



## LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL DOCENTE AL INTERIOR DE UNA ESCUELA NORMAL

**Laurencio Prieto Quintana**

*Escuela Normal Experimental "Miguel Hidalgo"*  
lwprieto@gmail.com

**Cecilia Aldaz Ponce**

*Escuela Normal Experimental "Miguel Hidalgo"*  
cecy\_tulus@hotmail.com

**Claudia E. Sandoval Argüello**

*Escuela Normal Experimental "Miguel Hidalgo"*  
maestraclaudiasandoval@gmail.com

**Área temática:** Sujetos de la educación

**Línea temática:** Condiciones institucionales del trabajo docente y trabajo académico

**Tipo de ponencia:** Reporte parcial o final de investigación



### Resumen

El presente estudio hipotético-deductivo pretende identificar de forma aquellos factores que influyen en la consistencia de la cultura organizacional de una institución formadora de docentes y el impacto que tiene en el desempeño laboral de sus docentes. Se identifican como variables el desempeño laboral y la cultura organizacional definidos desde las dimensiones de participación consistencia, adaptabilidad y misión. Este estudio busca contribuir en la toma de decisiones que permita la mejora en la calidad educativa que la organización ofrece a la comunidad estudiantil. En la medida en que este estudio profundice en su análisis, permitirá definir parámetros de intervención en los principios que conforman la personalidad de la institución desde la planificación estratégica. Algunos de sus resultados muestran que respecto al desempeño laboral del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo presentó 20% de un desempeño efectivo, un 27% requiere atención, mientras que sobresale con un 53% de medianamente efectiva.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, desempeño laboral, participación del profesor, organización, aculturación.

## Introducción

El presente documento aborda la situación en la que se encuentra una escuela formadora de docentes desde la perspectiva organizacional y su impacto en la calidad de servicio proporcionado en lo que a educación se refiere. Se pretende medir las dimensiones de la cultura organizacional y comparar su influencia en el desempeño laboral del personal de la institución.

Este estudio nace de la intención de conocer aquellos factores que de un modo u otro influyen en la calidad institucional considerando dos indicadores clave que han manifestado variaciones según su influencia y que permitirán tener un panorama real de las dimensiones de participación, consistencia, adaptabilidad y misión en la organización institución de la que se refiere el estudio.

La posibilidad de intervenir en los procesos de cambio de la cultura organizacional será consecuencia de la profundidad que tomé esta investigación y de los resultados obtenidos en cada una de las variables estudiadas.

## Desarrollo

A partir de la experiencia como docente de educación superior, es posible identificar de forma empírica algunas fallas y omisiones en la planeación institucional y sobre todo en la toma de decisiones cometidas principalmente por el área directiva, provocando la desmotivación en el personal docente y, por tanto, en efecto contestatario un detrimento en la calidad de los servicios que estas instituciones ofrecen.

A partir de las últimas gestiones directivas se ha visto en detrimento la calidad en la operatividad de las funciones docentes impactando con ello en la calidad institucional.

El problema al que se enfrenta la institución sugiere que existen áreas de oportunidad en la cultura organizacional y, por tanto, es inminente detectarlas para reconocer su influencia en el desempeño laboral de sus docentes y directivos.

La cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de la gestión, orientan a los trabajadores y les dan identidad, los integran o los fraccionan, como miembros de una organización” (Charón, 2007, p. 1).

Es importante desarrollar en los docentes la capacidad de apropiarse de los elementos de una buena cultura organizacional para generar un cambio significativo que permita la supervivencia de la institución y su competitividad en el mercado. Ante este planteamiento, es inminente

identificar la cultura organizacional existente en la Escuela Normal Experimental “Miguel Hidalgo” y su influencia en el desempeño laboral de los directivos, docentes, administrativos y personal de apoyo. Dando respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral de los directivos, docentes, administrativos y personal de apoyo de la escuela Normal Experimental “Miguel Hidalgo”?

## Justificación

Esta investigación es viable para las instituciones formadoras de docentes en la medida en que se identifiquen las características de su cultura organizacional en los directivos, docentes, administrativos y personal de apoyo, así como su influencia en el desempeño laboral. Es pertinente porque hasta la fecha no existe un estudio que precise la cultura organizacional en la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo y, por tanto, es desconocido entre su personal.

El aporte de esta investigación permitirá a los directivos de la institución conocer cómo influye la cultura organizacional de la institución en el desempeño laboral además de proporcionar datos reales para el diseño e implementación de estrategias que favorezcan el desarrollo institucional.

## Objetivo

Identificar cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral de los directivos, docentes, administrativos y personal de apoyo de la escuela Normal Experimental “Miguel Hidalgo”

### *Hipótesis principal de investigación*

Hi: Existe una correlación estrecha entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de directivos, docentes, administrativos y personal de apoyo de la escuela Normal Experimental “Miguel Hidalgo”.

### *Apartado teórico*

#### *Cultura organizacional*

##### *Concepto de cultura organizacional*

El concepto de cultura organizacional ofrece una visión que permite comprender la importancia que esta tiene dentro de las organizaciones; su conocimiento y su aplicación en la gestión, permite a la organización comprender y mejorar la forma de trabajar y la productividad de los colaboradores

Según Chiavenato (2004) Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (p. 83)

La cultura organizacional es el patrón de comportamiento observable de una comunidad u organización que emana de los valores compartidos, creencias y pensamiento. Los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones. La cultura organizacional se observa como un patrón de supuestos compartidos y aprendidos por un grupo (Chidambaranathan & RaniKumaresan, 2015 citado por Marulanda 2016, p. 3).

La cultura organizacional según Robbins (1999) se refiere a un sistema de actitudes y valores compartidos con los miembros de una organización, lo que con lleva a distinguirlas y diferenciarlas de otras organizaciones. Para Peters & Waterman (1982 citado por Cassales, (1999) la cultura organizacional refiere a un conjunto dominante y coherente de ciertos valores compartidos y transmitidos a través de significados simbólicos, como ejemplo se puede referir a los cuentos, anécdotas entre otros. Estos conceptos teorizan la forma de cómo las conductas son plasmadas en cada organización, como la asumen de forma colectiva y las distinciones que tiene un miembro de alguna organización entre muchas otras.

Para Jones (2008), “la cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización”, esta a su vez controla las interacciones entre los que pertenecen a la organización y con personas externas a la misma. Un estudio muy reconocido indica, “El concepto de cultura originariamente inicia en la antropología con la metáfora de la cultura, donde plantean que las tendencias de la sociedad se encaminan a la formación de familias, comunidad, instituciones educativas y prácticas religiosas, así como los granjeros guían sus siembras y animales labrando la tierra y alimentando los animales, metáfora propuesta como una forma para responder a la pregunta ¿qué nos hace humanos?” (Olmos & Socha, 2006, citado por Marín, 2018 p.3)

Según Eagleton (2001), la cultura es un conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que vienen a constituir la forma de vida de un grupo específico. Asimismo Edward T.Hall (1998) propone que la cultura es como un iceberg, ya que la cultura engloba a la conducta, creencia y valores de nuestra propia cultura, en si la cultura interna es más sentimientos e ideas y la cultura externa es la que interactúa y tiene conflictos. Para estos autores la cultura presenta características que pueden verse a simple vista, pero también aquellas que adquieren profundidad tanto en el ser humano como en una sociedad en general, situación que se manifiesta en cualquier ocasión que propicie la interacción de los mismos.

Nosnik (2005) indica que la cultura organizacional es reflejada entre un conjunto de individuos que trabajan juntos en equipo donde sus creencias, valores y principios, constituyen la percepción para evaluar y apreciar su desempeño; esto deduce que cultura y comunicación están estrechamente relacionadas, puesto que ambos llevan al concepto de comunidad. Asimismo, señala que se destacan tres tipos de relación que se establecen entre cultura organizacional y comunicación.

Analizando las definiciones antes expuestas, se puede constatar que los estudiosos de la cultura organizacional precisan que la cultura es todo aquello que distingue a una organización y la diferencia de otras haciendo que sus colaboradores se sientan identificados con la misma ya que adquieren los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; los trabajadores, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento

#### *Medición de la cultura organizacional*

La medición de la cultura organizacional tiene sus orígenes en la antropología social, la psicología social y la psicología organizacional utilizando enfoques cualitativos y cuantitativos. Desde el punto de vista cuantitativo se han identificado diversos instrumentos para medir la cultura organizacional, destacando el Organizational Culture Index Wallace (1983, p. 8)

Ivancevich (2005, p. 35) menciona que es elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

#### *Importancia de la cultura y clima organizacional en una institución*

"Debido a la importancia de la cultura dentro de las organizaciones, las empresas suman esfuerzos por transformar sus valores y prácticas cotidianas para influir en la percepción de los empleados" (Barney, 1991, p. 71). La cultura organizacional es importante para todos los líderes porque influye en las características que distinguen a las empresas públicas y privadas a las demandas cambiantes del entorno empresarial. En un momento dado, la cultura de una organización está fuertemente influenciada por los últimos éxitos y aprendizajes anteriores sobre cómo adaptarse y sobrevivir. A medida que cambia el entorno empresarial, los líderes deben anticipar constantemente los cambios necesarios y controlar activamente la relación entre las demandas del entorno y las capacidades de la organización.

Chiavenato (2004) menciona que el clima organizacional es como una consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Hemos visto que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual.

*Investigaciones actuales de la cultura organizacional en instituciones educativas de nivel superior.*

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2009) hace referencia al concepto de liderazgo como otro de los elementos indispensables a considerar en una institución educativa, haciendo además un comparativo con los conceptos de administración y gestión, considerando que los líderes escolares experimentan dificultad para decidir el equilibrio entre labores de orden más alto diseñadas para mejorar el rendimiento del personal, los estudiantes y la escuela (liderazgo), el mantenimiento rutinario de las operaciones presentes (administración) y los deberes de orden menor (gestión).

El trabajo colegiado requiere del establecimiento de reglas, de toma de acuerdos, cumplimiento y respeto de los mismos; todo ello producto del consenso entre sus participantes. Los tres elementos centrales del trabajo colegiado son, por tanto, participación de iguales, objetivos comunes y compromiso en su logro. (Espinoza, 2018).

Si la formación en general es motivo de debate, la formación profesional lo es aún más. Se dice que la profesionalización de la educación normal no ha sido alcanzada porque la preparación del personal que participa en la formación no es la adecuada. A ello se agregan otras circunstancias, como la no autonomía de la profesión, el deterioro de los salarios, la disposición escalafonaria, y la organización administrativa para atender las funciones sustantivas de docencia, investigación, extensión y difusión. (Millán, 2000)

## Método

### *Tipo de investigación*

La investigación a realizar se ubica dentro del enfoque cuantitativo, se aplicará un instrumento sistemático que llevará un proceso con mediciones estadísticas en donde se hará una correlación de las variables; el estudio a desarrollar es de alcance descriptivo debido a que se analizará cómo influye la cultura organizacional en el desempeño laboral de directivos, docentes, personal administrativo y de la escuela normal experimental Miguel Hidalgo.

Así mismo es correlacional ya que se evaluará la relación que existe entre dos o más factores con el fin de conocer cómo se comporta un factor conociendo el otro.

Hernández, y Cols (2014) comentan que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p.93)

### *Diseño de investigación*

De acuerdo a las características de este estudio, la investigación corresponde al diseño no experimental debido a que las variables no serán manipuladas, solamente serán analizadas tal como se encuentran en el entorno; además, las características de obtención de información se considera el carácter transversal ya que los datos serán obtenidos en un momento específico de tiempo. Hernández, y Cols. (2014) comentan que es un estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

Las características respecto al diseño de la investigación son consideradas por Pino, R. (2016), quien manifiesta que “el investigador para este tipo de diseños no experimentales solo se sustrae a contemplar los fenómenos en su estado natural, para luego analizarlos”. Además, respecto al diseño transversal, el autor agrega que “estos tipos de diseños consisten en recolectar información con el propósito de describir las variables y analizar su comportamiento en un mismo tiempo” (p. 352).

“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Liu 2008, citado por Hernández y Cols, 2014 p.154)

### *Población y muestra*

La población estará conformada por la totalidad del personal (70) que labora en la institución Normal Experimental “Miguel Hidalgo” considerando Planta docente (40 docentes), Planta Administrativa (20 secretarías), planta de Apoyo (7) y Personal directivo (1 director, 1 subdirector académico y 1 director administrativo) la población ha sido clasificada de acuerdo a las funciones que realiza.

### Muestra

Para el cálculo de la muestra se va a utilizar la siguiente fórmula del muestreo aleatorio simple que se detalla a continuación.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N = Población 70

Z = Valor del nivel de confianza 95%...1.96

p = Proporción de individuos que poseen las características del estudio 50%

q = Proporción de individuos que no poseen las características del estudio 50%

d = Porcentaje o margen de error 5%

$n = 70 \times (1.96^2) \times (0.5 \times 0.5) / (0.05^2) \times (70 - 1) + (1.96^2) \times (0.5 \times 0.5)$

n = 60

### Muestreo Estratificado:

Hernández y Cols (2014) mencionan que:

Los elementos de la muestra son proporcionales a su presencia en la población. Se divide a la población en uno o varios grupos o estratos con el fin de dar representatividad a los distintos factores que integran el universo o población de estudio. Para la selección de los elementos representantes de cada estrato se utiliza el método del muestreo aleatorio o al azar. Los estratos son homogéneos (sus elementos tienen las mismas características) (P.181)

En donde  $n_h$  y  $N_h$  son muestra y población de cada estrato, y  $s_h$  es la desviación estándar de cada elemento en un determinado estrato. Entonces tenemos que:  $k_{sh} = n_h / N_h$   $k_{sh} = 60 / 70$   
 $k_{sh} = .86$

De manera que el total de la subpoblación se multiplicará por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para el estrato.

Tabla 1: Muestra probabilística estratificada de Personal de la escuela normal experimental “miguel Hidalgo”

Estrato por planta	Personal de la escuela	Total población (fh) = 0.86 Nh (fh) = nh	Muestra
1	Directivos	3	3
2	Docentes	40	34
3	Secretarias	20	17
4	De apoyo	7	6
		N=70	n=60

### *Técnicas para la recolección de Datos.*

La técnica que se utilizará en la investigación para la recogida de datos serán encuestas con escala tipo Likert, en la cual se obtendrán los datos de información a través de los trabajadores seleccionados en la muestra y el instrumento para la recolección de datos será un cuestionario. El instrumento se diseñará con el propósito de medir las características significativas o niveles de la cultura organizacional y el nivel de desempeño laboral de la institución.

### *Procesamiento de datos*

El procesamiento de datos no permitirá realizar un análisis, así como la interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento (cuestionario). Además, con la interpretación de los datos se buscará dar significado a la información, para explicar los problemas planteados en el estudio. Los resultados serán presentados en cuadros y gráficos, luego se procederá a un análisis estadístico con el propósito de interpretarlos. Finalmente, el procesamiento de los datos nos permitirá establecer la base de evidencias para aceptar o rechazar las hipótesis de la investigación.

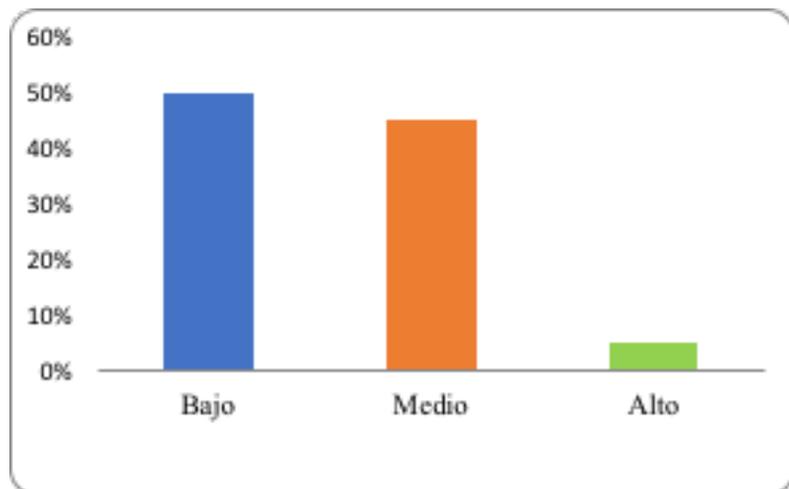
## Discusión Y Conclusiones

Se toma la siguiente referencia para la interpretación de los datos: Alto (Efectiva), Medio (Medianamente efectiva) y Bajo (Requiere Atención)

Tabla 3. *Cultura organizacional del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Requiere atención	30	50%
Medianamente efectiva	27	45%
Efectiva	3	5%
Total	60	100%

Figura 1. Cultura organizacional del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo.

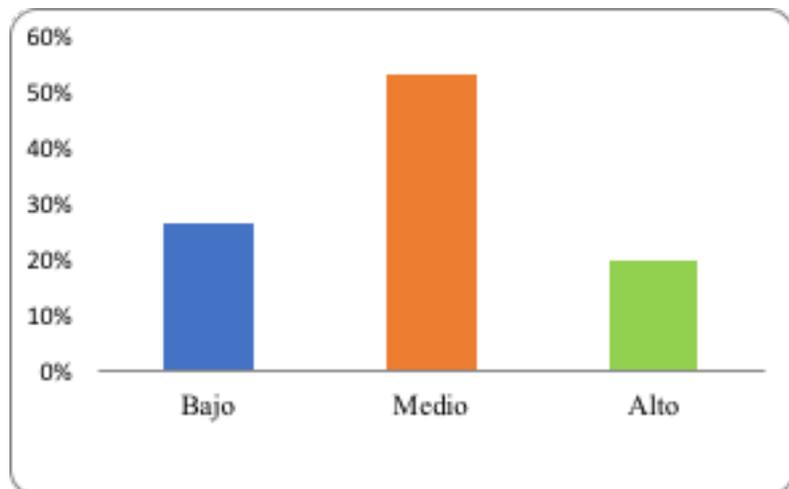


La tabla 3 y la figura 1 muestran que el personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo requiere atención en la cultura organizacional ya que el porcentaje es alto, con 50%, medianamente efectiva el 45% y de efectividad es de solo un 5%.

Tabla 4. Desempeño laboral del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Requiere atención	16	27%
Medianamente efectiva	32	53%
Efectiva	12	20%
Total	60	100%

Figura 2. Desempeño laboral del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo.

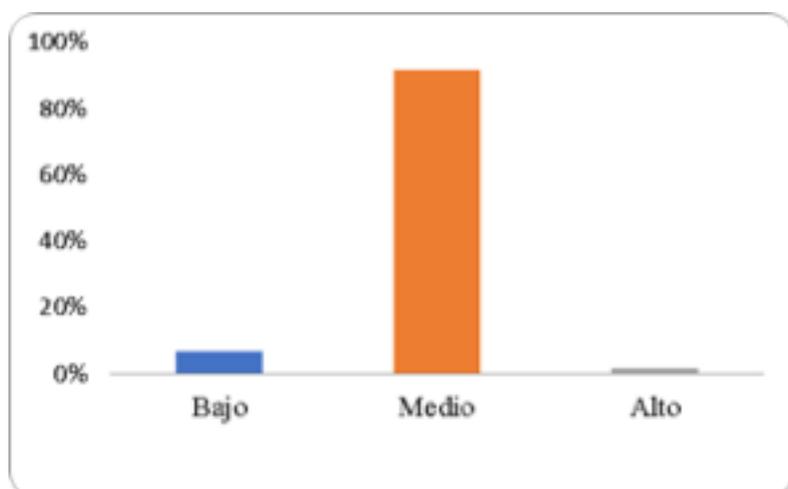


En la tabla 4 y figura 2 se observa que el personal de la Escuela Normal Experimental presentó 20% de un desempeño efectivo, un 27% requiere atención, mientras que sobresale con un 53% de medianamente efectiva.

Tabla 5. *Dimensión participación de la cultura organizacional del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo.*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Requiere atención	4	7%
Medianamente efectiva	56	92%
Efectiva	1	2%
Total	61	100%

Figura 3. Dimensión participación de la cultura organizacional del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo.

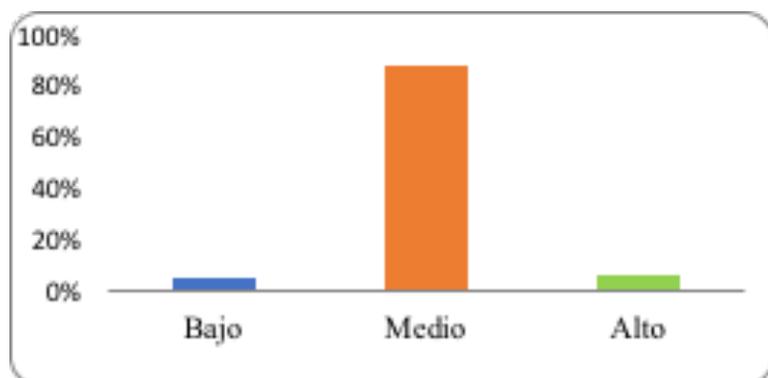


En la tabla 5 y figura 3 se observa que el 7% del personal de la institución considera que el nivel de participación de la cultura organizacional presenta un nivel bajo el cual requiere atención, en el nivel medio se observa la efectividad que se tiene con 92% y tiene un 2% de efectividad.

Tabla 6. Dimensión consistencia de la cultura organizacional del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Requiere atención	3	5%
Medianamente efectiva	53	88%
Efectiva	4	7%
Total	60	100%

Figura 4. Dimensión consistencia de la cultura organizacional del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo.

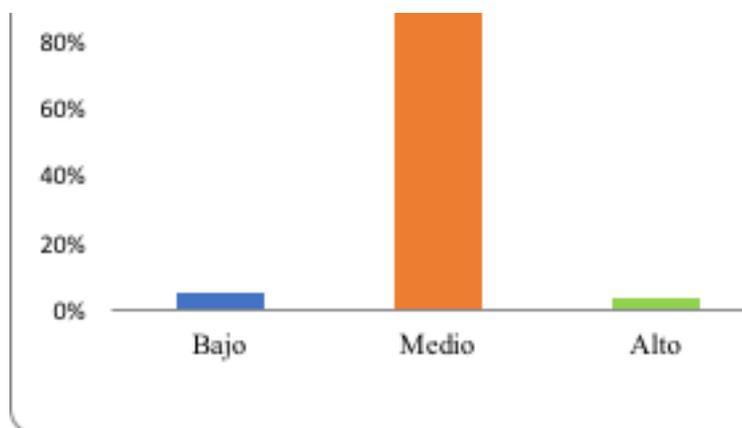


En la tabla 6 y figura 4 se observó que el 88% del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo consideró que el nivel de consistencia de la cultura organizacional se encuentra con medianamente efectiva, 3% que requiere atención y de efectividad un 7%.

Tabla 7. Dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Requiere atención	3	5%
Medianamente efectiva	55	92%
Efectiva	2	3%
Total	60	100%

Figura 5. Dimensión adaptabilidad de la cultura organizacional del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo.



En la tabla 7 y figura 5 se observa que el 5% del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo consideró que el nivel de adaptabilidad de la cultura organizacional requiere atención de la cultura, el 92% se encuentra medianamente efectiva y el 3% la consideró efectiva.

Es importante resaltar que en los resultados que arroja esta la investigación que tiene por nombre la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo se llega a las siguientes conclusiones.

En la cultura organizacional se observó requiere de atención ya que el porcentaje es alto, con 50%, medianamente efectiva el 45% y de efectividad es de solo un 5%.

Respecto al desempeño laboral del personal de la Escuela Normal Experimental Miguel Hidalgo presentó 20% de un desempeño efectivo, un 27% requiere atención, mientras que sobresale con un 53% de medianamente efectiva.

El desempeño laboral que realiza el personal de la institución es de suma importancia ya que este impacta bien o mal en la comunidad estudiantil, con los resultados obtenidos se considera que los directivos deberán de realizar esfuerzos significativos que logren superar las áreas de atención de efectividad en el trabajo ya que el nivel de resultados es preocupante, para llegar a un nivel óptimo la dirección debe de involucrar a los trabajadores con las dimensiones del desempeño laboral. (Orientación al trabajo, calidad, relaciones interpersonales iniciativa y trabajo en equipo).

Para finalizar este apartado, La cultura organizacional de la escuela Normal experimental Miguel Hidalgo no influye significativamente en el desempeño laboral del personal, este resultado muestra que se debe valorar estas dos variables, ya que son la clave para obtener mejores resultados, esto dependerá el direccionamiento de las autoridades para que el impacto de los esfuerzos en conjunto sea positivo.

## Referencias

- Arnaiz García, A., Pizarro Ruiz, J. P., Castellanos Cano, S., & González Uriel, C. (2014). *La cultura organizacional y emprendedora en los centros educativos*.
- Charón Durive, Leonardo (2007). importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, (5). Recuperada de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Chiavenato I (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mac Graw – Hill Interamericana, S.A
- Chiavenato I (2007) *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*, México: Octava edición Mac Graw – Hill Interamericana, S.A

- Chidambaranathan, K. y RaniKumaresan, S., (2015) *Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: An empirical study*, Library & Information Science Research (pp., 363–369)
- Cortés, J. & Pérez, L. (2014). *Importancia del cambio de cultura organizacional en la implementación de las políticas administrativas actuales en la contaduría general de la nación en el proceso de modernización del estado colombiano*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/10715>.
- Denison, D. (2001). Denison Organizational Culture Survey. Washington, Estados Unidos: Editorial LLC.
- Denison, D. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura. Valencia, España: Psicothema.
- Denison, D. (2011). Organizational culture model. Washington, Estados Unidos: Editorial LLC.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill
- Eagleton, T. (2001). *La idea de cultura: una mirada política sobre los conflictos culturales* (Vol. 16). Grupo Planeta (GBS).
- Enríquez, J. (2006). *Relación entre el auto concepto, la ansiedad ante los exámenes y el rendimiento académico Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Espinosa Carbajal, M. E. (2008). *El trabajo colegiado en las escuelas normales y la evaluación de sus planes de estudio*. CPU-e, (7). Recuperado de Revista de Investigación Educativa [www.uv.mx/cpue](http://www.uv.mx/cpue)
- Faria, F. (1995). *Desarrollo Organizacional*. Enfoque Integral. México: Noriega Editores.
- Hall, E. T. (1998). *Three domains of culture and the triune brain* (pp. 11-30). Amsterdam: John Benjamins.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Ivancevich, K. (2006). Matteson. (2006). (pp.34-36) *Organizational behavior and management*
- Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). *El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral* (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction). (5), Recuperado de Revista internacional administracion & finanzas, [patlanjuana@hotmail.com](mailto:patlanjuana@hotmail.com)
- Louise, S., & Julie, T. (2011). *Mejorar el liderazgo escolar Herramientas de trabajo: Herramientas de trabajo*. OECD Publishing.
- Marín, E. (2018). *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre* (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2167>
- México. Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior, Asociación Nacional de Universidades, Institutos de Enseñanza Superior, & Mexico. Secretaría de Educación Pública. (1989). *Manual de planeación de la educación superior* (Vol. 1). ANUIES.

- Figueroa Millán, Lilia M. (2000). La formación de docentes en las escuelas normales: entre las exigencias de la modernidad y las influencias de la tradición. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* (México), XXX(1). Recuperada de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27030105>
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo. La Coruña: Netbiblo.*
- Orozco, G. H., Holguín, J. A. T., & Piñón, F. A. P. (2019). La formación de investigadores en Chihuahua: una mirada histórica. In *Procesos formativos en la investigación educativa: Diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias* (pp. 93-110). Red de Investigadores Educativos Chihuahua AC.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10a. ed. México: Pearson Educación.