

**La cultura organizacional y el desempeño de las Instituciones de Educación Superior Públicas de México**  
**The organizational culture and the performance of Public Higher Education Institutions**

*Artículo de investigación*

María Elena Calles-Santoyo<sup>1</sup>  
[mecalles@docentes.uat.edu.mx](mailto:mecalles@docentes.uat.edu.mx)

Juana Laura Martínez-Conchos<sup>2</sup>  
[lmconchos@docentes.uat.edu.mx](mailto:lmconchos@docentes.uat.edu.mx)

Alcides Ramos-Sánchez<sup>3</sup>  
[alramos@docentes.uat.edu.mx](mailto:alramos@docentes.uat.edu.mx)

*Recibido: 26 de febrero de 2019*

*Evaluado: 2 de mayo de 2019*

*Aceptado para su publicación: 14 de junio de 2019*

**Resumen**

El propósito del presente artículo es clarificar el concepto de Cultura Organizacional, evidenciando su impacto en el quehacer cotidiano de las Instituciones de Educación Superior Públicas. En este artículo documental, el método empleado se centró en una revisión de la literatura. Como resultado se obtuvieron diferentes conceptos del término

**Abstract**

The purpose of this article is to clarify the concept of Organizational Culture, evidencing its impact on the daily work of Public Higher Education Institutions. In this documentary article, the method used was focused on a review of the literature. As a result, different concepts of the term Organizational Culture were obtained, identifying leadership as an attribute that

<sup>1</sup> Máster en Administración. PHL. Responsable de Planeación Estratégica. Facultad de Medicina de Tampico "Dr. Alberto Romo Caballero". Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. Orcid: 0000-0002-7866-9981.

<sup>2</sup> Doctor en Desarrollo Educativo. PTC. Secretaria Administrativa. Facultad de Medicina de Tampico "Dr. Alberto Romo Caballero". Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. Orcid: 0000-0003-1026-8265.

<sup>3</sup> Máster en Salud Ocupacional. PTC. Secretario Académico. Facultad de Medicina de Tampico "Dr. Alberto Romo Caballero". Universidad Autónoma de Tamaulipas. México. Orcid: 0000-0003-0107-6763.

identificando al liderazgo como un atributo que deben poseer los directivos de las Instituciones Educación de Superior para orientar el logro de los objetivos institucionales. Como principal conclusión, será identificar la Cultura Organizacional de la Institución, para dilucidar y posteriormente solucionar los problemas derivados de los cambios humanos, tomando como referencia los aportes de la socioformación.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, desempeño, mejora continua, planeación estratégica.

managers of Higher Education Institution must possess to guide the achievement of institutional objectives. As a main conclusion, it will be to identify the Organizational Culture of the Institution, to elucidate and later solve the problems derived from human changes, taking as reference the contributions of the socioformation.

**Keywords:** Organizational culture, performance, strategic planning and continuous improvement.

### Introducción

Desde hace tres décadas, el término cultura organizacional ha ido cobrando más importancia en el entorno laboral, porque se encuentra estrechamente vinculada con actitudes, valores, hábitos y experiencias, que de manera informal guían el comportamiento de los integrantes de una organización. El paradigma del éxito organizacional lo manifiestan muchas organizaciones, centrado en que los resultados de una organización dependen sólo de los directivos y no de un trabajo colaborativo (Segredo, García, León, & Perdomo, 2017).

El concepto de cultura organizacional, se gesta a partir de los aportes de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, con el inicio de una serie de experimentos, en un intento por determinar qué factores y condiciones físicas influyen en el desarrollo de las tareas laborales. Estos estudios se realizaron por un grupo de investigadores, encabezados por Elton Mayo (1984) en la fábrica *Hawthorne de Western Electric*. Pedraza, Obispo, Vásquez & López (2015) perciben a la cultura organizacional como experiencias relevantes internas y externas que los

individuos han experimentado en su afán por adaptarse a la organización de la que forman parte.

En el contexto de la gestión educativa, es necesario abordar el concepto de cultura organizacional, para efectos de llenar ese vacío al que se enfrentan los integrantes de las Instituciones de Educación Superior Públicas en su quehacer cotidiano. Más allá de lo económico, el capital más importante de una Institución son las personas, éstas se enfrentan a ambientes complejos y dinámicos generando comportamientos diversos que impactan en el funcionamiento amigable de los sistemas. Soto (Segredo 2013), un diagnóstico del clima organizacional representa una oportunidad de mejora, propiciando un cambio de actitudes y conductas de todos los involucrados, a fin de elevar los niveles de motivación y desempeño.

Barroso (2013) comenta que para ser miembro activo de la sociedad del conocimiento se requiere un conjunto de habilidades y competencias donde cada integrante se comprometa a utilizar para comprender la información e impactar en el desarrollo de sus componentes culturales, tal y como lo establece González (2016) las organizaciones bien constituidas que se animan a transformarse, observan que los seres humanos que se asocian con otros y hace uso de los recursos adecuados, son capaces de conseguir sus metas. Más allá de esto, las personas que interactúan en una organización aportando conocimiento, deben poseer talento, el cual aporta un valor incalculable en esta la llamada era del conocimiento.

La cultura organizacional en las Instituciones de Educación Superior Públicas, debe abordarse desde una óptica que contribuya a activar recursos y contenidos culturales de manera eficaz, efectuando transformaciones originadas por el proceso de globalización dando la pauta a replantear la Misión Institucional (Duran, Crissian, Virviescas & García, 2017). Las Instituciones de Educación Superior en la actualidad decretan sus principios con apego a los valores éticos, al desarrollo científico y tecnológico además de enaltecer la calidad educativa, de acuerdo a las transformaciones y exigencias internacionales, activando sus procesos de docencia, incentivando la investigación, propiciando la generación de producción

académica, evaluando el desempeño de sus integrantes y vigorizando la calidad de sus procesos, transformándolas en entidades activas, acordes con el mundo dinámico actual.

Ante estas premisas, se observa que la cultura organizacional se alimenta de actitudes, valores, hábitos, enseñanzas e impacta en el desempeño de los que integran la organización. Además, la cultura organizacional juega un papel importante en la planeación estratégica de las organizaciones, ya que es equiparada con competitividad, crecimiento e innovación (Linares, Ochoa & Ochoa, 2014).

Para este artículo documental, y tomando en cuenta lo expuesto, se han identificado algunas metas a lograr: 1) clarificar el concepto de cultura organizacional en las Instituciones de Educación Superior Públicas, y cómo están encaminadas a un cambio continuo, rescatando como referencia al capital humano como su mayor fortaleza. 2) Analizar y profundizar el contexto en el que gravitan las Instituciones de Educación Superior Públicas generando un desempeño en ocasiones desfavorable que impacta en los indicadores de calidad. 3) Evidenciar la intervención de la planeación estratégica como herramienta para lograr una cultura organizacional encaminada a la mejora continua de sus procesos, todo esto con el propósito de reflexionar sobre las conductas, hábitos y prácticas a las que se enfrentan todos los que hacen posible que se realicen las actividades en este tipo de instituciones. El concepto de cultura organizacional impacta directamente en el desempeño y productividad de las personas, quizá es por eso que ha sido abordado por tantos investigadores.

### **Metodología y métodos**

El método empleado en esta investigación se ha centrado en una revisión de la literatura (Arias, 2012). Para este autor, es un proceso basado en la búsqueda, recopilación, análisis, crítica e interpretación de información secundaria, obtenida y recopilada por otros investigadores en fuentes documentales. Lo relevante de este tipo de estudio es relacionar datos ya existentes de un determinado constructo,

generando una visión panorámica, que permita dar soluciones pertinentes a problemas planteados (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván & Rozo, 2018).

De acuerdo a lo antes expuesto, en el artículo se abordan conceptos relativos a la cultura organizacional que prevalece en las Instituciones de Educación Superior públicas, así como su impacto en el desempeño de las personas que las integran, propiciando propuestas para mejorar la calidad de los servicios que ofrece: (ver Tabla 1).

Tabla 1.- Análisis de Categorías Empleadas en el Estudio

<b>Categorías</b>	<b>Preguntas o componentes</b>
Cultura Organizacional	Concepto. Su contribución desde la perspectiva administrativa. Su participación en las IES Públicas.
Desempeño	El capital humano y su desempeño laboral. Su impacto en la calidad de los procesos.
Planeación estratégica	La planeación estratégica como herramienta de cambio.

Fuente: Elaboración propia.

En este artículo de revisión, se puede destacar que se llevó a cabo una rigurosa selección de trabajos, disponibles en las bases de datos Google Académico, Redalyc, Dialnet y Scopus, publicados durante los periodos 2013-2018.

Como punto de partida, y siguiendo el orden lógico de búsqueda, se utilizó el término “cultura\* organizacional\*”, filtrándolo con comas y asteriscos, obteniendo en Google Académico 1880 resultados de búsqueda, en Redalyc 6547, Dialnet 938 y Scopus 138.

## Resultados

### a) Concepto de Cultura Organizacional

Con base en la revisión de la literatura, se pudo visualizar que la cultura organizacional ha adquirido suma importancia, representando ser tema de muchas investigaciones por innumerables autores, dejando de ser un tema periférico para convertirse en un elemento estratégico de toda organización.

A continuación, se presentan algunas definiciones del concepto de cultura organizacional, evidenciando las similitudes aportadas por diversos autores, quienes han contribuido al desarrollo de esta noción.

Tabla 2. Conceptos de Cultura Organizacional

<b>Autor</b>	<b>Referencia</b>	<b>Similitud</b>
Pettigrew (1979, p.574)	“Es un sistema de significados pública y colectivamente aceptados que operan para un grupo dado en un momento dado. Este sistema de términos, forma categorías e imágenes que interpreta para sí mismos la situación propia del grupo”.	Conocimientos, ideas, valores Símbolos Colectividad
<b>Autor</b>	<b>Referencia</b>	<b>Similitud</b>
Garmendia, J.A. (1988, p. 9)	“La Cultura Organizacional admite una triple interpretación: como imagen o conjunto de creencias de los miembros sobre el funcionamiento de la empresa; como cristalización del entorno, que proporciona a la empresa directrices claras para la relaciones con él, y como diseño estratégico interno para inspirar a la acción”.	Conocimientos, ideas, valores Comportamientos Actitudes Liderazgo Innovación
<b>Autor</b>	<b>Referencia</b>	<b>Similitud</b>
Cruz (2000)	“Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión	Conocimiento, ideas, valores Transferibles nuevos miembros Comportamientos Interacción con el entorno Liderazgo

	y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno”.	
<b>Autor</b>	<b>Referencia</b>	<b>Similitud</b>
Yusoff & Omar (2011,.147)	“La cultura corporativa vista desde la Gestión del Conocimiento es definida como: los valores, las creencias y normas organizacionales que forman el comportamiento del empleado, individual y grupal, los cuales apoyan la acumulación, el intercambio y el enriquecimiento de los conocimientos para el beneficio general de la organización”.	Conocimiento, ideas, valores Comportamiento Dinamismo
(Robert Rosenfield 2012, citado por Montaña & Torres 2015)	“Está compuesta de supuestos, creencias y valores internos de las personas y son ampliamente compartidos, frecuentemente no especificados e inconscientes. Es el liderazgo donde no hay líderes”.	Conocimiento, ideas, valores Liderazgo
<b>Autor</b>	<b>Referencia</b>	<b>Similitud</b>
Robbins & Judge (2013, p. 512)	“Percepción que comparten todos los miembros de la organización. Ayuda a la organización a distinguirse de otra, implementa el sentido de identidad y unidad, enfoca el interés en la mayoría más que en el interés propio, fortalece más la estabilidad del sistema social como pegante social que mantiene a la organización unida, sirve como mecanismo de control y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados”.	Conocimiento, ideas, valores Interacción con el entorno

Fuente: Elaboración propia, basado en Montaña & Torres (2015).

De acuerdo a las similitudes de los conceptos recién expuestos, se puede aseverar que la cultura organizacional es un conglomerado de conocimientos e ideas compartidas, las cuales son matizadas de manera subjetiva por una escala de valores que la colectividad, por sí misma, asigna de una manera particular. (González, Ochoa & Celaya, 2016). Para abordar el estudio de dicho conglomerado, conviene ver la cultura como un reflejo en el colectivo de creencias, actitudes y valores de los individuos que le dan forma (Shein, 2010).

México cuenta con una doble herencia compuesta por raíces indígenas y españolas. Desde la época de la Colonia, los indígenas mexicanos sufrieron el desplazamiento de sus técnicas productivas desarrolladas por largo tiempo, como es el caso de la agricultura, la ganadería, y la herbolaria. Estas técnicas fueron coartadas por la conquista, debido a que en esa transición por la que atravesaba nuestro país, existía una marcada jerarquía de roles dentro de la sociedad mexicana. La historia de América ha sido marcada por la conquista y la colonización, con masacres, despojos de territorio, desplazamientos y reorganización social y territorial de los pobladores originales del continente. Estos procesos también afectaron importantes elementos constitutivos de las visiones de mundo y conocimientos de estos pueblos (Mato, 2015). Como se sabe, los españoles eran los dueños de las tierras, ocupaban cargos políticos y se desempeñaban como comerciantes, mientras que los indígenas eran los que trabajaban las tierras, y realizaban trabajo obrero.

Existen grandes barreras culturales en México que hay que vencer, por ejemplo, el esperar al líder y obedecerlo, quizá porque como se mencionó en el párrafo anterior, es un comportamiento heredado desde época de la colonia, donde el pueblo mexicano fue sometido por el yugo español. Un verdadero líder no necesita de la obediencia de las personas en una organización, sino que debe fomentar las ideas, los valores, la energía y la decisión de las personas para construir un camino en común. Un líder es el que transforma al ser humano, logrando potencializar sus cualidades y canalizando sus defectos, orientando su actuación a la construcción de sí mismos, de sus semejantes y de su entorno (Gillezeau, 2018).

El liderazgo, Meindl (1995) lo define como la influencia respecto de objetivos específicos (Rosenstiel, 2009) destinados a lograr ciertas metas organizacionales. Badillo, Buendía & Krücken, (2015) resumen diciendo que el liderazgo es un estilo de gestión que impregna las interacciones, las acciones y las relaciones de las organizaciones. De aquí se desprende el cuestionamiento si los directivos ejercen un liderazgo capaz de invitar y propiciar a que el capital humano realice las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, además de la gestión administrativa tan necesaria en las Instituciones de Educación Superior.

El director es una figura sustancial en el ámbito de la gestión educativa, concibiendo a la educación como un proceso permanente orientado al desarrollo de competencias, logrando insertar al personal a su cargo al desarrollo de un liderazgo compartido (Álvarez, Chaparro & Estrada, 2018). En México, generalmente se elige a los directivos bajo ciertos criterios como son escalafón, por ser el profesor emérito, presiones sindicales y por compromisos políticos, el perfil en las áreas de administración no es tomado en consideración como un indicador para el puesto. Para dar solución a las metas de educación superior, las Instituciones de Educación Superior públicas requieren de directivos eficientes, capaces de realizar gestiones de recursos y lo puedan lograr.

Para la socioformación, el directivo, es un líder capaz de seguir el acompañamiento de todos los actores del proceso educativo, se caracteriza por implementar estrategias que permitan guiar a la personal bajo su cargo (Herrera & Tobón, 2017). El éxito de proyectar una cultura innovadora en las Instituciones de Educación Superior, depende en gran medida de sus directivos, evitando incongruencias entre los valores que promueven y las acciones que ejecutan dentro de la institución. Los directivos deben vencer los procesos burocráticos que impiden que se fomente la iniciativa e innovación en sus integrantes, permaneciendo como entes mecanicistas que tienen dificultades para adaptarse a las necesidades del entorno.

#### **b) Desempeño**

No se puede perder de vista, que las personas son las protagonistas de todos los acontecimientos de cambio y transformación existentes, sin embargo, en el ámbito organizacional, no siempre han sido valoradas, percibidas y gerenciadas como talentos humanos, el factor estratégico más importante de todos los tiempos (Guamán, 2016). Las condiciones humanas son un factor fundamental, por no decir el más importante, a la hora de pensar en el cambio organizacional como camino hacia el desarrollo humano y propiamente organizacional. De igual forma, se debe tener claro que las organizaciones están conformadas por personas y son, en parte, producto suyo y que, por lo tanto, las condiciones humanas también hacen o deben hacer parte de los objetivos de las organizaciones (Zapata, 2018).

El mundo globalizado en el que estamos inmersos, exige a las personas actuar con calidad y eficiencia, en todos los contextos en los que interactúa. Para las personas que integran o forman parte de una Institución de Educación Superior el compromiso es aún más alto, ya que éstas son formadoras de saber, lográndolo a través de sus funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión, consiguiendo ser congruentes y sirviendo a la sociedad. (Genesi & Suárez, 2010) matizan que, para enfrentar el futuro próximo, las Instituciones de Educación Superior deben transformarse a través de una actitud de cambio de su talento humano, partiendo de una integración solidaria, sentido de colaboración y trabajo en equipo, cuidado de los recursos, fomento de valores, compromiso y confianza.

### c) **Planeación Estratégica**

México establece en cada sexenio presidencial, un Plan de Desarrollo Nacional que considera que el crecimiento involucra a todos los actores y sectores del país. A su vez como Instituciones de Educación Superior Pública, se construye un Plan de Desarrollo como herramienta de gestión, que va a orientar a conseguir la visión institucional decretada.

El proceso de planeación estratégica, representa gestión de cambio en todas las instituciones. Este proceso de planeación inicia con la redacción del Plan de Desarrollo que como institución se elabora en concordancia con el Plan de Desarrollo Estatal y Nacional, alineando temas estratégicos como: cobertura educativa, profesionalización del capital humano, investigación, vinculación e infraestructura académica, representando una herramienta de gestión importante.

El proceso de planeación estratégica no contiene la varita mágica que resuelva todos los problemas que se tienen como institución, pero se pueden solventar problemas incluyendo modelos de evaluación como parte de la política institucional (Gómez, Hernández, Mijangos, & González, 2014). A través de la incorporación actividades y proyectos que logren alcanzar la Visión de la organización en el corto y mediano plazo, sería interesante plantear proyectos transversales que incluyan los objetivos de la socioformación, es decir fomentar el emprendimiento, alentar un proyecto ético de vida, y resolver problemas de contexto en forma colaborativa.

## **Discusión**

Las Instituciones de Educación Superior Públicas a través de la mirada de sus directores, han incorporado ejes transversales en sus Planes de Desarrollo, que orientan dando contenido a la igualdad de género, a los derechos humanos, el desarrollo sostenible, el cuidado y conservación del medio ambiente, encaminados en hacer explícitos un cúmulo de aspiraciones de cambio en la práctica docente, en el ámbito de la investigación, al momento de vincular a la universidad con la comunidad y en el ejercicio cotidiano de la gestión administrativa, desde el nivel jerárquico más alto hasta llegar al nivel operativo de la Institución. Aguirre (2015) menciona que el planeamiento estratégico asume que una organización debe responder a un entorno que es dinámico, cambiante y difícil de predecir, que tiene asociados inminentes riesgos que pueden ser controlables y no controlables. De esta forma se hace hincapié en la importancia de tomar decisiones para responder con éxito a los cambios en el entorno, incluidos los cambios de los competidores y colaboradores.

Por lo anterior, la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior debe establecer una política ético social, determinante para que gestionen de forma responsable todas sus actividades, y que la toma de decisiones debe ser garantía de un sistema organizado de operación, teniendo presente que está conformada por seres humanos que disponen su ser y su capacidad en alineación con los objetivos institucionales, en un contexto de diversidad y de búsqueda de desarrollo humano personal, laboral y colectivo en articulación con una sociedad justa, equitativa e incluyente.

## **Conclusiones**

La educación debe tomar en cuenta los cambios humanos, políticos, sociales y culturales a nivel mundial, relacionados con el conocimiento, el cual permitirá alternar y posicionarse en el eje central de competitividad y eficacia. Se debe reconocer que las instituciones educativas se les reconocen por su Misión, generación y transferencia de conocimiento.

Alinear la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior a un ambiente favorable al desempeño del personal tendrá como resultado la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en posibilidad de contribuir a promover el mejoramiento individual y colectivo para el fortalecimiento institucional, propiciando en los directivos, académicos, investigadores y administrativos la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente al cumplimiento de la misión y visión institucional. Una vez que el sistema de evaluación del desempeño está debidamente implementado, podrá convertirse en una de las variables esenciales de la cultura organizacional de la Universidad.

Desde el enfoque de la socioformación, es necesario que la Alta Dirección construya Planes de Desarrollo que aborde líneas de acción encaminadas a solucionar problemas de contexto, con base en un estudio de la institución y la comunidad, que contribuya a transformar el entorno, mejorando las condiciones sociales de sus integrantes. El resultado esperado sería un profundo cambio institucional y organizacional reflejado en la solución de problemas relacionados con el aumento de la cobertura, la calidad de la enseñanza y de la investigación, la diversificación institucional, el financiamiento y, en general, la coordinación y regulación de la educación superior. Con ello, se pudiera materializar altos estándares de calidad en las funciones sustantivas pertinentes para la sociedad.

### **Referencias bibliográficas**

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110.
- Álvarez, B. J., Chaparro, S. M. C. & Estrada, G. C. (2018). Integración de sistemas de gestión para la búsqueda de la calidad y la eficiencia en las IES en México. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 7(1), 1604-1616.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.

- Badillo, R., Buendía, A. & Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la universidad: visiones globales, miradas locales. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(65), 393-417.
- Barroso, J.C. (2013). La sociedad del conocimiento y entorno. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo/4509593>
- Cruz, T. (2000): El Sistema Empresarial, Cultura y Consultoría. Folletos Gerenciales.
- Duran, S. E., Crissien, E., J., Virviescas, J. & García, J. E. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano.
- Garmendia, J. A. (1988) La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica. En *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 41, enero – marzo 1988, 9 – 13.
- Genesi, M. & Suarez, F. (2010). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Revista Orbis*, (17), 116-155.
- Gillezeau B, P. (2018). La Cultura Organizacional en el desarrollo de empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo. *Telos*, 1(2), 221 - 232. Disponible en: <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/934>
- Gómez, N. A. H., Hernández, L. B. R., Mijangos, S. O. V. & González, B. L. R. (2014). Una mirada a los modelos de evaluación para la generación y gestión del cambio en las instituciones educativas. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 1(2).
- González, R., Ochoa, S. & Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18 (30), 13-31.
- González, V. E. (2016). El impacto del clima laboral, el comportamiento organizacional y la motivación laboral en la intención de abandonar el puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes.
- Guamán, R. E. C. (2016). La gestión del talento humano: una competencia estratégica de las organizaciones del siglo XXI. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa del Área Jurídica Social y Administrativa*, 1(1), 38-40.
- Herrera, S. & Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38 (102), 164-194. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>

- Linares, I., Ochoa, S. & Ochoa, B. (2014). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico: Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Nova scientia*, 6(11), 324-345.
- Mato, D. (2015). Pueblos indígenas, Estados y educación superior: Aprendizajes de experiencias en varios países de América Latina potencialmente útiles a los procesos en marcha en Argentina. *Cuadernos de antropología social*, (41), 5-23. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1850-275X2015000100001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1850-275X2015000100001&lng=es&tlng=es).
- Meindl, J.R. (1995), "The romance of leadership as a follower-centric theory: social constructionist approach", *The Leadership Quarterly*, vol. 6 (3), 329-341.
- Montaña, A. P. & Torres, G. A. (2015). *Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. Caso empresa sector financiero* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Pedraza, L., Obispo S., K., Vásquez, G. L., & Gómez, G., L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Cífo América*, 9(17), 17-25.
- Pettigrew, (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392363>
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgiony, O. J., Nuvar, L. I. & Roza S. A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*, 15th ed., Estados Unidos: Pearson Prentice Hall.
- Rosenstiel, L. V. (2009). "Grundlagen der Führung", en Rosenstiel, L.V.; Regnet, E. y Domsch, M. E. (Eds.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, 6a ed., Stuttgart: Schäff er-Poeschel, pp. 3-27.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4a ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública* (39), 385-393.
- Segredo, A. M., García, A. J., León, P. & Perdomo, V. I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir (Revista de Información para la Dirección en Salud)*, 13(24), 86-99.

Yusoff, W. & Omar, S. (2011). Knowledge Management Strategy and Design: The Role of Corporate Culture. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6 (2), 145-153.

Zapata, J. (2018). Caracterización del desarrollo humano, el crecimiento y el desarrollo organizacional en ocho compañías prestadoras privadas de servicios en salud en la ciudad de Medellín. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15(18), 211 - 222. Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/8176/7491>