



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Revisión de la literatura acerca de la Cultura Organizacional en el ámbito educativo

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Por la estudiante:

Jazmín Andrade Gutiérrez Ing.

Bajo la dirección de:

Alexandra Portalanza PhD (c)

**Universidad de Especialidades Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil – Ecuador
Septiembre 2015**

Revisión de la literatura acerca de la Cultura Organizacional en el ámbito educativo

Organizational Culture: a revision in the educational field

Jazmín Andrade Gutiérrez¹
Alexandra Portalanza Chavarría²

Resumen

El trabajo de investigación está compuesto por una revisión de la literatura sobre la cultura organizacional en el ámbito educativo, se analizan los orígenes, conceptos y las características de la cultura, así como los diferentes enfoques y elementos que la componen. Se realiza un estudio de instituciones educativas y se determina que aquellas que establecen de manera formal su cultura, crean una ventaja competitiva, por haber integrado adecuadamente el estilo de liderazgo, los valores éticos, morales, así como la buena comunicación y la eficiente y eficaz organización del desempeño de roles y funciones de la misma. Cabe destacar que todos estos elementos deben estar inmersos en la cultura institucional alineados a su filosofía, de tal manera que, a pesar de que la cultura sea invisible pueda ser fácilmente perceptible para sus integrantes, mejorando su calidad, productividad y competitividad, de la misma manera que oriente la interacción entre sus miembros. Se ha utilizado herramientas de mediciones bibliométricas para establecer la cronología de investigaciones científicas más relevantes en cuanto a la cultura organizacional en instituciones educativas dentro del contexto Iberoamericano.

Palabras clave:

Cultura organizacional, ámbito educativo, instituciones educativas, escuela y centros educativos

Abstract

This investigation paper reviews literature on organizational culture with emphasis on educational institutions, in deep analysis of origins, concepts and characteristics of organizational culture, its different points of view and elements that constitute them, the investigation determined that those educational institutions that had applied culture in a formal environment, created a competitive advantage, due to a proper integration of leadership style, ethical and moral values, as well as a good communication, organization efficiency and effective performance of roles and its functions, it's worthy to distinguish that all these elements must be integrated and aligned to the philosophy, despite the concepts of culture being invisible, it become perceptible and give life to the institutional culture, improving the quality, productivity and competitiveness painting the road for a good interaction with its peers. This investigation paper uses bibliometric tools to establish a chronological pattern of most relevant scientific studies with emphasis on educational institutions with in Iberoamericano.

Key words

Organizational Culture, Educational field and Institutions (Schools and Universities)

Clasificación

JEL

JEL

Classification

M14

¹ Ingeniera en Sistemas Computacionales Universidad de Guayaquil. Estudiante de Maestría en Administración de Empresas Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador. E-mail: jandradeg@uees.edu.ec

² PhD (c). Candidata a Doctora en Ciencias de la Dirección Universidad del Rosario. Directora de Postgrado de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo - Ecuador.

Introducción

Al transcurrir del tiempo, el hombre como ser social, encuentra la necesidad de establecer la manera en que las actividades se ejecutan, bajo alguna condición de organización. A su vez las organizaciones, para ser consideradas como tal, se ven obligadas a ordenar las actividades de sus miembros, condicionando su imagen y su funcionamiento con independencia y originalidad, con la finalidad de satisfacer de forma apropiada y eficiente las necesidades mutuas, se destaca como condición necesaria, la organización del trabajo humano, con el objetivo de optimizar los rendimientos y así obtener la satisfacción organizacional a la vez que esta cubra las necesidades humanas (Barney, 1986).

En el ámbito educativo se presenta la necesidad de establecer los valores morales y éticos así como los procedimientos que regirán a la organización, los cuales deberán estar acorde a la filosofía institucional, de modo que, promueva y lidere el accionar de cada uno de los colaboradores que forman parte de la comunidad educativa³. Puesto que, el servicio que ofertan a la sociedad, es la educación, siendo este un bien intangible que necesita ser constantemente planificado, evaluado, retroalimentado e innovado (Sánchez & De la Garza, 2013).

Actualmente se le concede gran importancia al factor humano en las diferentes organizaciones que tienen como fin la creación de bienes y servicios. Esto motiva el estudio de la cultura, por ser un elemento que da respuesta a muchas de las interrogantes suscitadas a partir de una secuencia de acontecimientos en el ámbito de una organización (de Medina, 2008).

La cultura representa todo lo que es creado y aprendido por el hombre (Schein, 2004). En este sentido, todas las personas y particularmente todos los grupos sociales tienen su propia cultura diferente al resto.

Desde esta perspectiva de cultura, la convivencia de individuos de una organización, ha sido objeto de atención desde el punto de vista científico, llegándose a formar un área del conocimiento, donde se intercepta, la sociología, psicología, la antropología y la administración (Schein, 2010).

Los estudios más abundantes abordan a la cultura organizacional en el entorno de organizaciones empresariales, constituyendo una aportación fundamental en la investigación de las ciencias sociales, (Smircich, 1983). Aunque en menor medida, también existe literatura sobre la cultura organizacional aplicadas a las instituciones de educación en sus diferentes niveles y estratos (Fernández, 2002).

Según Meek (1988) algunas de las teorías de cultura organizacional basaron sus estudios en la antropología, propuso crear la distinción entre la cultura y las estructuras sociales identifico que esta puede ser influenciada por la tendencia política, creencias y las relaciones humanas de sus colaboradores, las cuales permitirán que su cultura sea única al establecer diferencias al momento de definirla, asevero que la cultura no son iguales en todas las organizaciones.

Toca y Carrillo (2009) destacaron la importancia de caracterizar la cultura para evaluar el impacto en la eficiencia de una organización, debido a que requiere dirección y adecuación de las relaciones humanas para desarrollarse según su entorno.

Por lo antes expuesto el objetivo central de este artículo es realizar una revisión del constructo cultura organizacional en el ámbito educativo para poder identificar los elementos que la fortalecen y caracterizan, de modo que sea utilizada como una estrategia de diferenciación que cree ventaja competitiva, direcciona la comunicación al igual que la organización dentro de las instituciones educativas, mejorando de esta manera la calidad de su servicio.

A. Revisión de la literatura

Los autores Kroeber y Kluckhohn realizaron un tratamiento semántico y analizaron el significado teórico sobre el concepto de cultura, desde el punto de vista operacional, aplicada a un nivel de realidad única sin ningún tipo de implicación ontológica, es decir que relaciona la cultura con la forma de ser de las entidades o personas que la practican. Ellos propusieron un concepto general de cultura e indicaron que la "cultura consiste en los patrones explícitos e implícitos de comportamiento adquiridos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen el logro distintivo de los grupos humanos" (1952:283). Sosteniendo que el núcleo de la cultura son las ideas tradicionales (históricamente seleccionadas) y los valores que vienen ligados a estos.

Un criterio similar de cultura propuso Greet Hofstede (1980) cuando afirmo que cultura es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de otra que se ve influenciada por los valores organizacionales, a la vez que norma como sus individuos interactúan con su entorno.

Según Schein (1984) la cultura determina los resultados de la organización, debido a que agencia la naturaleza humana y muestra patrones claros para resolver problemas en diferentes ambientes organizacionales, de la misma manera que muestra los lineamientos a seguir para conseguir los objetivos comunes, creando un conjunto de conocimientos, costumbres y símbolos que serán compartidos en un grupo social.

³ El termino comunidad educativa se refiere al conjunto de personas que se encuentran vinculadas a las instituciones educativas como por ejemplo: padres de familia y/o representantes, estudiantes, colaboradores, directivos, es decir toda la sociedad vinculada entre sí mediante leyes y reglamentos.

Los primeros acercamientos a la formación incipiente del concepto de cultura organizacional se debe a Katz y Kahn (1966), cuando plantearon que toda organización establece su propia cultura, en base a sus tabúes, tradiciones y estilos. Ya desde bien temprano estos autores reconocieron que la cultura organizacional se refleja en las normas y valores de la organización. Otro acercamiento conceptual se debe a Pettigrew en 1979 quien con mayor precisión se refirió en los siguientes términos a la cultura como cultura corporativa se manifiesta en los símbolos que son creados y difundidos por sus fundadores para influir en el comportamiento de los miembros de la organización, siendo los símbolos expresados por el lenguaje, los mitos, los ritos, etc. (Pettigrew, 1979).

El término cultura organizacional, comienza a darse a conocer en la década del setenta (Teehankee, 1994). No es hasta ya entrado a los años 80s donde comienzan a aparecer las principales aportaciones en esta área del conocimiento. Sin embargo, desde los primeros años del siglo XX, algunos acontecimientos propiciaron el auge de los estudios sobre la cultura de las organizaciones, la creciente globalización de los mercados y la generación de un entorno cada vez más inestable, determinó que toda organización necesitara introducir cambios en su interior que requerían el conocimiento y manejo de variables culturales de diversos tipos. Se constató que el auge y la eficiencia de las empresas japonesas estaban condicionados esencialmente por factores culturales, los cuales se reflejaban en el comportamiento cotidiano de los trabajadores. En muchos campos la productividad de las empresas japonesas no fue fruto de las mejoras tecnológicas u organizativas sino de situaciones culturales que hacían posible o determinaban algunas conductas específicas (Trelles, 2002).

Desde la perspectiva científica se deben mencionar tres importantes corrientes que constituyeron antecedentes de la Teoría de la Cultura: la Antropología Sociocultural⁴; el Interaccionismo Simbólico⁵, iniciado por George Herbert Mead durante la II Guerra Mundial; y el Constructivismo⁶, impulsado por primera vez en la década del veinte por los trabajos de Jean Piaget (1978) y entre cuyos autores se destacaron Lev Vygotsky (1978).

Resulta oportuno señalar que en el contexto donde aparece el enfoque cultural de las organizaciones, el aumento de la complejidad y diversidad de la sociedad

⁴ Estudia la forma de comportarse del ser humano, en cuanto a sus costumbres, aptitudes, conductas, hábitos, ideologías, etc.

⁵ Considera que el hombre actúa sobre la base de significados que construye mediante la interacción social con otros hombres y por consiguiente, la mente humana es un producto social.

⁶ Agrupa a diferentes propuestas teóricas unidas por la idea del carácter activo del individuo como constructor de su propio conocimiento, estimulando una búsqueda de las diferentes vías y formas que tienen los sujetos y los grupos humanos para reelaborar la información y las vivencias, así como para crear sus propios símbolos y creencias a partir de un contexto determinado y una historia específica e irrepetible.

comenzó a estimular la utilización de enfoques holísticos y complejos en las Ciencias Sociales, prueba de ello Ludwig Von Bertalanffy (1976) maximizó el hecho de fomentar la teoría de los sistemas, la cual contempla a estructuras establecidas con su propia diferenciación interna como cultura, valores, forma de proceder y conservarse, las cuales empezaron a predominar sobre los enfoques reduccionistas que fijaban su atención en aspectos muy específicos y segmentados, sin considerar que éstos estaban sujetos a la dinámica del conjunto (Guadarrama, 2009).

En la lógica de esta evolución, a partir de la Teoría de las Relaciones Humanas, se puede encontrar una referencia cada vez mayor a algunos factores subjetivos, interactivos y culturales en general, que participan en la determinación del éxito de una organización,(García, 2006).

En este sentido, Lucas Marín plantea que “ha sido precisamente en este esfuerzo intelectual de síntesis y superación donde han aparecido los estudios sobre cultura de las organizaciones” (Marín, 1997: 62) sostiene que a partir de los esquemas sistémicos, algunos se distanciaron de la prevalencia interpretativa de la racionalidad para acudir a variables culturales.

En la actualidad todavía no existe un concepto de cultura organizacional que pueda catalogarse como universalmente aceptado y que satisfaga las diversas perspectivas de los autores. “el hecho de aplicar la palabra cultura tanto a comunidades, naciones como a organizaciones podría sugerir que en todos los contextos representan fenómenos idénticos, la realidad es que no es así: la cultura es de índole diferente en cada caso” (Franklin & Krieger, 2011: 362).

Desde mediados del siglo XX se reportan trabajos en la literatura que intentan de esclarecer los elementos del concepto cultura. Si bien es cierto que no existe una definición estándar sobre cultura organizacional, Franklin y Krieger (2011) proponen una serie de características de la cultura organizacional: holística, históricamente determinada en función de la organización, antropológicamente conceptualizable como conjunto de símbolos y rituales, socialmente construida a través de la interacción de aquellos que la componen, creada y recreada por normas formales e informales que rigen a organización y sus estilos de liderazgo, es intangible pero a la vez crea un elemento diferenciador entre una organización y otra, puede ser difícil de cambiar ya que se encuentra interiorizada en los colaboradores que integran la organización, quienes pueden no estar dispuestos a modificarla sino encuentran una buena razón para hacerlo.

Si se hace un recorrido por las diferentes definiciones que se incluyen en Schein (2004), se observa que la cultura organizacional ha sido entendida desde distintos sentidos. Esta se ha concebido como los comportamientos observados de forma sistemática en la relación entre individuos, como por ejemplo el empleado por los individuos (Goffman,

1959; Van Maanen & Schein, 1979), las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes aceptados por una empresa (Deal & Kennedy, 1983), la filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Wilkins & Ouchi, 1981; Van Maanen & Schein, 1979) y el ambiente o clima que se establece en una organización por la distribución física de sus miembros y la forma con que estos se relacionan con otros (James & Jones, 1974). Un análisis exhaustivo sobre el concepto de cultura organizacional en el principio de la década de los ochenta se debió a Smircich (1983), donde se presentan y analizan varios conceptos de cultura organizacional manejados hasta ese momento.

Una de las definiciones que recientemente fue publicada por Gareth Jones estableció que la cultura organizacional “es el conjunto de valores y normas compartidos, controlan las interacciones entre los miembros de una organización, así como entre otras personas externas a la organización ” (Jones, 2013: 179). Esta definición es vista desde la perspectiva de usar la cultura organizacional para generar ventaja competitiva y como fuente de eficacia organizacional (Smircich, 1983).

Jones también definió que la cultura tiene su desarrollo sustentado en cuatro pilares fundamentales: “las características personales y profesionales de las personas dentro de la organización, la ética organizacional, los derechos de propiedad que la organización da a los trabajadores y a la estructura de la organización” (Jones, 2013: 179).

Sin embargo el concepto de cultura según Schein (2010) implica mantener estabilidad y rigidez en la manera de cómo proceder dentro de una organización con la finalidad de mantener un orden social, este término tiene como característica la armonía de intereses para representar la integración, a pesar de que en ocasiones el orden social no sea del gusto de todos y se encuentre inconvenientes al difundir la cultura para conservar parámetros sociales (Ritzer & Smart, 2001). Por lo consiguiente se debe crear una vía adecuada y efectiva de difundir la cultura.

El concepto de cultura organizacional ha evolucionado y a partir de este han surgido otros conceptos afines. Por ejemplo, Elliott Jaques el cual propone un nuevo término de cultura organizacional como cultura corporativa. Este autor detalla cómo se realizan los procedimientos dentro de una empresa, a la vez que describe cuales son los valores organizacionales que los integrantes de la misma deben poner en práctica al momento de realizar sus labores día a día. Por su parte propone que “la cultura es, una comunidad de valores factibles, capaces de generar el impulso sinérgico hacia el logro de metas de la empresa” (Jaques, 2000).

En tiempos más reciente, otra autora que analizó la cultura en el ámbito organizacional fue Lee (2009), la cual se refirió nuevamente a cultura corporativa como el

conjunto de políticas, prácticas y procedimientos que con llevan a lograr metas dentro de una empresa, por lo tanto se debe tener presente que el mantener una cultura que trascienda en el tiempo permitirá que el aspecto organizacional incremente la productividad empresarial.

B. La Cultura Organizacional sus enfoques y características.

Al hacer un análisis de los múltiples enfoques con que se ha abordado la cultura organizacional, Villafaña (2002) propuso seis de ellos como los más significativos, para establecer una imagen positiva de la organización, combinando así, las políticas funcionales de producción, financieras y comerciales con las formales de identidad, cultura y la buena comunicación para de esta forma perfeccionar e incrementar los resultados organizacionales convirtiéndolas cada vez más competentes. Por lo tanto, una aproximación a estos enfoques puede ayudar a comprender mejor el tema y ofrece una noción de las diversas posiciones que se pueden asumir para abordarlo, la diversidad de posiciones a su vez explica por qué existen varias definiciones distintas sobre el término.

La cristalización del entorno, la entiende como un elemento esencial para la cohesión y la competitividad de la organización, que depende de “factores ambientales como el entorno institucional, el entramado sociopolítico y la estructura normativa de la organización” (Villafaña, 2002:142). Otra perspectiva es la del diseño estratégico interno, la cual coloca a la cultura como el eje a través del cual se debe orientar la gestión empresarial.

La autoimagen es un enfoque que se refiere a la percepción que tienen todos los miembros sobre su organización. Tal percepción se determina por los significados, símbolos e imágenes que conforman una idea global sobre lo que es la entidad, en la medida que estos componentes son más compartidos, más sólida es considerada la cultura, (Villafaña, 2002).

Las presunciones básicas acerca de la organización, en este enfoque se hace una distinción entre lo que podría denominarse el núcleo o el inconsciente de la cultura, constituido por las creencias básicas, y la conciencia cultural, donde se manifiestan los valores. Se considera que tanto las creencias como los valores repercuten en el resto de las manifestaciones visibles de la cultura (Villafaña, 2002).

Los valores compartidos son considerados la base esencial de la organización y por esta razón, la cultura organizacional es “identificada como los valores y la ética de la organización” (Villafaña, 2002: 143). Se entiende que los valores, y por tanto la cultura, son una fuente de productividad al encargarse de reforzar otras fuentes productivas como el trabajo, el capital, la tecnología, las materias primas, los mercados y la gestión.

La ideología de la organización. En este la cultura va a depender de la interrelación de diversos factores que tienen un carácter ideológico: "sus formas de pensamiento y aprendizaje, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa..." (Villafañe, 2002: 143). La orientación que la empresa adopte frente a estos factores reflejará la ideología de la empresa y determinará cuatro paradigmas culturales: la cultura del poder, de la función, de la tarea y de la persona.

Los enfoques de la cultura se basan en varias aristas como: la comunicación de la visión y misión de parte de los directivos de la organización hacia sus colaboradores, estilos de liderazgo, valores, procedimientos y maneras de resolver problemas, (Gelfand, Erez, & Aycan, 2007).

De acuerdo con Granel, Garaway y Malpica (1998) la cultura se caracteriza por: a) el desarrollo gerencial, debido al grado de compromiso de la institución hacia sus colaboradores reflejada en la promoción interna, desarrollo profesional y escala salarial en base a sus meritos. b) estilo gerencial por permitir la colaboración en innovaciones y toma de decisiones ofreciendo retroalimentaciones constructivas, c) orientación basada en resultados, donde se da énfasis a los logros de individuos competentes y finalmente d) integración organizacional, estableciendo una comunicación efectiva.

C. Análisis bibliométrico sobre cultura organizacional y descripción de los estudios más relevantes.

En esta sección se realiza un análisis bibliométrico sobre las principales aportaciones que aparecen en la literatura sobre cultura organizacional, se incluye trabajos que se consideran más relevantes y aceptados por la comunidad científica. En consecuencia se emplea la herramienta Harzing's Publish or Perish⁷, la cual permite buscar por medio de Google Scholar y Microsoft Academic: a un autor con sus citas, citas a una revistas determinada y búsqueda de citas referencias y sus citas. Este software facilita el análisis bibliométrico ya que se lo utiliza como filtro en la búsqueda de artículos científicos, publicaciones, libros etcétera, a través de los mencionados buscadores, muestra varios indicadores cuantitativos de las referencias que contribuyen a la formación de criterios sobre los trabajos analizados para esta investigación. No obstante también se emplean las facilidades que presentan Google Scholar, Microsoft Academic y Ebsco.

Al realizar búsquedas con las palabras claves "organizational culture" en el buscador Microsoft Academic, arrojó un número superior a las 25000 publicaciones y alrededor de 40742 autores se han referido al tema hasta el momento con tendencia al

crecimiento. Los autores más sobresalientes son Geert Hofstede de University of Tilburg y Edgar Schein del Massachusetts Institute of Technology. Cada una de las dos obras cumbres (Hofstede, 1980; Schein, 2004), suman más de 45 000 citas que han sido fuentes de información para trabajos de investigación.

Schein posee otro trabajo que cuenta con un número elevado de citas, este es el caso de *Classics of Organization Theory* (1985), en el cual define el concepto de cultura de la organización, en términos de un modelo dinámico que describe: cómo se aprende la cultura, se transfiere y se cambia.

A pesar de ser Schein y Hofstede, los autores más citados en esta área del conocimiento con sus respectivos trabajos, se encuentran Denison y Smircich que poseen trabajos con gran aceptación y cuentan con un elevado número de citas, que en la mayoría de los casos sobrepasa el millar.

Según Denison (1996) existen diferencias entre la investigación cultura organizacional y clima, resalta que la diferencia radica en la manera de cómo medirlos, debido que, si se realiza un estudio cualitativo, denota que se trata de una investigación cultural mientras que si se realiza un estudio cuantitativo se convierte en un análisis de clima organizacional.

En la década de los ochenta varios autores también se destacaron y tuvieron aportaciones importantes entorno a la formación y consolidación de los estudios sobre cultura organizacional. Por ejemplo Smircich (1983) examinó los supuestos subyacentes así como las diferentes formas en que el concepto de cultura se ha utilizado en estudios organizacionales de la época. En este trabajo la autora incluyó el uso del concepto de cultura en el entorno de la gestión comparativa, la cual se establece según la base cultural de un país y de acuerdo a la influencia de sus líderes que poseen diferentes bases culturales, la cultura corporativa, la cognición y simbolismo organizacional de la misma manera que los procesos inconscientes de organización.

Ante la ausencia de una sólida base teórica para el concepto de cultura organizacional en los primeros años de los ochenta, Allaire y Firsirotu (1984) proporcionaron un estudio sobre la tipología de escuelas de pensamiento en la antropología cultural a fin de comprender las teorías diversas y complejas de la cultura en este campo, relacionan los diferentes puntos de vista sobre las nociones emergentes de cultura organizacional, que se encuentran en la literatura de gestión de organizaciones para proponer un concepto integrador de la cultura organizacional como una metáfora útil para el estudio de los procesos de decaimiento organizacional, adaptación y el cambio radical en organizaciones complejas.

En los ochenta también se destacaron los artículos (Wilkins & Ouchi, 1983 ; Ouchi & Wilkins, 1985), con gran aceptación por la comunidad científica, los cuales

⁷ Producto de Tarma Software Research Ltd. www.harzing.com

presentaron la relación entre las nociones antropológicas de la cultura y el desempeño organizacional.

De la misma manera, Barney (1986) se refirió a tres atributos que deben estar presente en la cultura de las organizaciones para generar ventaja competitiva, como por ejemplo: que esta añada valor, que posea atributos y características únicos de la organización, que no sea fácil de imitarla.

Dado al avance que el desarrollo tecnológico impone a las organizaciones, Weick (1987) propuso que estas deben centrarse en la mejora de la comunicación entre las personas y fomentar la adecuada delegación de responsabilidades. Este autor también describió la importancia de contar lo que ha sucedido en sus organizaciones, debido a que permite que el personal conozca a profundidad su sistema, posibles errores, y la forma de manejarlos en el futuro.

A finales de esta década surgió el trabajo de Deshpande y Webster (1989) los que propusieron una estructura conceptual que relaciona el marketing con la cultura organizacional.

En la década de los noventa una de las obras importante fue la propuesta por Denison (1990), este trabajo se basó en la investigación empírica, estudio de casos y modelos teóricos sobre comportamiento organizacional, propone una estructura para evaluar el ambiente de trabajo prácticamente de cualquier organización. Este mismo autor cinco años después demuestra por medio una herramienta, que fue ampliamente aceptada, un modelo de cultura organizacional y eficacia basado en cuatro rasgos culturales; participación, coherencia, capacidad de adaptación, y la misión (Denison & Mishra, 1995). El modelo se elaboró a partir de un estudio cualitativo de cinco empresas y otro estudio cuantitativo mediante el análisis exploratorio de una muestra de 764 organizaciones, demostrando que estos elementos están positivamente relacionados con la rentabilidad y el crecimiento organizacional.

El trabajo de O'Reilly y colaboradores (1991), tuvo un enfoque cuantitativo en el contexto de los estudios de cultura organizacional. Los autores evidenciaron la importancia de considerar el ajuste entre las preferencias del individuo y la cultura organizacional. Para esto son analizados datos pertenecientes a estudiantes de contabilidad y administración en conjunto con datos de empleados del sector público por medio del método q-sort⁸.

Luego en los noventa surgió el trabajo de Hatch (1993) la cual examina a fondo el modelo de Schein (1985) y sugiere un nuevo modelo que combina ambas

teorías, basado en las ideas extraídas de las perspectivas simbólicas – interpretativas de manera proactiva y retroactiva. El cual fue denominado dinámicas culturales, conviene especificar que, este articula los procesos de manifestación, realización, simbolización, e interpretación, por tanto, proporciona dinamismo a la cultura de las organizaciones. Lo cual permite alcanzar los propósitos empresariales ya que se establece un comportamiento colectivo. A la vez en este trabajo presenta implicaciones del modelo de dinámica cultural, para la recolección de datos y análisis para el futuro desarrollo teórico en el área.

Hatch y Schultz (1997) abordaron la relación que existe entre la cultura organizacional, la identidad y la imagen de la organización. Sostuvieron que las organizaciones contemporáneas necesitan definir su identidad corporativa, como un puente entre la posición externa de la organización en su mercado y los significados internos formados dentro de la cultura organizacional. Estos autores ofrecieron un marco analítico utilizando los conceptos de cultura organizacional, identidad e imagen y sugieren implicaciones que tiene la necesidad de una gestión de símbolos en la organización y la necesidad de combinar el conocimiento de sobre marketing y los estudios organizacionales.

Martin (1992) planteo el tema de cultura organizacional con un enfoque interdisciplinario integral, delimitando tres perspectivas que comúnmente los investigadores utilizan para entender la cultura de las organizaciones, la integración de manera que crea armonía, la diferenciación la cual establece condiciones de poder y política y por último la fragmentación cultural que crea conflictos y ambigüedades. Una década más tarde esta autora examina una variedad de maneras contradictorias para estudiar la cultura organizacional, para ello incluye diferentes orientaciones teóricas, ideologías políticas, métodos cualitativos, cuantitativos, e híbridos (Martin, 2001).

En los últimos quince años los trabajos de Schein siguen vigentes, destacando sus ediciones más recientes de su libro (*Organizational Culture and Leadership*, 2004, 2010). También en este periodo resultan relevantes las obras de Alvesson (2002), se destaca la utilización de normas para guiar la conducta de los colaboradores en cuanto a la calidad, eficiencia y la fiabilidad del servicio, de igual forma Cameron y Quinn (2011) consideran a la cultura organizacional como un elemento motivacional positivo, dentro de la organización.

D. La cultura organizacional en el ámbito educativo

En los epígrafes anteriores se muestra de manera general, el surgimiento y desarrollo del concepto de cultura organizacional en un contexto global, en esta sección se describe el concepto de cultura organizacional en el ámbito educativo. Para ello, se

⁸ Ordenamiento Cualitativo: Es una técnica estadística que analiza la distribución y la interrelación de actitudes individuales en la evaluación, permite conocer la manera en que las personas se representan un concepto, una situación o una idea.

caracteriza a las instituciones educativas como un tipo particular de organizaciones.

Según Blau y Scott (1962) los centros educativos basan el desarrollo de su organización entre el receptor del producto y sus accionistas por medio del desarrollo de la cultura: a) "Organizaciones de beneficio propio" debido a que los participantes de la oferta educativa y los gestores están asociados directamente con el éxito de la organización. b) "Empresa productiva, debido a que los propietarios son los beneficiarios directos. c) Son organizaciones de servicio, debido a que su producto es la educación. d) Organizaciones de bienestar público, porque se preocupa por la sociedad.

En Gaírín (2004) se mostraron algunas especificidades de los centros educativos y las escuelas como un tipo de organización, reconocido por la literatura, indica que los centros educativos, tienen rasgos y elementos que regularmente están presentes en las organizaciones, como por ejemplo Gaírín (1996) plantea que los centros educativos poseen los siguientes componentes: a) fines, objetivos y propósitos canalizados a través de la visión, misión y objetivos. b) colaboradores con relaciones interpersonales ordenadas. c) funciones y ejecución de operaciones que propicien la consecución de metas. En pro a alcanzar eficacia y racionalidad que conlleven a ofertar un servicio educativo de calidad.

Algunos estudios enmarcados en establecer rasgos diferenciadores de la escuela son abundantes: Meyer y Rowan (1978), Weick (1976), De Miguel (1995), Gaírín (1996). Según Fernández (2002) los rasgos más significativos encontrados en los diferentes estudios sobre la cultura organizacional en las escuelas es la "Indefinición y peculiaridad de las metas o propósitos". De acuerdo al criterio del autor conlleva de forma lógica, considerar que algunas escuelas pueden ser una organización con falencias estructurales, por el desconocimiento de funciones y procesos pueden crear ambigüedad entre los miembros de la organización.

Fernández (2002) señaló que en caso de que se produzca la ausencia de criterios específicos para controlar y evaluar la eficacia de la gestión se debe reforzar la cultura y establecer parámetros acordes con la filosofía institucional como por ejemplo la optimización de manejo de recursos. Por lo tanto es necesario reconocer que estos tipos de organización mantienen sus propios fines, para lo cual se recomienda mantener una cultura estable que comparta intereses entre los colaboradores y fundadores, a la vez que paralelamente permita esclarecer funciones y metas ente el personal.

Dill (1982), precisó que las instituciones educativas u organizaciones promueven valores basados en fuertes culturas, descritos como ideologías y sistemas de creencias.

Masland (1985) definió el concepto de cultura organizacional en contexto instituciones educativas como el compartir de creencias, rituales y valores que

se ven reflejados en la comunidad educativa de la misma manera que en sus currículos. Por consiguiente, la cultura debe prevalecer en el estilo de liderazgo o gestión así como en la toma de decisiones, destaca ciertas técnicas de medición de la cultura como por ejemplo: "la entrevista, la observación y el análisis de documentos" como métodos prácticos que permiten evaluarla.

Otro aporte relevante en la investigación fue el de Tierney (1988) al presentar un caso de estudio sobre una universidad, ilustra el diagnóstico de la cultura, aseverando por qué la cultura organizacional es un concepto útil para la comprensión de la gestión y el desempeño en la educación superior, esbozando intentos anteriores para definir la cultura en la educación superior y resalta los elementos esenciales de la cultura académica en cuanto a disminuir los conflictos culturales para ayudar a fomentar el desarrollo de objetivos comunes.

Un interesante y extenso trabajo fue el propuesto por Kuh y Whitt (1988), donde identificaron las propiedades de la cultura institucional y sus diferentes perspectivas para describir la vida de los colegios y universidades, especialmente cuando los diferentes patrones culturales se ven expuestos a lo largo de la vida institucional, propone el análisis comparativo entre el punto de vista social y el administrativo, detalla que mientras uno de ellos defiende la hipótesis de que la cultura está basada en valores que se impregnan en cada individuo y que no puede ser alterado de forma sistémica; el administrativo pudiera ser manipulado intencionalmente por los administradores para su propio beneficio y no el del bien común.

De igual manera, plantearon que la cultura de una institución se desarrolla a partir de una interacción entre el ambiente externo y las características institucionales más acentuadas, tales como raíces históricas, doctrinas religiosas de los fundadores, los agentes externos, el programa académico curricular; el personal; el entorno social determinado por las subculturas estudiantiles dominantes; artefactos culturales, como las costumbres, lenguaje, entre otras que reflejan los valores y creencias fundamentales de la institución; así como las cualidades de sus líderes (Kuh & Whitt, 1988)

Peterson y Spencer (1990) enfatizaron sobre la importancia de la comprensión de la cultura y el clima organizacional como vía esencial para mejorar la eficacia de la organización. Dos años más tarde Bergquist (1992), presento un análisis exhaustivo de las cuatro tipos de culturas distintas en la educación superior (colegial, de gestión, de desarrollo y de negociación) para mostrar cómo la imagen, las tradiciones, y el carácter de las instituciones están conformadas por los tipos de cultura expresadas. Luego Bergquist y Pawlak (2008), incrementaron dos aspectos culturales más en una nueva edición de su trabajo anterior debido a las tendencias tecnológicas del mundo globalizado en el que nos desarrollamos se denota así

la cultura virtual y la tangible determinada por las raíces de su comunidad.

Es importante señalar que en el aspecto legal educativo ecuatoriano artículo 43, se describen varios tipos de instituciones educativas las cuales pueden ser particulares, públicas, municipales, y fiscomisionales y son aquellas “cuya finalidad es impartir educación escolarizada a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos según sea el caso” (2012: 86). Además que cumplen una función social, brindando espacios de interacción con la comunidad, cumpliendo disposiciones legales gubernamentales. Las diferencias de las instituciones entre escuela, centro o unidad educativa, de manera estructural jerárquico se basa en la cantidad de estudiantes que se encuentren registrados en los niveles educativos ofertados.

E. Cultura organizacional en instituciones educativas en Iberoamérica

La cultura organizacional es reconocida como un elemento importante a tener en cuenta en la gestión de instituciones educativas los estudios sobre cultura organizacional en el contexto de organizaciones vinculadas a la educación tienen mayor auge a la hora de analizar aquellas organizaciones dedicadas a la educación superior. En esta sección se revisan algunas investigaciones relacionadas con la cultura organizacional en instituciones educativas en el ámbito iberoamericano.

Manes (2011) propone una guía para la gestión estratégica de instituciones educativas, donde dedica un espacio de su trabajo al concepto de cultura organizacional. El concepto de cultura organizacional que se considera es el perteneciente a Schein (2004). El mismo autor resume la importancia que le concede a la cultura organizacional considerándola como el “el fantasma que gobierna”.

Sánchez y Carranza (2013) con un enfoque cuantitativo y una aproximación metafórica, por medio un instrumento de evaluación previamente validado, denominado Valoración de la Cultura Organizacional propuesto por Cameron y Quinn (2005), enfatizaron que la caracterización de una de la cultura organizacional en un centro de educación superior es conceptualmente complejo, debido a que desarrolla los valores culturales como competencia de los líderes de la institución y recomiendan utilizar varios estilos como: la flexibilidad y reserva en su accionar en referencia al mantener la estabilidad y el control en concordancia con enfoques externos al presentar diferenciación e internos con integración, además argumentan sobre culturas organizacionales basadas en los directivos, que velan por la coexistencias de las culturas como mecanismo, para lograr eficiencia.

Granda y Aldana (2005) realizaron una investigación donde incluyen la confianza como una cualidad necesaria dentro de los conceptos de cultura, clima y productividad organizacional en una institución de

educación superior colombiana, la muestra representativa evalúa la confianza entre los docentes, y la de los docentes hacia los directivos, de manera cuantitativa, emplean métodos numéricos para brindar un estudio descriptivo de las diferentes facultades analizadas, validan que la confianza generada a través del tiempo en sus colaboradores fomentan una cultura organizacional estable.

Para el diagnóstico de cultura organizacional, Linares y colaboradores (2014) diseñaron un modelo que considera varias variables que inciden en la cultura organizacional de una universidad pública mexicana. Los resultados son expuestos en términos de fortalezas y debilidades de las variables incluidas en el modelo, y generan los elementos de la cultura que permiten o limitan la evaluación del desempeño de los docentes. Entre los elementos principales que facilitan la evaluación se destaca, los valores institucionales y las estructuras para la comunicación, las competencias de comunicación de sus miembros y otro que limita la evaluación como el exceso de control de la evaluación del desempeño.

Añez (2010) a través de dos cuestionarios recopiló información sobre cultura organizacional y el estado motivacional de los docentes en una universidad venezolana, luego esta información mediante un proceso estadístico determina la correlación que existe entre la cultura organizacional y la motivación al recurso humano, de tal manera que recomienda establecer parámetros de reconocimiento de méritos laborales dentro de la filosofía institucional, así como aspectos de la cultura que favorezcan el compromiso de sus colaboradores con la institución. De la misma manera Levison (2006), recomienda que la motivación es un elemento a considerar en la dirección estratégica de las organizaciones.

Terán e Irlanda (2011) estudiaron la cultura organizacional en un centro de educación superior venezolana, trazan como objetivo, evidenciar la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos del centro de estudio, asumiendo la hipótesis de desarrollar la cultura organizacional, para aumentar la productividad y desempeño laboral, enfatizan que la cultura no debe cambiar según las estrategias o viceversa, sino más bien que las dos deben tener congruencia por ejemplo que la visión, misión, valores deben estar ligados a los hábitos del trabajo y estilos de comunicación.

En el contexto de la educación superior la cultura organizacional también suele ser relacionada como factor determinante en la implantación exitosa de un programa de mejora continua de la calidad. En este sentido Vesga (2013) realizó una investigación donde se refiere a la necesidad de integrar los sistemas de gestión, a la cultura imperante en el la institución de educación superior.

Martínez y Dávila (1998) proporcionaron un esclarecimiento sobre el tema de la cultura

organizacional, en el estudio de las instituciones educativas, comienzan con la definición de la cultura, formulan un conjunto de preguntas entre ellas que la define, dirige y si pudiera ser interna o externamente influenciada, de la misma manera que analiza los factores sociales que están inmersos en la cultura organizacional.

La cultura organizacional también ha servido para direccionar estudios sobre organización escolar. En este sentido Flores (2003), se empeñó en esclarecer como las organizaciones educativas establecen un tipo de cultura específico y determinado, para que se lleve a cabo la socialización y la educación, de manera que los aprendizajes producidos en la institución sean regidos por la cultura organizativa imperante.

En Fernández (2002) se propone llevar al ámbito escolar dentro de los disímiles modelos teórico – metodológicos ya propuestos de la cultura corporativa al entorno empresarial. El modelo que se propone se basa en una representación de valores y fue adaptado para lograr expresar la cultura como imagen interna de la organización. Los valores son tomados como dimensiones en el modelo y son tratados como áreas de estudio.

La cultura organizacional en el ámbito de las organizaciones educativas ha sido relacionada con las cuestiones que inciden directamente en la eficacia del desempeño de los docentes. En esta dirección García (2008) abordó el concepto de cultura organizacional y clima organizacional, tomando como base las teorías de sistemas y de desarrollo organizacional. Además analiza la eficacia de los docentes bajo los enfoques de nuevas tendencias gerenciales, tales como a gestión del conocimiento y la reingeniería.

Según Pirela (2010) el desarrollo del recurso humano en correlación de la cultura organizacional es primordial debido a la transformación positiva que conlleva, recalca que es de suma importancia que sus líderes deben reforzar los valores y creencias instauradas en la organización para llegar a alcanzar la excelencia, sugiere simplificar los procesos de toma de decisiones y aumentar los compromisos en el seguimiento de las acciones a mejorar, en pro a ser una institución educativa con una cultura fuerte y flexible para todos sus colaboradores.

La misma autora denota que “la presencia de la cultura hace posible la sinergia de los esfuerzos realizados” (Pirela, 2010: 494) y al ser estables perduraran en el tiempo, a la vez se comparte que elementos culturales relevantes descritos por Schein (1996) como “patrones de conducta, hábitos, costumbres, valores adoptados y supuestos básicos” (Pirela, 2010: 495) ayudan a comprender mejor la cultura, en este caso dentro de las instituciones educativas.

El trabajo desarrollado por Escobar (2012) está enfocado en el diseño de un modelo de manejo de

conflictos con el objetivo de mejorar la calidad en el área administrativa y académica en una unidad educativa. El modelo permitirá influir de manera positiva en el desempeño de la labor docente, agilizando los procesos en la institución, por medio de la cultura organizacional.

El objetivo central en el trabajo de Marcone y Martín del Buey (2003) fue la construcción de un instrumento que establezca parámetros de medición de la cultura organizacional educativa, de tal manera que orienten la gestión de directivos y docentes hacia cambios positivos dentro de la organización, los autores emplearon un enfoque cuantitativo donde consideraron una muestra de docentes pertenecientes a instituciones chilenas de nivel básico, aplicaron métodos de análisis multivariante, tales como el análisis de componentes principales y los factoriales, con el objetivo obtener una percepción de la cultura organizacional a partir de los datos estudiados. Lograron establecer cuatro dimensiones de la cultura organizacional que permiten determinar el nivel de difusión de ciertos componentes culturales en las organizaciones para incrementar la productividad organizacional, los cuales fueron: el liderazgo, la credibilidad, la calidad de las relaciones humanas y la buena comunicación de los directivos.

E. Conclusiones

“La cultura organizacional se considera una práctica, que cultiva la conciencia, desarrolla al individuo, influye a los empleados, y transforma un ambiente de trabajo” (Woodside, 2010:13). Las instituciones educativas al ser organizaciones de gran responsabilidad en el ámbito donde se enmarcan, debido a que su quehacer incide directamente en el desarrollo de las naciones; presenta un gran impacto dentro de la comunidad científica, por lo tanto no pasa desapercibida, es por ello que los trabajos orientados a mejorar la calidad del servicio educativo que ofertan las instituciones a la sociedad, cada día demandan más conocimiento e investigación.

Se ha realizado una revisión de la literatura, acerca de lo que define a la cultura organizacional en el ámbito de instituciones educativas, en primer lugar se ha establecido una base conceptual acerca de cultura organizacional y se ha revisado las principales definiciones, que surgen desde los años setenta y se ha podido apreciar que los trabajos de Edgar Schein son los que usualmente, tienen mayor acogida, de tal manera que el concepto de cultura organizacional desarrollado por este autor, ha sido seleccionado para la mayoría de las investigaciones sobre este tema.

Paralelamente se ha revisado las características esenciales, que hacen a las instituciones educativas, organizaciones peculiares y con una complejidad singular, estas organizaciones han sido descritas como escuela, centro educativo e instituciones de educación superior, es por ello que se las ha incluido en una sección de este trabajo.

A pesar del desarrollo teórico alcanzado en la década de los ochenta y noventa, en relación a la cultura organizacional, no es hasta los finales de la década de los noventa que comienzan a aparecer publicaciones en entorno latinoamericano donde algunos de estos autores se han pronunciado al respecto, recientemente Sánchez y Carranza (2013) consideraron escasos los aportes realizados en la región respecto al empleo de modelos metodológicos para estudiar el tema de cultura en las organizaciones, los mismos autores sostienen que este déficit se acentúa aún más cuando se trata de instituciones educativas de nivel básico o medio. De tal manera que los principales temas encontrados en esta investigación fueron en el contexto de la educación superior.

De igual forma, ha sido frecuente el empleo de los cuestionarios para recoger datos que formen parte de técnicas cuantitativas del campo de la estadística (inferenciales, exploratorias o descriptivas), con la finalidad de establecer mediciones de cultura organizacional. Frecuentemente el propósito de estas investigaciones cuantitativas fue el de encontrar relaciones entre aspectos propios del talento humano tales como la motivación, el alto compromiso en conseguir las metas propuestas y la cultura organizacional, la cual establece modelos de gestión dentro de las instituciones.

En conclusión, se establece que la cultura organizacional es el marco corporativo que toda institución educativa, debe accionar desde cualquier jerarquía, el cual necesita promover el estilo de liderazgo, los valores éticos y morales, así como la buena comunicación y la eficiente y eficaz organización del desempeño de roles y funciones, los cuales deben estar alineados a la filosofía institucional, de tal manera que todos estos elementos a pesar de ser invisibles sean perceptibles y den vida a la cultura institucional, mejorando la calidad, productividad y competitividad, al motivar al personal en alcanzar objetivos comunes en pro al crecimiento organizacional.

De la misma manera se determina que para alcanzar objetivos y estándares educativos de calidad, la cultura organizacional debe funcionar como eje transversal, para que sea transmitida desde cualquier estamento institucional, cabe recalcar que la coexistencia entre humanos da lugar a analizar las mejores maneras de canalizar positivamente su conducta.

Futuras investigaciones y limitaciones se pueden derivar de esta revisión de literatura, para profundizar el estudio de la cultura organizacional en el ámbito educativo ecuatoriano.

Referencias Bibliográficas

Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5963654&lang=es&site=ehost-live>

Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Sage.

Añez, S. (2010). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG*, 4(1), 102–126.

Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/11/3/656.abstract>

Bergquist, W. H. (1992). *The Four Cultures of the Academy*. ERIC.

Bergquist, W. H., & Pawlak, K. (2008). *Engaging the six cultures of the academy: Revised and expanded edition of the four cultures of the academy*. John Wiley & Sons.

Bertalanffy, L. von. (1976). *General System Theory. Fondo de Cultura Económica*. Retrieved from <http://www.infoamerica.org/teoria/bertalanffy1.htm>

Blau, P. M., & Scott, W. R. (1962). Formal organizations: a comparative approach.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

De Medina, M. G. (2008). Cultura y clima en las organizaciones educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente. *Quaderns Digitals: Revista de Nuevas Tecnologías Y Sociedad*, (52), 14.

De Miguel Díaz, F. M. (1995). La calidad de la educación y las variables de proceso y de producto. *Ikastaria: Cuadernos de Educación*, (8), 29–52.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 498–505.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.

- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 3–15.
- Dill, D. D. (1982). The management of academic culture: Notes on the management of meaning and social integration. *Higher Education*, 11(3), 303–320.
- Escobar, G. E. (2012). *Clima organizacional en la Unidad Educativa Bíblica Cristiana Sendero de Fé de la ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.
- Fernández, J. M. (2002). *Cultura de la Organización y Centro Educativo*. Universidad Complutense de Madrid.
- Flores, J. I. R. (2003). La perspectiva cultural de la organización escolar: marco institucional y comportamiento individual. *Educación*, (31), 109–119.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. Editorial Pearson. México (1ra Edición). Ciudad México: Pearson Educación de México S. A.
- Gairín, J. (2004). *La Organización Escolar Contexto y texto de actuación*.
- Gairín Sallán, J. (1996). *La organización escolar: contexto y texto de actuación*. Editorial La Muralla.
- García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. (Spanish). *Universitas Psychologica*, 5(1), 163–174. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=23732075&lang=es&site=ehost-live>
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 479–514.
- Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life.
- Grandas Mora, N. L., & Aldana, E. (2005). La cultura de la confianza como generador de productividad en las organizaciones.
- Granel, E., Garaway, D., & Malpica, C. (1998). Éxito Gerencial y Cultura: Retos y oportunidades en Venezuela. *Ediciones IESA*.
- Guadarrama, P. (2009). Crítica a los reduccionismos epistemológicos en las ciencias sociales. *Revista de Filosofía*, (Nº 62), 48 – 84.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365. <http://doi.org/10.1108/eb060636>
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 15–41.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096.
- Jaques, E. (2000). *La organización requerida*. Ediciones Granica SA.
- Jones, G. R. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio de las organizaciones*. (G. Dominguez, Ed.) (Septima Ed). Mexico: Pearson Educación de México S. A.
- Juan Javier Vesga, R. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. (Spanish). *Organizational Culture and Quality Management Systems: A Key Relationship in the Management of the Higher Education Institutions*. (English), 11(2), 89–100. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=94431150&lang=es&site=ehost-live>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley Sons Inc.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University*.
- Kuh, G. D., & Whitt, E. J. (1988). *The Invisible Tapestry. Culture in American Colleges and Universities*. ASHE-ERIC Higher Education, Report No. 1, 1988. ERIC.
- Lee, N. R. (2009). *La práctica del liderazgo gerencial*. Xlibris Corporation.
- Linares Medina, I., Ochoa Jiménez, S., & Ochoa Silva, 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.

- Manes, J. M. (2011). *Gestión estratégica para instituciones educacionales* (Segunda Ed). Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo: Granica. Básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486 – 503.
- Marín, L. (1997). *La comunicación en las empresas y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial S.A.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
- Martínez, N., & Dávila, A. (1998). Preguntas y respuestas sobre un espacio vacío de investigación: el estudio de la cultura en instituciones educativas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 3(6), 203–219.
- Masland, A. T. (1985). Organizational culture in the study of higher education. *Review of Higher Education*, 8(2), 157–168.
- Meyer, J. W., Rowan, B., & Meyer, M. W. (1978). The structure of educational organizations. In *Schools and society: A sociological approach to education*. Sage Publications London, UK.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Intercultural y Reglamento General*.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, (24), 82–83.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 457–483.
- Peterson, M. W., & Spencer, M. G. (1990). Understanding academic culture and climate. *New Directions for Institutional Research*, 1990(68), 3–18.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570–581.
- Piaget, J. (1978). *Behavior and evolution*. Pantheon Books.
- Pirela, L. del C. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación
- Ritzer, G., & Smart, B. (2001). *Handbook of social theory*. Sage.
- Sánchez, M., & De la Garza, M. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3, 490–502.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. <http://doi.org/10.2307/2393715>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*.
- Schein, E. H. (2010a). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons. Retrieved from <http://books.google.com.ec/books?id=DIGhIT34jCUC>
- Schein, E. H. (2010b). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons. Retrieved from <http://books.google.com.ec/books?id=DIGhIT34jCUC>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339–358.
- Terán, O. E., & Irlanda, J. L. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia-Universidad de Zulia*, 17(1), 96–110.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 2–21.
- Toca, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117 – 136.
- Trigo, R. M., & MartínDel Buey, F. (2003). Construcción y validación de un inventario de cultura organizacional educativa (ICOE). *Psicothema*, 15(2), 292–299.

- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In *Research in organizational behavior*. Citeseer.
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society, The development of higher psychological process*. Presidents and fellows of Harvart Collegue.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 1–19.
- Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 29(2).
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 468–481.
- Woodside, A. (2010). Organizational Culture, Business-to-business Relationships, and Interfirm Networks, 11 – 26.