



Capítulo 2

Cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores universitarios

Abel Alejandro Tasayco-Jala¹

Julio César Ramos-Mendoza²

César Iván Torres-Sotelo³

Luz Milagros Pachas-Barrientos⁴

1 Universidad Cesar Vallejo, Lima - Perú

Correo: drabelalejandrotasaycojala@gmail.com

ORCID: 0000-0002-3993-1713

2 Universidad Privada San Juan Bautista SAC, Lima - Perú

Correo: julioc.ramos@upsjb.edu.pe

ORCID: 0000-0003-3745-2898

3 Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Ica - Perú

Correo: cesar.torres@unica.edu.pe

ORCID: 0000-0003-0880-7602

4 Universidad Privada San Juan Bautista SAC, Lima - Perú

Correo: luz.pachas@upsjb.edu.pe

ORCID: 0000-0001-5932-039X

Resumen

La investigación fue de tipo descriptivo correlacional causal de diseño no experimental que buscó determinar la relación de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores universitarios, empleando una muestra probabilística mediante una encuesta de elaboración propia, la cual fue aplicada a 169 colaboradores elegidos aleatoriamente. Para la variable cultura organizacional, se consideró las dimensiones: Niveles de cultura organizacional, estilo de liderazgo, relaciones humanas, comunicación organizacional, reconocimiento por esfuerzo, asimismo para la variable desempeño laboral se consideró las dimensiones: Factores del desempeño, dinámicas de la motivación, campos de dominio profesional, competencias laborales, relaciones interpersonales. Luego del análisis estadístico, se concluyó que existe correlación entre ambas variables, correspondiente al $p < 0.05$ y Rho de Spearman de 0.782.

Introducción

La cultura y el desempeño son dos variables presentes en las organizaciones, por lo que el desempeño de un colaborador dependerá de la integración con sus pares y el clima organizacional en el que se consoliden los objetivos de la organización. Chiavenato (2000) y Robbins (1999), coinciden en afirmar que una organización como entidad social solo existe cuando dos o más personas interactúan y se juntan para cooperar entre si y alcanzar metas comunes, que no pueden lograrse con iniciativas individuales. En este sentido, se puede aseverar que la cultura organizacional es un elemento integrador y uno de los factores determinantes en el desempeño del recurso humano.

Por tanto, el objetivo fue determinar la relación de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Es así, que es significativo el estudio de la cultura que se vive, ya que, sin duda, determinarán la calidad del servicio educativo que se brinda. El estudio se enmarcó en el contexto de una entidad universitaria del sur del Perú, siendo una limitación, el acceso con los colaboradores universitarios en realizarlo de forma presencial. Para el presente estudio se enfocó a un tipo cuantitativo descriptivo correlacional de corte transversal mediante software de análisis estadístico SPSS v.25.

Cultura organizacional

Concepto:

La Cultura Organizacional se manifiesta al compartir valores y creencias por los miembros de una organización, por cuanto la interacción con el exterior constituye una herramienta de cambio y de constante respuesta al mercado. (Velásquez et al., 2022)

Teorías de la Cultura Organizacional

a. Teorías de la Comunicación Organizacional

Esta teoría es definida por Fernández (1997) quien la considera como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y su medio, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

b. Teoría de las Relaciones Humanas

Chiavenato (2002) nos refiere que, en la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Se entiende por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. (p.143)

c. Teoría del factor dual de Herzberg

Herberz (1977), nos detalla que esta teoría se centra en el ámbito laboral a través de encuestas, se observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc.

Asimismo, la variable cultura organizacional fue abordada mediante sus dimensiones:

***Dimensión I:* Niveles de la Cultura Organizacional**

- a.** La cultura de clan: Esta cultura tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Chiavenato (1988)

- b.** La cultura burocrática: Esta clase de organización tiene éxito por ser altamente integrada y eficiente. En la actualidad, la mayoría de los gerentes se aparta de las culturas burocráticas, debido a una necesidad de mayor flexibilidad.
- c.** La cultura emprendedora: Se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente.
- d.** La cultura emprendedora: Esta cultura fomenta los valores del espíritu emprendedor, las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir las señales del entorno en nuevas respuestas de comportamiento. Chiavenato (1988)

Dimensión II: Estilos de Liderazgo

Liderazgo Autoritario: El trabajo sólo se realizaba cuando el líder estaba presente físicamente. Cuando éste salía o se ausentaba, las actividades se detenían y los grupos dejaban salir sus sentimientos reprimidos, llegando a la indisciplina y la agresividad. Chiavenato (1988)

Liderazgo Liberal: Las tareas se desarrollaban sin tener un objetivo, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en discusiones orientadas más hacia motivos personales que hacia el trabajo en sí.

Liderazgo Democrático: El líder es activo, consultivo y orientador. Se formaron grupos amistosos y se establecieron relaciones cordiales entre los niños. Líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. Chiavenato (1988)

Dimensión III: Relaciones Humanas

Motivación organizacional: Chiavenato (2000) la define como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea, el mismo que se vincula con las interacciones y expectativas del colaborador.

Integración de personal: Chiavenato (1998) nos precisa que es un conjunto de elementos que interactúan de manera constante para el logro de un mismo fin

Equidad organizacional: Se sustenta en la teoría de la equidad tiene más fuerza cuando predice los efectos de una compensación menor a la esperada en comparación con la recibida por otros.

Dimensión IV: Comunicación Organizacional

Comunicación Interna: Capriotti (2009) la concibe como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con el público de la organización, a fin de comunicarles de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades.

Comunicación Externa: Chiavenato (2002) precisas que es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

Comunicación eficaz: Es aquel procedimiento mediante el cual los interlocutores intercambian mensajes a través de códigos que favorezcan la fluidez y el entendimiento mutuo. Ballenato (2009)

Desempeño Laboral

Es el desenvolvimiento de cada una de las personas o individuos que cumplen su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización. Almar et al. (2022)

Teorías sobre el desempeño laboral

- a. Teoría de la equidad: Está relacionada a la percepción del trabajador con respecto al trato que recibe como justo o injusto. Esto se refleja para Klingner y Nabaladian (2002)
- b. Teoría de las Expectativas: De acuerdo a Klingner y Nabaladian (2002) esta teoría se centra en los sentimientos de satisfacción de los empleados, que de este modo irradia un mejor desempeño laboral con respecto a otros.
- c. Teoría de la fijación de metas: Davis y Newstrom (1991) precisan que el desempeño de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro.

Asimismo, la variable desempeño laboral fue abordada mediante sus dimensiones:

Dimensión I: Factores del Desempeño

Chiavenato (2002, p.137) expone que el desempeño laboral está determinado por factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- a) Factores actitudinales: La disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- b) Factores operativos: Conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo (Araujo y Guerra, 2007).
- c) Trabajo en equipo: Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma

positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas realizadas cuando se trabaja en equipo.

Dimensión II: Dinámicas de la motivación

- a) **Reconocimiento:** Para aumentar al máximo la motivación, las personas tienen que percibir que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, la que a su vez trae las recompensas que aprecian, como bonificaciones, incentivos físicos y afectivos que lo incentivan a dar lo mejor de sí en la organización que forman parte. (Ares, 2013)
- b) **Motivación:** Es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. (Sexton, 1977)

Dimensión III: Campos de Dominio Profesional

- a) Dominio amplio y especializado de la disciplina que enseña: Está relacionado con saber manejar los hechos, conceptos y principios de la misma. Abarca también la utilización de las mejores formas para organizar y conectar las ideas, así como de la propia manera de concebir la disciplina. (Nathan y Petrosino, 2003)
- b) Dominio pedagógico general: Permite aplicar los principios generales de la enseñanza para poder organizar y dar bien la clase incluye la capacidad para utilizar pertinentemente distintas estrategias y herramientas didácticas. (Schoenfeld, 1998)
- c) Dominio pedagógico específico del contenido: Tiene que ver con la manera de organizar, presentar y manejar los contenidos, los temas y problemas de la materia considerando las necesidades e intereses del aprendiz, así como la propia epistemología de la disciplina y de lo que se espera realice un profesional de la misma. (Schoenfeld, 1998)

- d) **Dominio curricular:** Es la capacidad para diseñar programas de estudio donde explicita el conjunto de acciones que realizará para adecuar su enseñanza a las características de los alumnos, considerando el tipo de contenidos y las metas del programa. Incluye la selección y el empleo de los materiales didácticos pertinentes como libro, videos, utilización de las TIC, etc. Díaz (2006)

Dimensión IV: Competencias Laborales

- a) **Competencia social:** Posee competencia social aquel trabajador que sabe colaborar con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo, adecuada relación interpersonal y una actitud ciudadana responsable. Revista Europea de Formación Profesional (1994)
- b) **Competencia participativa:** Posee competencia participativa aquel trabajador que sabe intervenir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades.
- c) **Competencia metodológica:** Contenido de la competencia de acción Posee competencia metodológica aquel trabajador que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y puede encontrar soluciones a los problemas que se presenten, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en diversas circunstancias del trabajo.
- d) **Competencia técnica:** Esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello. Revista Europea de Formación Profesional (1994)

Pruebas de Hipótesis

Para lograr realizar la tabulación, análisis e interpretación de los datos recopilados se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales SPSS V.25. A continuación, se analiza la distribución de los datos para determinar si se ajustan a la normalidad.

Tabla 1. Pruebas de normalidad para las variables de estudio y sus respectivas dimensiones

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl.	Sig.
Cultura Organizacional	,137	120	,000
Niveles de la Cultura Organizacional	,196	120	,000
Reconocimiento por esfuerzo	,274	120	,000
Comunicación Organizacional	,163	120	,000
Desempeño Laboral	,095	120	,011
Factores del desempeño	,124	120	,000
Dinámicas de Motivación	,146	120	,000
Campos de dominio Profesional	,087	120	,028

Fuente: Datos obtenidos en Software de análisis de datos SPSS v.25

En la tabla 1 se observa que, al analizar los datos, el puntaje de las variables cultura organizacional y desempeño laboral, así como las de sus respectivas dimensiones se ajustan a una curva de distribución normal, pues en algunos casos se obtuvo un valor p (sig.) mayor a 0.05. Por lo tanto, para la prueba de hipótesis se tendrá que utilizar el Método Estadístico no paramétrico Rho de Spearman, con la finalidad de determinar de qué manera la cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores universitarios.

Hipótesis General

Tabla 2. *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral*

		Desempeño Laboral	
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	.782
		Sig. (bilateral)	.000

Fuente: Datos obtenidos en Software de análisis de datos SPSS v.25

En la tabla 2 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas variables. Por lo tanto, se infiere que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral.

Hipótesis específica 1

Tabla 3. *Relación entre los niveles de la cultura organizacional y el desempeño laboral*

		Desempeño Laboral	
Rho de Spearman	Niveles de la Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	.647
		Sig. (bilateral)	.001

Fuente: Datos obtenidos en Software de análisis de datos SPSS v.25

En la tabla 03 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Consiguientemente, se infiere que los niveles de la cultura organizacional influyen en el desempeño laboral.

Hipótesis específica 2

Tabla 4. *Relación entre el reconocimiento por esfuerzo y el desempeño laboral*

			Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Reconocimiento por esfuerzo	Coefficiente de correlación	.762
		Sig. (bilateral)	.001

Fuente: Datos obtenidos en Software de análisis de datos SPSS v.25

En la tabla 4 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que sí existe relación entre ambas. Por consiguiente, se concluye que el reconocimiento por esfuerzo sí influye positivamente en el desempeño laboral.

Hipótesis específica 3

Tabla 5. *Relación entre la comunicación organizacional y el desempeño laboral*

			Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Comunicación organizacional	Coefficiente de correlación	.728
		Sig. (bilateral)	.001

En la tabla 5 se aprecia que al correlacionar las variables se halló un valor p (sig.) menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre ambas. Por consiguiente, se concluye que la comunicación organizacional influye en el desempeño laboral.

Discusion Y Conclusiones

Discusion

Con respecto al objetivo general se demostró estadísticamente la existencia de una relación altamente significativamente equivalente al Rho de Spearman de 0.872 el mismo que concuerda con lo expresado por Guzmán (2021) quien planteó como propósito analizar la cultura y desempeño organizacional de los establecimientos municipales de la nueva región de Ñuble donde hizo una distinción entre los establecimientos municipales entre el 25% superior y el 25% inferior de resultados SIMCE en los últimos 5 años en Ñuble, afirmó que ambos establecimientos poseen una percepción de desempeño organizacional centrado en la flexibilidad y estabilidad. Es así, como nuestro estudio se encuentra parcialmente coincidente con lo investigado por Guzmán lo que conlleva a afirmar que la cultura organizacional está asociada con el desempeño laboral de los colaboradores.

Asimismo, con respecto al objetivo específico 1 se demostró estadísticamente la existencia de una relación altamente significativamente equivalente al Rho de Spearman de 0.647 que se encuentra parcialmente vinculada con el estudio de Quispe (2020) donde nos precisa que la Cultura de Seguridad y desempeño laboral de los trabajadores en una microempresa peruana determinó que el ($p < 0.01$) y Rho de Spearman=0.626, evidencian una correlación positiva considerable entre las variables. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.647. En este sentido, para tener óptimos niveles de cultura organizacional conlleva a poder garantizar un buen desempeño laboral.

Con respecto al objetivo específico 2 se demostró estadísticamente la existencia de una relación altamente significativamente equivalente al Rho de Spearman de 0.762 el mismo que concuerda con lo expresado por Monge (2021) donde nos refiere que el estímulo y reconocimiento constituyen un factor muy importante en el éxito

del desempeño docente, al promover el sentido de autorrealización y fortalecer las potencialidades particulares de cada maestro, es importante aclarar que no constituye una condición para un buen desempeño docente sin embargo, y a todas luces hace que el maestro se sienta motivado, fortalece sus buenas acciones, le genera satisfacción por sus labores y logros

Así como, con respecto al objetivo específico 3 se demostró estadísticamente la existencia de una relación altamente significativamente equivalente al Rho de Spearman de 0.728 concuerda parcialmente con la investigación realizada por Saboya (2016) en la que halló la existencia de una correlación altamente significativa mediante un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,457 entre la comunicación interna y el desempeño laboral del grupo de trabajadores. En este sentido, para tener una comunicación clara y efectiva para poder desempeñar sus labores de manera eficiente.

Conclusiones

Se comprobó la Hipótesis General planteada; que existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores universitarios. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.782. A medida que mejora la cultura organizacional mejora correlativamente el desempeño laboral.

Se comprobó la Hipótesis Específica 1; que existe relación entre los niveles de la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores universitarios. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.647. A medida que mejoran los niveles de la cultura organizacional mejora correlativamente el desempeño laboral.

Se comprobó la Hipótesis Específica 2; que existe relación entre el reconocimiento por esfuerzos en el desempeño laboral de los colaboradores universitarios. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.762. A medida que mejoran el reconocimiento por esfuerzo mejora la relación con el desempeño laboral.

Se comprobó la Hipótesis Específica 3 que planteaba que existe relación entre la comunicación organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores universitarios. La correlación encontrada entre ambas variables fue de 0.728. A medida que mejoran la comunicación organizacional mejora correlativamente el desempeño laboral.

Recomendaciones para posteriores estudios

Impulsar la cultura de la Institución, y en este proceso dar a conocer costumbres, normas, valores compartidos, políticas, tradiciones, procedimientos, objetivos conllevando a que se sientan más comprometidos con su centro laboral.

Implementar programas de mejoramiento como talleres de relaciones humanas e inteligencia emocional, debido a la existencia de diversidad de culturas en las casas de estudios, y así afianzar los esfuerzos para el mejoramiento de su cultura organizacional y desempeño laboral.

Disminuir la contratación de nuevos colaboradores, en particular los que tienen más tiempo de servicio en la organización, por cuanto la valoran y la sienten más suya contribuyendo a que se mantenga y perdure la cultura organizacional existente.

Desarrollar actividades de integración y de sensibilización con el objetivo de que cada colaborador internalice la importancia de fortalecer los niveles de la cultura organizacional y de esta manera sentirse comprometidos en el desempeño de sus funciones.

Mejorar la competitividad institucional, fomentando en los directivos de todos los niveles el liderazgo transformacional, y con ello lograr mejores resultados y niveles de desarrollo contribuyendo con el logro de los objetivos institucionales.

Dotar al personal de conocimientos teórico – prácticos que les permita tener un mejor desempeño laboral en el cargo que ocupa, así como el desarrollo de habilidades y destrezas tales como el trabajo en equipo, la orientación al logro y la inserción de valores tanto personales como organizacionales.

Promover la ampliación del estudio desde las perspectivas cualitativas y mixtas para poder seguir contribuyendo en el campo científico y de las organizaciones.

Bibliografía

- Almar, G, Rafael, S., Valero, U. y Jhoan, M. (2022). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Espacios Públicos*, 17(29) <https://espaciospublicos.uaemex.mx/article/view/19442>
- Araujo, M. C. y Guerra, M. L. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*. 4(2). Araujo, M. C. y Guerra, M. L. (2007).
- Ares, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Análisis Transaccional y Psicología Humanista*, 153-280. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4563591>
- Ballenato, G. (2009). *Comunicación eficaz. Teoría y Práctica de comunicación humana*. Ediciones Pirámide
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*. 1. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=131116>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo*. Ed. Libros de la Empresa
- Chiavenato, I. (1988). *Introducción General a la Administración*. 4ta Ed. Ediciones Mc Grill

- Chiavenato, I. (2000). *Administração nos Novos Tempos*. <https://www.estantevirtual.com.br/livros/idalberto-chiavenato/administracao-nos-novos-tempos/1258888135>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano 1ª ed. - Editora McGraw-Hill*
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc Graw Hill.
- Díaz, Á. (2006). *La evaluación universitaria en el contexto del pensamiento neoliberal*. http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista88_S2A2ES.pdf
- Fernández, C. (1997). *La comunicación de las organizaciones*. México. Editorial Trillas
- Guzmán, C. (2021). Cultura y desempeño organizacional: contrastes entre liceos de alto y bajo puntaje simce en Ñuble. *Revista Reflexión E Investigación Educativa*, 3(2), 83–101. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/REINED/article/view/4907>
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1967). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Klingner, D. E. y Nabaldian, J. (2002). *Administración del personal en el sector público: Contextos y estrategias*. 4ta Ed. México : McGraw-Hill
- Monge, D. (2021). *El estímulo y reconocimiento como factor de éxito en el desempeño docente de la educación básica alternativa de Anta – Cusco, 2021*. [Maestría en Administración de la Educación, Universidad Cesar Vallejo]. Trujillo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/72945>
- Nathan, M. J. y Petrosino, A. (2003). Expert Blind Spot among Preservice Teachers, *American Educational Research Journal*, 40(4), pp. 905-928. <https://www.jstor.org/stable/3699412>
- Quispe, C. S. (2020). *Cultura de seguridad y desempeño laboral de los trabajadores de la Imprenta Langui EIRL, Lima, 2020*. [Tesis de licenciatura, Repositorio de la Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/26974>

- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. 7a. ed. Editorial. Prentice-Hall.
- Saboya, M. V. (2016) *Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral en la Universidad Nacional de San Martín, en la ciudad de Tarapoto año 2016*. [Licenciada en Administración, Universidad Cesar Vallejo]. Tarapoto. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/10331>
- Schoenfeld, A. F. (1998). Toward a theory of teaching-in-context. *Issues in Education*, 4(1). [https://doi.org/10.1016/S1080-9724\(99\)80076-7](https://doi.org/10.1016/S1080-9724(99)80076-7).
- Sexton, W. P. (1977). *Teorías de la Organización*. Editorial Trillas
- Velásquez, J. A., Peralta, K. S., Landa, M. J., Chiscul, M. A. & Gamonal Montoya, J. A. (2022). Cultura organizacional en las entidades. *Revista Conrado*, 18(S1), 159-170. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2330>