

Convergencia

Journal of Research Center of IES INFOTEP HVG

ISSN: 2711-3906 En línea | Vol. 1 | No.1 | 2020 |

Enero

Junio

Líneas de investigación

Gestión empresarial
Sostenibilidad ambiental y productividad
Educación y nuevas tecnologías
Salud y seguridad laboral
Bienestar institucional



Consejo Académico IES INFOTEP - CIÉNAGA

Leonardo Pérez Soescún

Presidente -Rector

Laura Bermúdez Manjares

Secretaria General

Alain Rada Martínez

Director del programa de Técnico Profesional en Producción Agropecuaria

Cesar Tortello

Director del programa de Mantenimiento de Sistemas Informáticos

Arleth Manjares Tete

Directora de Unidad Contabilidad

Bertha Sánchez Guette

Directora del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo

Carlos Acosta Álvarez

Director del programa de Operaciones Portuarias

Catherine Pacheco Sánchez

Representante de los Docentes

Mildred Ospina Pacheco

Directora del programa de Atención y Cuidado a la Primera Infancia

Coordinadora Académica

Editora en Jefe

Martha Monsalve Perdomo

Editor Ad Hoc

Mcs. Devinso Jiménez Sierra

ISSN: 2711-3906 En línea

Título: Convergencia (Infotep)

Título abreviado: Converg. (Infotep)

Editor: Ediciones INFOTEP

Ciudad: CIENAGA

Periodicidad: Semestral

Formato: Recursos electrónicos en línea

Comité editorial científico Ad hoc

PhD. Martha Paredes Bermúdez

[Instituciones Asociadas] Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología de Panamá
IES INFOTEP Ciénaga

PhD. Miryam Ortiz Padilla

[Institución Asociada] Universidad Simón Bolívar

PhD. Alejandra Guardiola Esmeral

[Institución Asociada] Universidad Cooperativa de Colombia

PhD. Iris Cantillo Velásquez

[Institución Asociada] Corporación Unificada Nacional de Educación Superior CUN

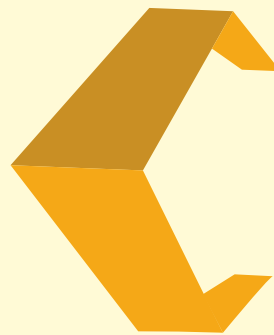
PhD. Anuar Villalba Villadiego

[Institución Asociada] Universidad Simón Bolívar

Vol.1 número 1 enero | junio 2020

Editado en Ciénaga, Magdalena.

2020



CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Organizational culture in the educational quality management process

SERRANO; Edgardo*

Resumen

El propósito de este estudio es determinar las manifestaciones de la cultura organizacional en el proceso de gestión de la calidad educativa en instituciones públicas de Colombia, basado en los postulados de Rodríguez (2009), Shein (2004), Chiavenato (2003), entre otros. La investigación se tipificó descriptiva y con diseño transaccional, no experimental de campo. La población y muestra intencionada que estuvo conformada por 10 (diez) rectores y 40(cuarenta) trabajadores que conforman el personal docente, administrativos y personal de servicios generales de instituciones educativas distritales de Santa Marta. La recolección de la información se obtuvo a través de un cuestionario de 14 ítems con una escala Likert con cuatro (4) alternativas de respuesta. Los resultados fueron presentados en cuadros estadísticos con números absolutos y porcentuales, los cuales aportaron distintas conclusiones entre las que destacan, que existe discrepancia en las respuestas entre rectores y personal que labora en la institución en la relación a la manifestación del clima organizacional, sin embargo, se destaca la tendencia de media a alta de manifestaciones relacionadas con los valores, las interacciones y la productividad en el proceso de gestión de la calidad educativa

Palabras clave: cultura organizacional, gestión escolar, calidad educativa, instituciones educativas

Abstract

The purpose of this study is to determine the manifestations of organizational culture in the process of educational quality management in public institutions in Colombia, based on the postulates of Rodríguez (2009), Shein (2004), Chiavenato (2003), among others. The research was typified descriptive and with a transectional, non-experimental field design. The population and intentional sample that was made up of 10 (ten) rectors and 40 (forty) workers that make up the teaching, administrative and general service personnel of Santa Marta district educational institutions. Information collection was obtained through a 14-item questionnaire with a Likert scale with four (4) alternative responses. The results were presented in statistical tables with absolute and percentage numbers, which contributed different conclusions, among which stand out that there is a discrepancy in the responses between rectors and staff working in the institution in relation to the manifestation of the organizational climate, however, highlights the medium to high trend of manifestations related to values, interactions and productivity in the educational quality management process

Key words: organizational culture, school management, educational quality, educational institutions

* PhD. En Educación. Correo de contacto: edgardoserrano7@hotmail.com

I. Introducción

Todos los fenómenos sociales donde se mueven las actividades humanas, a través de la globalización, generan mayores exigencias en crecimiento de la economía y competitividad, que se perciben desde las escuelas hasta las grandes corporaciones. En este sentido, se acrecientan las demandas de mayor calidad de servicios y bienes conducentes al éxito organizacional. Generalmente, se plantean las organizaciones como la expresión del ámbito cultural, que atiende a los permanentes cambios de la dinámica de la sociedad en los aspectos económico y tecnológico.

No obstante, haciendo un alto en el área educativa, la cultura organizacional se convierte en un aspecto muy poco abordado, cuando se piensa en el desarrollo de los procesos académicos, que promuevan la acción hacia el mejoramiento de la calidad de la educación. Esto, teniendo en cuenta que sólo se involucran aspectos pedagógicos para la planificación y ejecución de las clases, apartando los compromisos laborales, el liderazgo, los valores, la pertinencia, la comunicación y la productividad entre los miembros escolares. Por tanto, no se refleja lo que se piensa y se opera dentro de la organización, que intervienen de un modo directo sobre el desempeño académico, capacidades, actitudes de la comunidad educativa y otros fines institucionales.

Precisamente en el panorama educativo colombiano se observa, que al evaluar las competencias básicas de los estudiantes, en pruebas Saber, y en las pruebas externas como las PISA, se han obtenido resultados muy preocupantes. En este mismo sentido, los rectores, docentes y encargados de las escuelas denuncian debilidades en la infraestructura, recursos, cambios imprevistos de políticas de estado, que permiten aplicar bien un programa cuando se exigen otros sin esperar los resultados del anterior, lo que trae confusión, apatía e indiferencia de personal.

La problemática se agudiza cuando una institución no maneja las manifestaciones de una cultura organizacional que se identifique con su misión, visión, objetivos y metas claras, que conlleve a un trabajo mancomunado para solventar las dificultades y encontrar consenso, que den respuestas desde la propia organización. Asimismo, existen debilidades en los procesos de supervisión, control, una exigencia equitativa ante los planes y programas gubernamentales del (MEN) Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

En virtud con la realidad mencionada, es particularmente palpable en los diferentes niveles educativos (básica primaria, básica secundaria y media) ofrecidos en las instituciones educativas, que el trabajo interorganizacional requiere de una gestión con mayores fuerzas activas desde los rectores con su personal, para trabajar eficientemente por sus estudiantes, dirigiendo su accionar hacia el logro de un mejoramiento de la educación impartida.

De acuerdo con las reflexiones anteriores, se plantea la presente investigación, con el objetivo de ofrecer conocimiento sobre el estudio de la cultura organizacional, en pro de la calidad de la educación, y así contribuir desde la perspectiva del rigor científico. Es por ello, que la investigación tiene como objetivo precisar las manifestaciones de la cultura

organizacional en el proceso de gestión de la calidad educativa en instituciones públicas de Colombia, particularmente en el Distrito de Santa Marta, Magdalena.

II. **Fundamentación Teórica**

Conceptualizaciones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional constituye un marco referencial para cada uno de los sujetos que conforman la organización con normas y valores de comportamiento para la conducción de sus acciones, de manera que exista una línea orientadora de los patrones y actitudes conductuales.

Es así, que Schein (1992), define la cultura como un patrón de supuestos básicos compartidos, que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos. En este orden de ideas, son dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas, es decir que el término en definición, está relacionado con el comportamiento de las personas desde su estructura interna, la cual es externalizada para su accionar.

Obviamente la cultura organizacional se observa de forma relativa, por lo que los sujetos crean patrones de comportamiento, aprenden y desarrollan actividades se transforman y evolucionan. Desde esta perspectiva se plantean aspectos del entorno social, que, exigen capacidades y competencias en los gerentes ante la eventualidad de la dinámica social.

Un significativo concepto de la cultura organizacional lo expone Chiavenato (2005), al considerar que es una manera como cada organización aprendió a tratar su ambiente y sus socios; es una mezcla compleja de presuposiciones, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, representan la manera cómo funciona y trabaja una organización.

Basado en la anterior premisa, la cultura organizacional en el aspecto dinámico, la defino como el referente necesario para toda organización teniendo en cuenta que expone los aspectos necesarios para la toma de decisiones, asociando una serie de aspectos que puede aparecer de manera rápida lo que llegaría a considerarse como un sistema, al ser vista como un todo.

Funciones de Cultura Organizacional

Para Shein (1988) (2004), las empresas deberían buscar un consenso entre trabajadores y dirección respecto a los hitos culturales: misión, objetivos, medios para conseguir objetivos, evaluación de objetivos y estrategias de lo que hay que hacer cuando las cosas van mal.

Entre las funciones que le atribuye a la cultura de las organizaciones se resumen de la siguiente forma:

Define límites y crea diferencias entre una organización y las demás.

Propicia en la comunidad un sentido de identidad

La cultura permite un compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.

Por último mejora la estabilidad del sistema social

Manifestaciones de Cultura Organizacional

A partir de la interacción de la cultura y las expresiones culturales, surgen dependencias en donde la cultura está presente en las manifestaciones culturales y a su vez las manifestaciones culturales nutren y enriquecen a la cultura. Las manifestaciones culturales son las expresiones de las personas a partir de los paradigmas que las enmarcan, asociadas a las creencias, los valores y la forma de pensar de manera colectiva.

Por su parte, Tomas y Rodríguez (2009) se refieren al sistema cultural como aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias

En una cultura organizacional de acuerdo con Shein (2004), Tomás y Rodríguez (2009), entre otros autores, coinciden que existen una serie de indicadores y manifestaciones culturales que nos caracterizan el sistema de presunciones básicas de la organización. Los indicadores de la cultura organizacional están conformados, entre otras, por las siguientes manifestaciones:

- a) Clima organizacional
- b) Valores organizacionales
- c) Las interacciones
- d) Productividad

a) Clima organizacional: Es la expresión manifiesta de la cultura; entre los aspectos que comprometen esta manifestación son por ejemplo: el liderazgo, la satisfacción, el reconocimiento y el ambiente físico.

El Liderazgo, un aspecto fundamental del clima organizacional, entendiéndose de acuerdo con Cameron y Quinn (2005) como el ambiente y las condiciones en donde funciona una organización requieren competencias de liderazgo que deben ser evaluadas en los gerentes, porque aglutinan elementos y enfoques sobre la efectividad y pertinencia de roles de acuerdo con las características del ambiente y de la organización. Es decir los gerentes deben poseer características propias de un buen liderazgo para poder ofrecer dinamismo y efectividad en los procesos de la organización.

b) Valores: En una organización los valores enmarcados en la honestidad, respeto, responsabilidad, obediencia, disciplina, amabilidad entre otros, toman un referente fundamental, ya que estos van a influir de manera significativa en todos y cada uno de los miembros de la organización, teniendo en cuenta que estos pueden afectar o favorecer el desarrollo personal y grupal de los miembros que hacen parte activa de la Institución.

En particular Robbins (1996) plantea que los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas”, es decir que los valores son fundamentales para el cumplimiento de las normas establecidas para el bien desarrollo de la organización.

c) Interacciones: Pueden definirse como la interrelación existente entre los miembros de la organización, las prácticas usuales, las oportunidades frente a las autoridades que se establecen para crear confianza, cooperación y comunicación asertiva para evitar confusiones, malentendidos, discriminaciones, rumores entre otros aspectos que intervienen en el contacto de autoridades y subordinados.

d) Productividad: Es el propósito de toda organización para lograr el éxito, por tanto, es imperante reconocer los perfiles profesionales en cada uno de los cargos que forma la jerarquía organizativa y las iniciativas que impulsan los cambios y transformaciones de las instituciones.

Noción de Calidad Educativa

La calidad referida a la Educación es un tema preponderante, el cual ha tenido un gran auge en los últimos años, a través de los pronunciamientos de la UNESCO (2005) y la puesta en marcha de un aspectos importantes que permiten comprender, hacer el seguimiento oportuno y así lograr el mejoramiento continuo de las procesos educativos.

Es así como existen alcances que se deben llevar a cabo:

Lograr acuerdos y consensos frente a los objetivos y metas trazadas en el ámbito educativo.

Un referente para el análisis de las diferentes dimensiones de la calidad

Un método que permita medir las variables importantes relacionadas con la calidad educativa

Un norte que permita avanzar de manera comprensiva y que nos permita generar oportunidades para sí determinar los cambios y las reformas que se deben generar.

En efecto el mejoramiento de la calidad educativa ocupa un lugar determinante dentro de las políticas públicas educativas de nuestro país, considerando señalamientos realizados por organismos multilaterales y al respaldo de trabajo mancomunado de experiencias significativas en los procesos educativos colombianos.

De acuerdo con el documento que menciona los Estándares Básicos de Competencias de las áreas fundamentales, la reflexión sobre la calidad de la educación se debe a la poca eficiencia interna de los sistemas educativos. Estas orientaciones establecidas en el documento antes mencionado nacen de los malos resultados evidenciados en los resultados de los estudiantes de último año al ser evaluados por el Instituto Colombiano para la Educación Superior (ICFES) a través de lo que hoy conocemos como pruebas saber y que en su momento se llamaban pruebas ICFES, es decir que los procesos educativos no estaban generando un gran impacto social y mucho menos brindaban satisfacciones a los diferentes sectores de la sociedad.

III. Metodología

La investigación es considerada descriptiva, teniendo en cuenta lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2006), las cuales están orientadas a caracterizar,

registrar, analizar e interpretar la naturaleza actual de las variables investigadas, tal como son observadas por el investigador

En este sentido, el estudio fue desarrollado en la medida que se tuvo acceso a la información, se describe la situación actual de las instituciones en el entorno social de sus rectores y su personal a cargo, en concreto, sus manifestaciones de la cultura organizacional: clima organizacional, los valores, las interacciones y la productividad, los cuales permiten alcanzar el objetivo propuesto.

Con respecto al diseño de la investigación, Arias (2006), lo considera como una estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado. De acuerdo con lo expresado por el autor el estudio se desarrolló a partir de un diseño no experimental, de campo y transeccional, es decir se recolectó la información en un solo momento.

En cuanto a la escogencia de la muestra se realizó de forma intencionada, donde los elementos muestrales de la población son seleccionados bajo el criterio personal del investigador, debido a la experiencia y conocimiento del mismo con respecto a las instituciones educativas de la zona. De aquí, que la muestra quedó constituida por 10 (diez) rectores y 40 (Cuarenta) trabajadores que forman parte del personal directivo, docentes y administrativos de las Instituciones Educativas Distritales (IED) de Santa Marta.

En cuanto a los instrumentos diseñados para la recolección de la información, encontramos la encuesta tipo cuestionario conformado por 14 (catorce) ítems, el cual presenta una escala de selección de 4 (cuatro) alternativas (siempre, casi siempre, nunca y casi nunca), a lo que se les da el atributo de alta, mediana, baja y muy baja manifestación de la cultura organizacional de las instituciones estudiadas, así mismo se realizó a través de la observación participante.

IV. Resultados y discusión

Los datos recolectados fueron tabulados a través de un procedimiento manual y presentados en números absolutos y porcentuales, representándolos en gráficos de línea que muestran las similitudes y diferencias de las respuestas dadas entre los rectores y el personal que labora en las instituciones. El análisis de los resultados se presenta de forma cuantitativa y contrastada con autores.

MANIFESTACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional

De la información suministrada, se observa claramente en el Gráfico 1, que los rectores afirman en un 46,5% que siempre se manifiesta un clima organizacional en sus instituciones, siendo solo un 20,63% la respuesta de siempre para el personal encuestado. Esto refleja que para la mayoría de los rectores hay una alta manifestación del clima organizacional.

Contrariamente un 35,65% del personal considera que casi nunca se manifiesta el clima organizacional. Es posible notar que los valores coinciden en la respuesta de casi siempre menores al 30% de los encuestados. Por lo que se considera que se manifiesta

medianamente el clima organizacional, en lo relativo a liderazgo, satisfacción, reconocimiento y ambiente físico de las escuelas objeto de estudio.

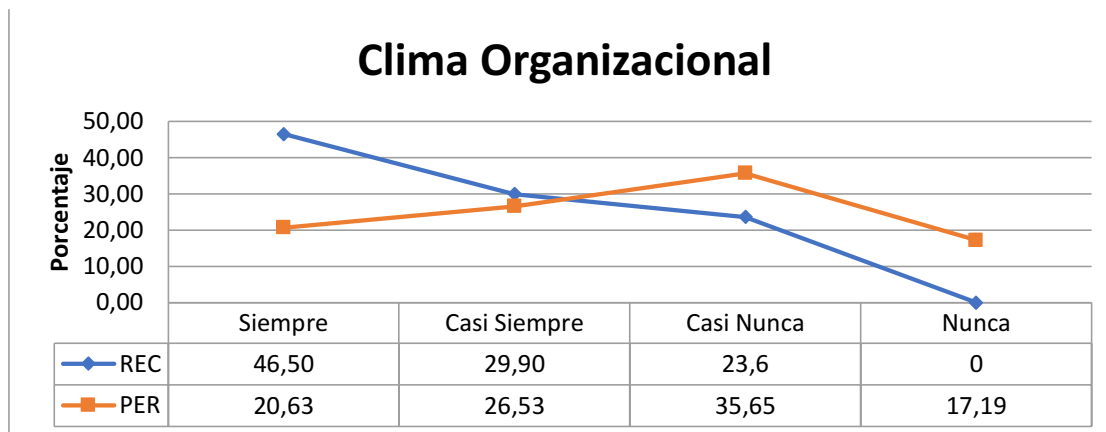


Figura 1: Manifestación del Clima Organizacional. Fuente: Serrano (2019)

De acuerdo a Agudelo y Restrepo (2011), el clima organizacional es ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. No obstante, en algunas instituciones educativas de Colombia presentan conocimiento claro y consciente del clima organizacional, en consecuencia, se producen conflictos y debilidades en el trabajo.

Valores

En la información recabada para esta manifestación, se muestra en el Gráfico 2, que el 75,65% de los rectores señalaron la alternativa siempre, seguido de un 34,35% como valor referido por el personal en la misma. No obstante, el 53,3% del personal considera que se manifiestan los valores en su escuela, lo cual, quiere decir, que se plantea una tendencia de mediana hacia alta manifestación de los valores en las instituciones estudiadas, dado a los indicadores de honestidad, responsabilidad, respeto y disciplina.

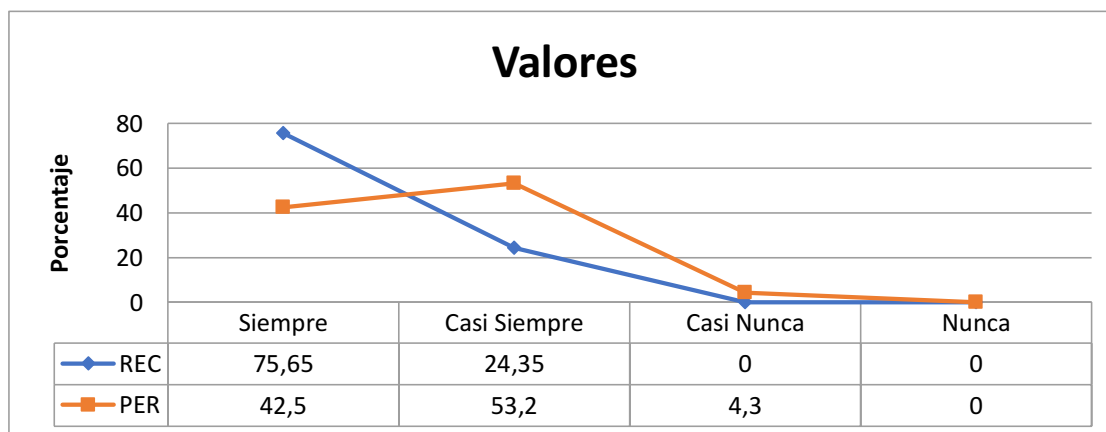


Figura 2: Manifestación de los Valores de la Organización. Fuente: Serrano (2019)

Al respecto Kinicki y Kreither (2003), señala que los valores son las creencias perdurables en un modo de conducta o estado final estando ligados a la personalidad, influyendo en el comportamiento. En este marco, los valores de una persona son concebidos como principios y postulados básicos que guían sus creencias, actitudes y comportamiento, así pues, se considera que los valores aun cuando se manifiestan en las instituciones educativas, se deben orientar de modo que reflejen con mayor equidad entre los miembros que las conforman.

Interacciones

Los registros calculados para las interacciones, en la Gráfica 3, destacan que 58,4% de los rectores coinciden que siempre se manifiesta la interacción entre los miembros de su institución, acercándose al 40,4% de las respuestas obtenidas del personal.

Es notorio además, el punto coincidente entre el resultado de las respuestas de los rectores y el personal en la alternativa casi siempre. Tal situación refleja evidentemente, que existe una tendencia de mediana a alta manifestación de los indicadores implícitos como son el trabajo en equipo, la comunicación y las relaciones interpersonales.

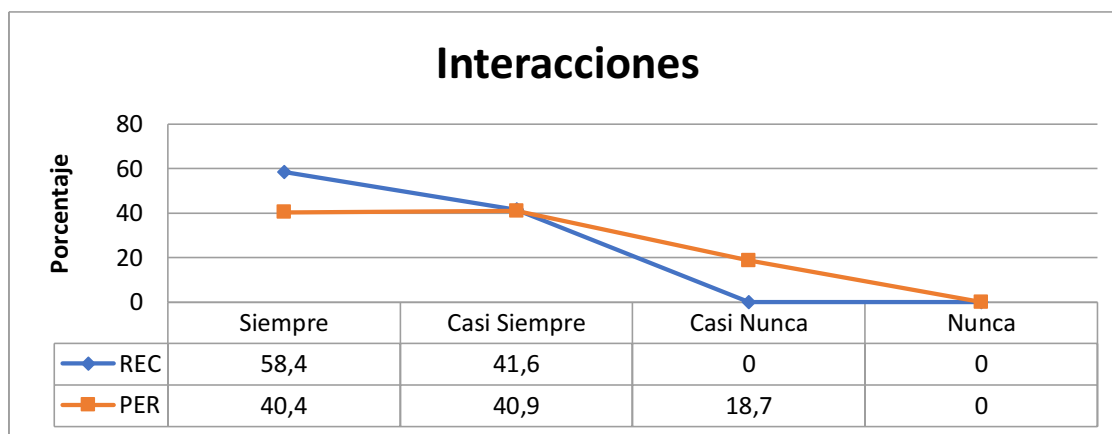


Figura 3: Manifestación de Interacciones. Fuente: Serrano (2019)

En conformidad con lo anterior Alabart y Portuondo (2001) consideran que existen un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización. De manera que se aplica en los mecanismos para llevar los procesos de gestión para la calidad educativa.

Productividad

Como se indica en el Gráfico 4, el 73,3 % de los rectores y el 55,5% del personal señalan que siempre se apunta hacia la productividad en lo que corresponde al perfil profesional de sus

funcionarios y las iniciativas que se emprenden en las escuelas. Este resultado apunta hacia una alta tendencia la manifestación presente en la cultura organizacional de las instituciones educativa distritales de Santa Marta, hecho que se considera para la gestión de la calidad educativa que se quiere impulsar desde los entes gubernamentales.

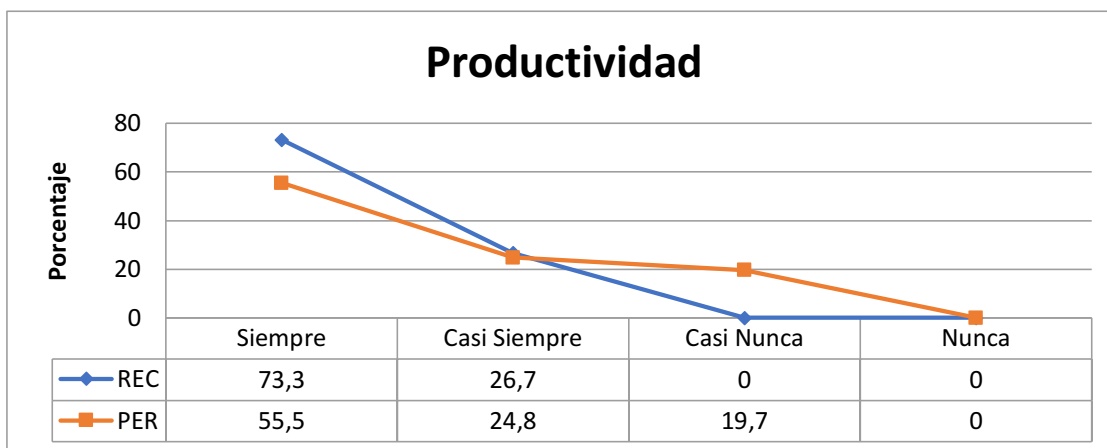


Figura 4: Manifestación de la Productividad. Fuente: Serrano (2019)

En torno a esta consideración Shein (2004), explica que las organizaciones actualmente se desempeñan en entornos de alta competitividad y creciente globalización, caracterizados por constantes cambios a ritmos muy acelerados, con la necesidad de integrar una creciente diversidad de perspectivas y enfoques y un diseño organizacional cada vez más plano y menos jerárquico.

Asimismo, es notable los resultados obtenidos y en este sentido se aplica lo referido por Ramírez (2010), al señalar que al trabajar sobre los elementos que conforman la cultura organizacional de un centro educativo, brindaría la oportunidad a los miembros que la constituyen una mejor gestión en el aspecto educativo. Es cierto que una organización eficaz es determinante en la obtención de mejores resultados de una escuela, lo cual quiere decir que debe haber una cultura organizacional para permitir las mejores condiciones de trabajo y brindar el mejor producto, por lo tanto debe existir alguien que sepa dirigir y organizar los recursos quien indudablemente podría ser el Rector en conjunto con el personal docente de la escuela.

V. Conclusiones

Los resultados ilustran la complejidad del proceso escolar y ameritan estudios más dedicados al tema de la cultura organizacional que denotan debilidades, fortalezas y logros como se han observado en los resultados de la investigación. Se analiza con preocupación la discordancia entre rectores y el personal docente y administrativo, involucrados en la investigación acerca de cómo es su perspectiva en cuanto la manera como se manifiesta el clima organizacional, considerándose el liderazgo, satisfacción, reconocimiento y ambiente físico, en donde es necesario profundizar en estudios que estén orientados a la reflexión y convicción de los actores para responder a un mejor desenvolvimiento y desempeño.

Por otro lado, se resalta que las manifestaciones resultantes de los valores y las interacciones, caracterizan mayoritariamente en la cultura organizacional de las instituciones educativas, considerándose además la productividad, para ejecución de acciones que contribuyan al logro de las metas y objetivos institucionales en virtud de las exigencias actuales dirigidas a mejorar la gestión para alcanzar la calidad de la educación en Colombia.

De aquí que los elementos para asegurar el éxito y la existencia de las organizaciones educativas, se centra en generar consenso entre las actitudes, motivaciones, expectativas, aspiraciones, enmarcado en un proyecto nacional de todos hacia un nuevo país en equidad paz y educación, que solo se ha quedado en la proyección, situación que amerita de análisis amplio y pronunciamiento hacia el futuro.

Referencias bibliográficas

- Agudelo, B. Velásquez, L. (2011). Descripción de la Cultura Organizacional en una Institución Educativa. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2354/1/65838A282.pdf>
- Alabart, C. y Portuondo, A. (2001). Propuesta metodológica para el diagnóstico de la cultura organizacional. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos16/diagnosticoorganizational/diagnosticoorganizational.shtml>.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6° Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela. Recuperado de: <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-C3%93N-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Cameron, K. y Quinn, R. (2005). Diagnosing and Changing organizational culture: based on the competing values Framework. New York: Addison Wesley.
- Chiavenato, I. (2005) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Thompson. Austria .
- Hernández, R. Fernández, D. Y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. 2ª Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Kinicki, A. y Kreither, R. (2003). Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. Editorial McGraw-Hill. México.
- Ramírez, J. (2010). cultura organizacional y tareas gerenciales del director. Trabajo de grado. Maestría de Planificación Educativa. Universidad del Zulia. Venezuela. http://tesis.luz.edu.ve/tde_busca/archivo.php?codArquivo=2692
- Robbins, S.P. (1996). Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Prentice-Hall.
- Shein, E.(2004) La cultura organizacional y el liderazgo.
- Sherin, E (1998). Cultura organizacional y liderazgo. 3era edición Jossey Bass.
- Tomas, M. y Rodríguez, D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: El CICOU. Revista Iberoamericana de Educación, 49 (1). 1-25. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2797Folch.pdf>
- UNESCO (2005). La conceptualización de la UNESCO sobre calidad: un marco para el entendimiento, el monitoreo, y la mejora de la calidad educativa. UNESCO-OIE Herramientas de Formación para el Desarrollo Curricular. http://www.ibe.unesco.org/fileadmin/user_upload/COPs/Pages_documents/Resource_Packs/TTCD/sitemap/resources/1_1_3_P_SPA.pdf