valores, creencias e ideologías que conforman la personalidad de una institución, influyendo en cómo los empleados se comportan, toman decisiones y se relacionan. En este caso, la cultura organizacional impacta el desempeño de los docentes.

Por ello, la cultura organizacional se ha consolidado como un elemento fundamental en los procesos productivos, ya que influye directamente en las prácticas, normas y resultados de los procesos. Asimismo, permite reconocer las fortalezas y limitaciones para enfrentar los desafíos en las instituciones educativas. La cultura organizacional también puede entenderse como un proceso de creación de significado que da forma a la realidad organizacional (Turpo et al., 2020). Posteriormente, dicha definición se utilizó para describir la cultura organizacional, mencionando que el objetivo de la cultura organizacional es desarrollar procesos de seguimiento y buscar alternativas en las organizaciones. Asimismo, Rincón y Aldana (2021) concluyen que los valores dominantes en la cultura organizacional son el compromiso, las relaciones y conexiones establecidas, el orgullo de pertenencia de los compañeros de trabajo y los vínculos entre los miembros, los cuales facilitan el desarrollo profesional, así como la formación, la carrera y los logros personales.

En este sentido, García (2021) destaca la importancia fundamental de la cultura organizacional en el éxito de la gestión de una organización. Esta puede definirse como el conjunto de creencias y valores compartidos que influyen en el comportamiento de los miembros de un grupo u organización. Según Schein (1988), la importancia de la cultura organizacional radica en que las decisiones tomadas sin comprenderla pueden acarrear consecuencias negativas no deseadas. Por un lado, Petrilli y Luna (2020) proponen que la cultura organizacional se divide en dos dimensiones. La primera se denomina simbólica e incluye elementos como la imagen de la institución, su filosofía (misión, visión y valores) y sus normas o reglamentos, representando la parte subjetiva, es decir, los pensamientos y sentimientos. Por otro lado, la segunda dimensión abarca aspectos observables como el liderazgo, la comunicación y las relaciones.

Por otro lado, la cultura organizacional es necesaria para reforzar los valores, creencias y normas que influyen en el comportamiento social, por lo cual son aceptadas y compartidas por las personas. Esta problemática se relaciona con la falta de aplicación de la cultura organizacional en la educación, por lo que este estudio es esencial para cualquier organización. Para Ramos et al. (2021), la cultura organizacional en la educación no se ha renovado acorde con la actualidad ni con la naturaleza del funcionamiento de las instituciones educativas; por tal motivo, cada vez más presenta episodios críticos. En consecuencia, sin una cultura organizacional sólida, los roles y responsabilidades pueden volverse confusos en una institución. Asimismo, podemos entender que la falta de una cultura bien definida dificulta la comunicación efectiva entre los equipos, lo que provoca que las prácticas y políticas varíen ampliamente sin una cultura sólida.

A nivel mundial, en el actual panorama, las organizaciones institucionales se enfrentan a una competencia intensa, lo que hace crucial el desarrollo de habilidades directivas. Además, la flexibilidad organizacional y la gestión efectiva del capital humano son elementos clave para adaptarse a estos desafíos en el ámbito global. La cultura organizacional se percibe como un entramado de procesos productivos. En este sentido, la identificación y el sentimiento de pertenencia a la organización conducen al individuo hacia el éxito.

Por lo tanto, la cultura organizacional implica un componente emocional en el cual el éxito individual se manifiesta a través de formas adecuadas que guían su interacción con la organización y su rendimiento en comparación con otros miembros. Esto ayuda a disminuir la incertidumbre y fortalece la seguridad en las relaciones sociales dentro del entorno organizacional, lo que se refleja en la personalidad del individuo (Rincón y Aldana, 2021). La caracterización de la cultura organizacional se enfoca en el conjunto de normas, ideologías, políticas y valores que rigen una institución y le dan una identidad. La salud, tanto la de tu equipo como la de tus clientes, es fundamental para el éxito de una organización. Además, es un aspecto de gran relevancia que guía la dirección y el comportamiento de la institución. En un entorno global altamente competitivo, es crucial dedicar esfuerzos a desarrollar habilidades directivas y promover la flexibilidad en la gestión organizacional para adaptarse a estos desafíos.

En América Latina, se observa un esfuerzo en cada país por reconstruir las relaciones entre el Estado y la sociedad. Estos son procesos muy significativos y, en algunos casos, más evidentes, ya que apuntan hacia una refundación de la nación. De acuerdo con Chaverra y Hernández (2019), la cultura organizacional es un constructo cognitivo, un sistema de conocimientos a partir del cual los individuos interpretan y regulan su comportamiento al enfrentarse a situaciones organizacionales específicas. Por lo tanto, es evidente que esta temática ha cobrado gran relevancia e importancia. Es imperativo que la cultura organizacional esté arraigada en cada organización, ya que es responsable de promover un mayor desempeño tanto a nivel individual como colectivo entre los trabajadores.

Para Barrientos et al. (2021), la cultura organizacional se define como el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos dentro de una organización, y que influyen en su forma de comportarse. Para Albino Meza (2023), la cultura institucional lleva implícito un conocimiento tácito de las normas y expectativas de la organización, algo que cada profesor percibirá o experimentará de forma particular e individual, y que influye incondicionalmente en la operatividad de la institución educativa. El éxito de cualquier intervención, reforma o iniciativa para la mejora se sustenta en la actitud y



disposición de los docentes para llevarlas a cabo. Estos docentes interpretarán e interconectarán dicha reforma con su visión personal, relacionándola con otras reformas y aplicaciones a corto y largo plazo, modificando o no su rutina diaria, ajustándose o no al currículo oculto y a la rutina de trabajo diario, e interpretando y actuando de acuerdo con las presiones y los apoyos institucionales y extrainstitucionales fomentados.

En el ámbito educativo de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho, se enfrentan diversos retos relacionados con la calidad de la educación y el desempeño de los profesores. A pesar de los esfuerzos por mejorar los logros académicos, persisten problemas como el bajo rendimiento de los estudiantes y la falta de motivación entre los educadores. Una posible explicación para estos desafíos podría residir en la influencia de la cultura organizacional en las escuelas públicas del distrito. La cultura organizacional, que abarca valores, normas y prácticas compartidas en una institución, puede incidir de manera significativa en el trabajo de los profesores y en el ambiente escolar en general. No obstante, aún no se comprende completamente cómo estas dinámicas culturales afectan específicamente el rendimiento de los profesores y la calidad educativa en la UGEL 05. Por tanto, es imprescindible investigar y analizar en detalle la relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las escuelas de este distrito, con el objetivo de identificar áreas de mejora y fomentar prácticas educativas más efectivas y orientadas al aprendizaje.

Por ello, la importancia de la cultura organizacional en el ámbito educativo tiene que ver con su capacidad para influir en todas las actividades realizadas dentro de un centro docente, desde las relaciones interpersonales hasta las formas de organizar el trabajo. En este sentido, la cultura afecta tanto a los patrones de creencias como a las formas de comportamiento no verbal. La institucionalización de dichas interpretaciones, creencias y consensos se convierte en una constante diaria que orienta, motiva y, a la vez, sanciona y limita las actitudes y actuaciones de los miembros de la organización, constituyendo un marco básico de referencia de comportamientos esperados o correctos, generadores, en su mayor parte, de compromiso organizacional y conductas eficaces y eficientes (Valverde et al., 2023).

Falta abordar uno de los factores críticos: la desmotivación, que puede afectar de manera importante a la institución educativa y comprometer su rendimiento. Los objetivos son fundamentales porque establecen los límites y las directrices generales de comportamiento dentro de la organización, al tiempo que refuerzan el compromiso, el sentimiento de pertenencia y la cohesión entre equipos y empleados. Este estudio busca identificar los aspectos clave de la cultura organizacional con el propósito de fomentar una participación activa y voluntaria en la mejora de la calidad organizacional.

METODOLOGÍA

La investigación se catalogó como básica en función de su propósito, siguiendo a Ñaupas et al. (2014), y se ajustó a un nivel y diseño descriptivo, conforme a Sierra (2007). La clasificación de la investigación como básica subraya su naturaleza fundamental, dirigida a ampliar la comprensión teórica y el conocimiento en el campo de la cultura organizacional. Al emplear un nivel y diseño descriptivo, la investigación buscaba ofrecer una representación detallada de cómo los docentes perciben e interactúan con la cultura organizacional en entornos educativos. La selección cuidadosa de una muestra probabilística estratificada de la población más amplia de docentes garantiza que los hallazgos puedan generalizarse con un mayor grado de confianza a la población docente en general.

La población objetivo estuvo compuesta por 180 docentes, tanto permanentes como contratados, de los cuales se seleccionó una muestra de 87 docentes mediante un muestreo probabilístico estratificado. Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta, empleando el Cuestionario de Cultura Organizacional con 20 ítems como instrumento de recolección, diseñado por el investigador. La utilización de encuestas como técnica principal de recolección de datos permitió un enfoque sistemático y estructurado para recopilar información de la muestra seleccionada de docentes. El Cuestionario de Cultura Organizacional, diseñado específicamente para este estudio, fue una herramienta robusta para capturar percepciones matizadas sobre cómo los docentes visualizan y se relacionan con los valores y creencias compartidas dentro de su contexto organizacional. Se obtuvo una confiabilidad calculada mediante el coeficiente alfa de Cronbach de 0.967, lo que indica una alta consistencia interna. El alto coeficiente de confiabilidad obtenido a través del análisis del alfa de Cronbach indica que los ítems del cuestionario miden consistentemente las construcciones previstas, mejorando la credibilidad y validez de los hallazgos de la investigación.

La meticulosa atención al detalle del investigador en el diseño del instrumento de encuesta, junto con el alto coeficiente de confiabilidad obtenido, infunde confianza en la precisión y consistencia de los datos recopilados. Esta rigurosidad metodológica fortalece la credibilidad del estudio y contribuye a la solidez de los resultados. Al adherirse a metodologías de investigación establecidas y utilizar instrumentos validados, el estudio sienta una base sólida para analizar las percepciones de los docentes sobre la cultura organizacional y sus implicaciones para las prácticas educativas y los resultados.

RESULTADOS

A continuación, se describirán los procedimientos implementados durante el desarrollo de la investigación. En primer lugar, se gestionó la autorización necesaria para que los docentes pudieran completar los cuestionarios. Seguidamente, se llevó a cabo la recopilación de datos. Posteriormente, los datos fueron transferidos al software SPSS, el cual se empleó para realizar tanto análisis descriptivos como inferenciales. Se aplicó la prueba de normalidad con el fin de determinar el tipo de prueba más adecuado para verificar las hipótesis, utilizando en este caso el coeficiente rho de Spearman.

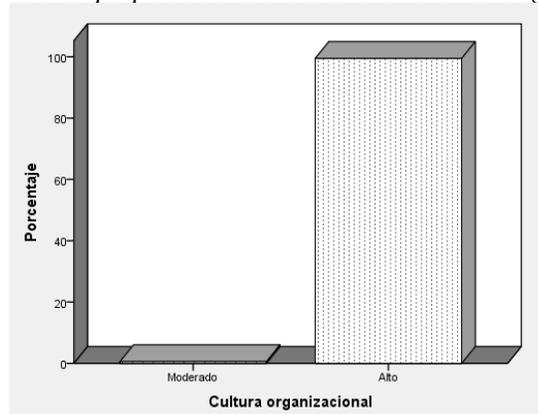
Tabla 1

Niveles de la variable cultura organizacional.

Cultura organizacional				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Moderado	1	,6	,6	,6
Alto	179	99,4	99,4	100,0
Total	180	100,0	100,0	

Figura 1

Modelo propuesto sobre los niveles de cultura organizacional

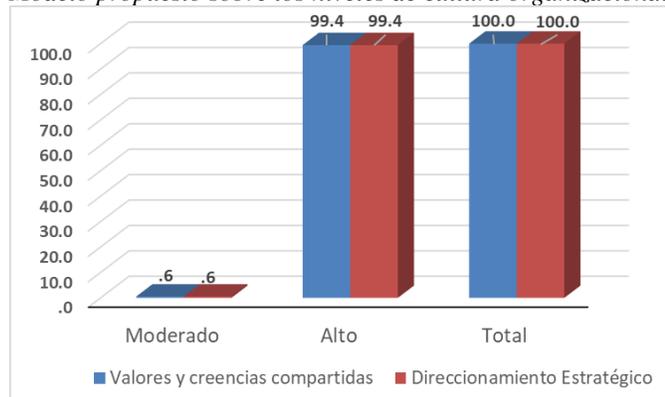


Con base en estos resultados se indagó sobre la relación que existe entre la cultura organizacional, desde los estímulos ofrecidos y aplicados para la institución educativa efectiva destacando un porcentaje de los cuales mostraron como moderado (bajo) y alto (adecuado), lo que resalta la importancia de estos factores en el contexto educativo y su potencial impacto en el funcionamiento general de la institución.

Tabla 2.

Niveles de la variable cultura organizacional y sus dimensiones

Niveles	Valores y creencias compartidas		Direccionamiento Estratégico	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Moderado	1	.6	1	.6
Alto	179	99.4	179	99.4
Total	180	100.0	180	100.0

Figura 2*Modelo propuesto sobre los niveles de cultura organizacional y sus dimensiones.*

Con base en los resultados, se observaron valores y creencias compartidas que obtuvieron un nivel moderado con .6 y alto con 99.4; por otra parte, el direccionamiento estratégico obtuvo un nivel moderado .6 y alto con 99.4. Finalmente, al considerar la totalidad de los resultados, se destaca la relevancia de estos factores en el contexto evaluado.

DISCUSIÓN

Tras analizar los resultados relacionados con la hipótesis general, se ha confirmado la presencia de una conexión significativa entre la cultura organizacional y los docentes que laboran en instituciones educativas públicas. Los hallazgos de la prueba de correlación de rho de Spearman revelan un coeficiente de 0,968**, indicando una correlación fuerte y directamente proporcional. Además, los resultados de la prueba de hipótesis muestran un valor de $p > 0,05$ ($0,000 < 0,05$), lo que respalda la existencia de una asociación entre la cultura organizacional y los docentes en las instituciones educativas públicas. Este nivel de significancia estadística se sustenta en la adopción de $\alpha=0,05$ con un nivel de confianza del 95%.

Además, se destaca la importancia de la motivación laboral para aumentar el compromiso de los colaboradores con su trabajo. La literatura respalda esta idea, señalando que la motivación juega un papel fundamental en el compromiso y la productividad de los empleados. Una fuerza laboral motivada tiende a mostrar un mayor compromiso con los objetivos y valores de la organización, lo que puede contribuir positivamente al ambiente laboral y al logro de metas organizacionales.

El hecho de que el 0.6% de los docentes calificara la dimensión de Valores y Creencias Compartidas como "Moderado", mientras que el 99.4% la calificara como "Alto", respalda la idea de que la cultura organizacional es un componente esencial para una gestión organizacional exitosa. Estos resultados están en línea con las conclusiones de García (2021), quien destacó la importancia de la cultura organizacional en el comportamiento de los miembros de una organización, basado en un conjunto de creencias y valores compartidos.

Además, estos hallazgos coinciden con la tesis defendida por Turpo et al. (2020), quien también enfatizó la relevancia de la cultura organizacional en el ámbito educativo. Esto se ve respaldado por las directrices del Ministerio de Educación (Minedu, 2014), que subrayaron la responsabilidad del docente en los procesos de aprendizaje y la implementación de políticas educativas a nivel nacional y regional. Por lo tanto, estos aspectos muestran cómo el desarrollo de la profesionalidad e identidad del docente está estrechamente relacionado con la cultura organizacional, ya que un docente comprometido con los valores y objetivos de la institución se centra en mejorar el aprendizaje de sus estudiantes.

El objetivo del estudio fue determinar cómo la cultura organizacional influye en los docentes de instituciones educativas públicas. Los resultados revelaron una influencia directa y significativa de la cultura en la satisfacción institucional. Aunque no se encontraron evidencias de una frecuencia baja, según Rincón y Aldana (2021), los valores dominantes en la cultura organizacional incluyen el compromiso, las relaciones establecidas, el orgullo de pertenencia entre compañeros de trabajo, los vínculos entre los miembros y la construcción y mantenimiento de relaciones a lo largo del tiempo. Además, se considera que la cultura organizacional facilita el desarrollo profesional, incluyendo la formación, la progresión en la carrera y los logros personales. Los valores y creencias compartidas están centrados en el compromiso continuo hacia una mejor relación entre los docentes y están asociados con una gestión organizacional exitosa (García, 2021).

La cultura organizacional se define como la manera en que los miembros de un grupo u organización se comportan, influenciados por un conjunto de creencias y valores compartidos. Estos factores, especialmente en el ámbito educativo, aseveran una importancia a la cultura organizacional afirmando que las decisiones tomadas sin comprender pueden tener consecuencias negativas no deseadas (Schein, 1988). En las instituciones estudiadas, los colaboradores exhiben un nivel de



cultura organizacional que va de mediano a alto en todas las dimensiones, incluyendo la moral y ética organizacional, así como la responsabilidad. Estos resultados sugieren que la percepción de una excelente cultura organizacional por parte de los miembros encuestados ha contribuido a este nivel de satisfacción y compromiso con la institución. Los colaboradores encuestados exhibieron un nivel alto de cultura organizacional en todas las dimensiones estudiadas, incluyendo el direccionamiento estratégico. Esto representó una ventaja en aspectos como el aprendizaje y progreso, el ambiente de cooperación, la autonomía de decisiones y las políticas administrativas.

Por otra parte, se menciona que la cultura organizacional es un constructo cognitivo, un sistema de conocimientos a partir del cual los individuos interpretan y regulan su comportamiento al enfrentarse a situaciones organizacionales específicas (Chaverra et al., 2019). La cultura se define como el conjunto de normas, hábitos y valores que practican los individuos dentro de una organización y que influyen en su forma de comportarse (Barrientos et al., 2021). La cultura organizacional promueve condiciones laborales mejoradas y una relación saludable entre el trabajo y el empleado. Las condiciones laborales, la relación trabajo-empleado y el desafío laboral se mostraron en un nivel alto en todos los colaboradores estudiados, mientras que se observó un nivel medio en las dimensiones de valores y creencias compartidas y direccionamiento estratégico juntas.

Todos estos factores en conjunto contribuyen a una mayor satisfacción en el trabajo, la cual, al igual que la moral y ética organizacional y la responsabilidad, mejora el desempeño laboral y permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los hallazgos presentados y los antecedentes revisados indican una fuerte asociación entre la cultura organizacional y los docentes de instituciones educativas públicas. Además, se destaca la importancia del direccionamiento estratégico para elevar el compromiso de los colaboradores con su labor.

CONCLUSIONES

Es evidente que los docentes se encuentran inmersos en una multiplicidad de sistemas culturales distintos, tanto dentro del espacio institucional como fuera de él, lo que significa que cada docente construye saberes que adquieren diferentes significados según los contextos en los que se desenvuelven.

Así, de manera casi inconsciente, tejen un complejo proceso de socialización profesional que está profundamente influenciado por la cultura organizacional, la cual desempeña un rol central en la manera en que este proceso se materializa en su práctica diaria. Este entendimiento es el motivo que orientó la presente investigación y, de acuerdo con sus principales resultados, se pueden destacar varias conclusiones significativas: Los valores tradicionales que están vinculados con el comportamiento laboral y que son promovidos por el gobierno escolar, junto con la figura del director administrativo, fomentan e impulsan altos niveles de desempeño docente. En especial, es el sello valórico humanista, en el cual se sustenta la gestión que realiza el director con los profesores y también con los estudiantes, el que influye de manera positiva en las tareas académicas realizadas.

En consecuencia, se ha llegado a la conclusión de que una adecuada valorización y expresión de las conductas en función de la persona, así como de sus capacidades, necesidades y entorno, son factores decisivos que guían y orientan los esfuerzos de los docentes hacia el cumplimiento y logro de los objetivos académicos que la institución se ha propuesto. Además, se constata la existencia de un Plan de Mejoramiento Educativo que ha sido definido dentro de los Planes Anuales de Desarrollo Educativo, los cuales están formalizados a partir de un quinquenio de trabajo que se regenera y autogestiona desde y para toda la comunidad escolar, involucrando a todos los actores que en ella participan.

REFERENCIAS

- Albino Meza, M. A. (2023). *Marketing educativo y cultura organizacional en docentes de secundaria de una institución educativa privada, La Molina*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/121004>
- Barrientos, E; Briceño, M; Suárez, W; y Valdés, M. (2021) Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5>
- Chaverra, B. y Hernández, J. (2019) La planificación de la evaluación en educación física: Estudio de casos sobre un proceso desatendido en la enseñanza. *Revista Electrónica Educare*, 23(1). <https://doi.org/10.15359/ree.23-1.12>
- Chaverra, B; Gaviria, D. y González, E. (2019) El estudio de caso como alternativa metodológica en la investigación en educación física, deporte y actividad física. Conceptualización y aplicación. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (35), 428-433. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6761683.pdf>
- García, A. (2021). *Relación de la cultura organizacional y gestión del talento humano con el desempeño laboral en dos empresas transnacionales año 2021*. (Tesis de Doctorado, Universidad Ricardo Palma). [T030_07623337_D CÁCERES GARCÍA, ANDRÉS IVÁN.pdf \(urp.edu.pe\)](https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.12692/121004)
- MINEDU (2014). *Marco del Buen desempeño docente*. Ministerio del Perú. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-de-buen-desempeno-docente.pdf>. [Minedu](https://www.minedu.gob.pe/)



- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., y Illagómez, A. (2014). Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis. *Ediciones de la U164*. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=yid=VzOjDwAAQBAJyoi=fndypg=PA164ydq=%C3%91aupas+et+al.+\(2014\),+yots=RXHv6Mf9-Wysig=SkelPTihbrjBKg-KDLHOO1Jt5_Y](https://books.google.es/books?hl=es&lr=yid=VzOjDwAAQBAJyoi=fndypg=PA164ydq=%C3%91aupas+et+al.+(2014),+yots=RXHv6Mf9-Wysig=SkelPTihbrjBKg-KDLHOO1Jt5_Y)
- Petrilli, P., y Luna, J. (2020). Crisis climática y cultura organizacional: dos retos para la socioformación y el desarrollo social sostenible. *Religación Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(24). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8274321>
- Ramos, L.; Leal, D; y Blanco, I. (2021). Percepción de los sistemas de gestión de calidad desde la cultura organizacional: caso Universidad de Cartagena. *Revista CIES Escolme*, 12(1). <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/331/0>
- Rincón, O; y Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *Revista SIGNOS*, 13(2). <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Schein, E. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. *Plaza y Janes*.
- Turpo, O., Hurtado, A., Pérez, G., Delgado, Y., y Mango, P. (2020). Sistemas formativos y organizativos de los estudios generales en universidades peruanas: aproximaciones a sus sentidos. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informaçã*, 31(1). <https://hal.science/hal-03398849/document>
- Valverde, L. G. O., Ortega, J. A. S., y Romero, R. M. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 324-337. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8942849.pdf>