



## LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADORA DEL DESARROLLO EN LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS EN EL SIGLO XXI

## ORGANIZATIONAL CULTURE AS A CATALYST FOR DEVELOPMENT IN UNIVERSITY INSTITUTIONS IN THE 21ST CENTURY

**Sergio Sixto González Rodríguez<sup>1</sup>, Dionisio Vitalio Ponce Ruiz<sup>2</sup>, Alba Rosa Pupo  
Kairuz<sup>3</sup>, Rosly Eedyah Atencio González<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Docente Investigador, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Sede Quevedo, Ecuador, E-mail:  
uq.sergiogonzalez@uniandes.edu.ec

<sup>2</sup>Docente Investigador, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Sede Quevedo, Ecuador, E-mail:  
manzanillo1962@gmail.com

<sup>3</sup>Docente Investigador, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Sede Quevedo, Ecuador, E-mail:  
apupokairuz@gmail.com

<sup>4</sup>Estudiante Investigador, Universidad Regional Autónoma de los Andes, Sede Quevedo, Ecuador, E-mail:  
uq.reatencio@uniandes.edu.ec

**Fecha de recepción:** 08 de noviembre de 2018

**Fecha de aceptación:** 09 de enero de 2019

### RESUMEN

En el presente estudio se realiza una profunda reflexión sobre las relaciones que se dan entre la cultura, la cultura organizacional y el desarrollo de las organizaciones y empresas en el siglo XXI, atendiendo a los procesos comunicacionales. Se parte de la problemática real que hoy aparece en el ámbito educativo universitario en relación a como estas instituciones educativas-formativas aseguran los profesionales que la sociedad requiere para transformar desde un liderazgo activo, los contextos donde actúan como líderes transformadores. El objetivo de la investigación se centra en desarrollar una valoración crítica, sobre la cultura organizacional y su incidencia en el desarrollo de las organizaciones universitarias, en relación a la formación profesional. Entre los principales resultados se presenta el análisis crítico, así como la modelación de una propuesta

integral sobre el ordenamiento de la estrategia para la consolidación de la cultura organizacional y comunicacional en la universidad contemporánea.

**PALABRAS CLAVE:** Coaching, cultura organizacional, formación profesional, desarrollo humano.

## ABSTRACT

In this study a deep reflection is made on the relationships between culture, organizational culture and the development of organizations and companies in the 21st century, taking into account the communicational processes. It starts from the real problem that appears today in the university educational environment in relation to how these educational-formative institutions assure the professionals that society requires to transform, from an active leadership, the contexts where they act as transforming leaders. The objective of the research is focused on developing a critical assessment of the organizational culture and its impact on the development of university organizations in relation to professional training. Among the main results, a critical analysis is presented, as well as the modeling of a comprehensive proposal on the organization of the strategy for the consolidation of the organizational and communicational culture in the contemporary university.

**KEYWORDS:** Coaching, organizational culture, professional training, human development.

## INTRODUCCIÓN

La universidad postmoderna, como institución social, asociados al desarrollo de la cultura organizacional en estas entidades, pasas por la mirada acuciosa de diversos pensadores, entre ellos destacan **Álvarez, Lyzbeth (2017), Dilts, Robert (2012, Fuentes, H. (2010)., Julio., A. (2014)., Ponce, D (2017), Viteri (2017), Whitmore, John (2019), los cuales desde diversos frentes educativos y posiciones filosóficas, tratan de establecer las relaciones que a nivel organizacional y comunicativo, se dan entre los actores de las universidades en la construcción de nuevos entornos organizacionales y comunicacionales, que garanticen a estas instituciones su rol como formadoras de profesionales.**

Afianzando la valoración anterior, es importante considerar que la Cultura Organizacional es un tema de estudio para muchos especialistas, que ha generado atraer la atención durante las últimas décadas. El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial, dado que es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar a las organizaciones.

Cultura es un término que tiene muchos significados interrelacionados, hasta el punto de plantearse más de 250 definiciones diferentes. En el uso cotidiano, la palabra cultura se emplea para dos conceptos distintos, el primero referido a la excelencia por el gusto de las bellas artes y las humanidades, y el segundo los conjuntos de saberes, creencias, y normas de conducta de los grupos sociales.

---

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADORA DEL DESARROLLO

---

En el siglo XX, la cultura evolucionó como un concepto central, abarcando todos los fenómenos humanos que no son el total resultado de la genética. De acuerdo con la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de la UNESCO, la cultura debe ser considerada como el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones, y las creencias.

En las últimas décadas ha tomado gran fuerza el análisis de la cultura organizacional a partir de nuevos enfoques y teorías desarrolladas sobre la existencia de comportamientos no explicados. Aunque el reconocimiento de la cultura dentro de las organizaciones había sido analizado en el enfoque de los sistemas socio-técnicos, no es hasta principio de la década de 1980 que, con los intentos de explicación del comportamiento organizacional japonés, resultó imprescindible la inclusión del concepto de cultura para explicar el comportamiento organizacional de ese país.

En las universidades se observan una serie de debilidades en cuanto a la consolidación de una cultura organizacional que potencie la calidad institucional entre ellas destacan:

- ❑ Existencias de modelos y prácticas en relación a la cultura organizacional, que no expresan coherencia institucional
- ❑ Limitada comprensión por parte los actores universitarios de la importancia que tiene la cultura organizacional para potenciar las dinámicas de la formación profesional de los estudiantes.
- ❑ Falta de sistematicidad en el diseño, la orientación y la implementación de políticas institucionales que garanticen la emergencia de una cultura organizacional empoderadora de los actores universitarios.

En relación con el dialogo cultural, su incidencia en los espacios de formación profesional, es decir las universidades, se ha vuelto complejo. Sobre este particular y con no disimulada angustia se han pronunciado: McLaren, P. (2000), Horrutinier, P (2007), Tobón S. (2007, 2012, 2013), Rama, C (2005, 2015), Perrenoud P. (2013) Pimienta Pietro, P. (2012, 2014), Echevarría (2015), Ponce D. (2017), sumándose a estas preocupaciones organizaciones tales como la Unesco, la OEI, La CELAC y el Banco Mundial. Tal ha sido el debate que se ha generado, que el profesor cubano, Homero Fuentes (2010) ha planteado la necesidad de la construcción de una Universidad Humana y Cultural.

Por ello el problema de investigación se sitúa en *¿Cómo contribuir a la cultura organizacional en función de la formación de profesionales emprendedores en las universidades del siglo XXI?* Lo cual conduce a plantear el siguiente objetivo de investigación: *Desarrollar una valoración crítica, sobre la cultura organizacional y su incidencia en el desarrollo de las organizaciones universitarias, en relación a la formación profesional.*

Para el desarrollo del proceso investigativo, se parte de asumir, la modalidad mixta, pues se recurre a elementos del análisis cuantitativo, así como elementos del análisis

cualitativo, desde una dinámica de investigación acción participativa, asumiendo diversos métodos como el análisis síntesis, el inductivo deductivo, la modelación y el sistémico, con el fin de realizar la valoración del objeto de estudio. Y determinar la veracidad del problema de investigación planteado. Se realiza un análisis documental y se trabaja una modelación como propuesta.

## **RESULTADOS.**

En un mundo donde los procesos de cambio son tan acelerados en todos los ámbitos, las organizaciones requieren de una cultura dinámica totalmente diferente a la establecida durante décadas, a estas realidades no escapan las universidades como organizaciones postmodernas.

Los nuevos esquemas gerenciales reflejan la manera cómo la organización se proyecta lo cual le exige fomentar una cultura de la información bajo los presupuestos de una cultura del conocimiento.; ello exige entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio, procesos flexibles ante los cambios introducidos por la organización, una estructura flexible y adaptable en el tiempo a las circunstancias cambiantes en el entorno, un sistema de recompensa óptimo, así como, grupos o equipos de trabajo que participen de manera activa en las acciones y decisiones de la organización, nos referimos por tanto, a una cultura empresarial novedosa, que facilite su interacción con el entorno.

La capacitación continua de los empleados de la institución es un elemento fundamental para apoyar la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal a la organización, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de los trabajadores.

Varios elementos básicos distinguen la cultura organizacional tradicional en contraposición a los orientados a la cultura del conocimiento, ya que son patrones que responden a exigencias diferentes y que potencian la introducción de nuevas filosofías o enfoques de trabajo en beneficio de la organización, la productividad, la innovación, y la competitividad.

Factores a incentivar:

- Estructura organizacional flexible, adaptable, ágil.
- Gestión participativa en el que prevalezca el trabajo en equipo, y grupos de gestión, que persiga el consenso y el compromiso para cumplir los objetivos.
- La calidad como base de toda la gestión empresarial y que se impregne en el estilo de dirección. Utilización de la calidad total como filosofía de trabajo.
- Visión del negocio a largo plazo mediante la planificación estratégica integral.
- Liderazgo con capacidad de motivación, creatividad, y visión para adaptarse a los cambios.
- Comunicación e información en todos los niveles jerárquicos, transparente, precisa y puntual.

- Programas de capacitación integral a ejecutivos y trabajadores.
- Cultura organizacional basada en el uso de los activos intangibles (conocimientos, experiencias, habilidades, know-how).

En las organizaciones modernas, influenciadas por los nuevos paradigmas, quienes invierten en el conocimiento, innovaciones tecnológicas, infraestructura, capacitación, y entrenamiento estará más cerca del éxito. Esta sociedad, caracterizada por su complejidad, dinamismo y exigencia en las personas, requiere de una serie de habilidades, y competencias diferentes, porque lo importante es contar con un capital humano competente, motivado, con deseo de cambio, con participación en las decisiones de la organización; esta sinergia potenciará la cultura de la organización y la resistencia al cambio.

### **Cultura y negociación.**

La negociación es una competencia fundamental en las sociedades en general y de manera muy especial en la administración. Es importante conocer aspectos culturales de las organizaciones y de la sociedad, por la trascendencia que tiene para lograr el éxito al entender los comportamientos y los hábitos, así como, la escala de valores que definen las formas de actuar.

La negociación forma parte del ser humano y de su comportamiento diario. Siempre en todas nuestras acciones estamos negociando. Negociación según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, significa acción y efecto de negociar; el significado de negociar: comerciar, mercar. Tratar por la vía diplomática de nación a nación, un pacto, alianza.

Por ello, la negociación es una acción que se realiza mediante la comunicación de personas bien sea para comerciar un producto o servicio; esto lleva a un efecto que debe producir un resultado que es la satisfacción de esa necesidad.

Hay dos aspectos importantes que son la personalidad y la motivación que condicionan hasta cierto punto el estilo de negociación. Antes de iniciar cualquier negociación se debe tener en cuenta varios elementos esenciales.

- Definir los objetivos de la negociación.
- Los objetivos deben ser medibles y alcanzables.
- Los objetivos tienen que estar escritos y definidos correctamente.

En las relaciones empresariales se considera a la negociación como uno de los procedimientos de solución de los conflictos. Es inevitable que los intereses individuales entren en contradicción con los intereses del grupo o de la organización. La negociación supone la superación o el intento de renunciar al recurso de la fuerza para conseguir los objetivos, a través de un acuerdo que satisfaga a las partes enfrentadas y que permita la convivencia pacífica de las mismas, al tiempo que en el futuro se consiga la posibilidad de cooperación en temas comunes.

En última instancia el objetivo primordial de cualquier negociación es alcanzar acuerdos. Una negociación debe incluir tres criterios fundamentales:

- Producir un acuerdo satisfactorio, si el acuerdo se puede concretar de hecho.
- Debe ser eficiente.
- Debe mejorar, o al menos no perjudicar las relaciones entre las partes.

Para una buena negociación debemos tener suficiente información de la persona o empresa objeto de análisis. La misma debe incluir: información acerca de nuestros oponentes, de los objetivos, del equipo de negociación, del equilibrio de fuerzas, del margen de maniobra de ellos y nuestro, así como, de la propia oferta.

No existen grandes diferencias entre el proceso de negociación que se da entre países del que realizan dos personas del mismo país, porque las principales diferencias están en lo cultural, las expectativas y valores que no son compartidos por ambas partes. En las negociaciones internacionales existe una mayor complejidad en los procesos e instancias de decisión.

El administrador de empresas tendrá éxito o fracaso en la solución de un problema específico de su organización; dependerá de la capacidad para definirlo y analizarlo, habilidad para comunicar, organizar, motivar, y liderar a sus subordinados, y actitud para ejecutar y controlar la decisión tomada, que siempre será susceptible de ser mejorada.

El ejecutivo de empresas dentro de la dinámica de la geopolítica, y la economía mundial, y de la nueva dirección como suministrador de conocimientos para generar resultados, debe dominar los procesos y técnicas de negociación como herramienta fundamental para la solución de conflictos y para el establecimiento y mantenimiento de relaciones perdurables.

El poder de negociación de un ejecutivo de empresas, se sustenta en los siguientes aspectos:

- Haga ofertas a la otra parte y vaya preparado, nunca improvise.
- Realice alianzas.
- Recurrir al sentido de la justicia.
- Haga una correcta negociación, con ideas claras y precisas.
- Intente conducirse de modo cooperativo, y no de manera defensiva.
- Es fundamental el arte de saber escuchar.
- Introducir temas sobre lo cual la otra parte pueda hablar.
- Un buen negociador sabe despertar expectativas en la otra parte con ofertas que despiertan el interés.

### **Cultura Profesional en el marco de las organizaciones postmodernas. La formación de las competencias profesionales en las organizaciones universitarias en medio del desarrollo cultural.**

Surge una pregunta obligada ¿cuál es la trascendencia de la posmodernidad en el ámbito del desarrollo de la condición humana? El dilucidar los intersticios de esta pregunta

---

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADORA DEL DESARROLLO**

---

conduce a una reflexión epistemológica sobre tres categorías básicas: cultura, posmodernidad y condición humana en la búsqueda o desarrollo de la educación.

Para poder ubicar correctamente al hombre en el marco de una sociedad, es necesario establecer la relación hombre-sociedad-naturaleza, y en ello juega un rol fundamental la cultura. En este sentido es pertinente acotar que "la cultura" se erige en un tramado de complejas relaciones histórico sociales capaces de desde la lógica individual y social construir patrones de pensamiento y comportamiento, que en muchos casos fruto de estas mismas condicionantes y del carácter transgresor ontológico del ser humano, son reconfiguradas y creadas en una espiral eterna de desarrollo, es por ello que la cultura organizacional se convierte en matriz de desarrollo institucional, lo cual establece condiciones al habitat y la formación del estudiante universitario.

Es trascendente considerar el papel de la cultura en la búsqueda de una identidad individual en medio del complejo contexto social que signa al mundo de hoy. Esta posición epistemológica conduce a reconocer la condición humana, como eje transversal y transdisciplinar que determina a la cultura y su apropiación por parte de los sujetos cognoscente. En este juego de relaciones descansa el desarrollo humano y de las instituciones que abarcan el conglomerado de actividades que realiza el hombre desde su postura sentipensante.

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS.**

Al valorar los resultados del estudio realizado, se puede considerar que existen dos grandes elementos a tomar en cuenta, a saber:

1. El ejercicio de la condición humana post moderna en el marco de la participación de los profesionales en las organizaciones universitarias
2. La manera en que en el marco del desarrollo de nuevos diálogos y de una cultura de comunicación y organización diferente se instauran formas novedosas de gestar la formación cultural profesional.

### **La cultura organizacional, La condición humana y el dialogo formativo profesional**

Un primer elemento que ha emergido del estudio tiene que ver con el papel del ser humano, como actor transformador de la vida, es indiscutible históricamente, el lugar que ocupa el dialogo cultural, en ese resultado, es incuestionable, pero al propio tiempo permite su revisión contextual y epistemológica, con el fin de revelar nuevas aristas de este fenómeno, y así aportar a ciencias como la pedagogía y la administración de empresas. Al desarrollar estos análisis, se sitúa al ser humano como centro y productor de estos diálogos, por lo cual escudriñar sobre la naturaleza y construcción teórica referencial de la condición humana, se convierte en indispensable en este trabajo de investigación.

## **Nuevos diálogos culturales-comunicacionales en las organizaciones universitarias de la Era Postmoderna y su incidencia en la formación de los seres humanos.**

Al interpretar los fenómenos de la construcción social del conocimiento, se hace necesario asumir que la cultura deviene en factor instituyente de las representaciones sociales y los imaginarios, que los sujetos crean alrededor de los fenómenos objetivos, por ello el hombre denota y connota, dando sentido y significado a su existencia. La asunción de la cultura, como condición sine qua nom de la existencia humana, remite a considerar el carácter trascendente de la persona en los ámbitos culturales. Esta realidad ha impactado en las escuelas de pensamiento, resaltando lo esencial que consiste en comprender que la postmodernidad y la condición posmoderna, son ejes transversales del desarrollo humano como sujeto social en el siglo XXI.

El fenómeno del desarrollo humano, asociado a la cultura y las organizaciones, no es privativo del capitalismo ultra desarrollado y tecnológico, se expresa también en países en vías de desarrollo donde existe la influencia tecnológica y globalizadora. En la indagación de la posmodernidad como condición epocal, se evidencian caracteres que connotan importantes elementos que ayudan a determinar cada uno de sus rasgos. En este sentido destaca el desencanto del hombre ante el incumplimiento de las promesas de la modernidad, trastoca los enfoques y búsquedas de sentidos y significados que se dan en el ser social e individual de fines del siglo XX y principios del actual milenio; desvaloriza las grandes cosmovisiones, y se promulgado la existencia de escenarios interconectados en planos de virtualidad realidad, que hoy están alterando los ritmos de aprendizaje y trastocando las esencialidades educativas, que hasta hace muy poco tiempo dominaron a la sociedad.

El desarrollo de la cultura profesional en el marco de organizaciones cada vez más poderosas, rápidas y cambiantes, nos lleva a considerar que el hombre postmoderno ya no lucha por ideales supremos, más bien renuncia a discutir sus opiniones, vive y deja vivir, sin mucho apego a una ética moralista que le fastidia. En realidad, se trata de una tolerancia hipócrita, que no es más que una forma de indiferencia mutua que acrecienta la fragmentación del individuo, lo cual hace casi ir retornable la noción de sujeto consciente, algo realmente traumático para la educación. El hombre vive en un mundo fragmentado, donde "obedece" a lógicas múltiples y contradictorias, perfectamente enmascaradas que lo condicionan.

Cada cual compone según su gusto los elementos de su existencia, tomando unas ideas de acá y otras de allá, sin preocuparse demasiado por la mayor o menor coherencia del conjunto, pareciera una suerte de eclecticismo absurdo, más ello, se torna esencial, es una lógica desreguladora que condiciona la construcción simbólica, de un ser social individualista y ajeno, algo reforzado por los micros entornos tecnológicos individuales, que el mismo se agencia en la red.

El individuo posmoderno está sometido a una avalancha de información y estímulos difíciles de estructurar y opta por un vagabundeo incierto de unas ideas a otras, se

---

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADORA DEL DESARROLLO**

---

comenta que asumir los volúmenes de información que se generan actualmente de modo coherente sería imposible en toda una existencia. Cada día emprende un hobby nuevo. La posmodernidad ha valorizado el culto del cuerpo, de la imagen. La estética ramplona suplanta a la ética. La apariencia vale más que la realidad y el tener más que el ser, ensanchando la presencia del “pensamiento débil” desde una filosofía que renuncia a toda pretensión de llegar a una fundamentación metafísica del saber.

Esta condición posmoderna ha provocado que muchas voces pueden escucharse hoy expresadas en los espacios subalternos, en construcciones llamadas en un principio “contraculturales” y ello evidencia que las influencias no son hoy unidireccionales. Ya la periferia no se encuentra a la espera de que el centro dicte las normativas estéticas. Los procesos socioculturales se proyectan como un Inter flujo de préstamos textuales, en el que la periferia renuncia a su rol de sucedánea a la caza de los intersticios que el centro le reserva.

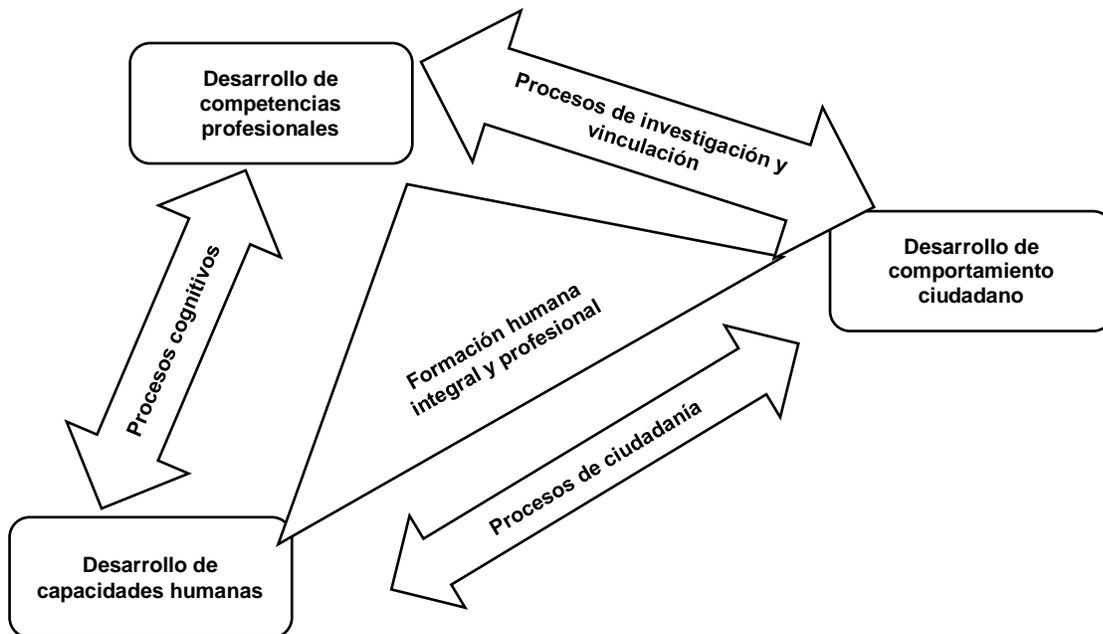
### **El desarrollo de la cultura organizacional y comunicacional en las universidades, como ámbito para formación profesional.**

Resultado del proceso investigativo desarrollado se plantea una valoración sobre cómo se produce el proceso del aprendizaje profesional para el emprendimiento en la universidad y como este se convierte en un proceso de gestión cultural, categoría definida como: La gestión cultural es un proceso de dirección en función de la creación y el desarrollo de la cultura. Ello cobra significación al ser una disciplina científica que toma los principios generales de la gestión, pero que se contextualiza en los procesos culturales, lo que demanda una nueva epistemología y metodología; para valorar en su campo de acción, las estructuraciones y las dinámicas del amplio espectro de actividades, eventos y procesos relacionados con el universo cultural profesional en que actúan los graduados universitarios. Ponce Ruiz (2017:83)

La realidad formativa universitaria, en el orden de los paradigmas y corrientes de pensamiento en relación a los procesos de aprendizaje, si bien se han enriquecido en los últimos años con las constantes mixturas y permutaciones conceptuales que suceden entre ciencias diversas como la Psicología, la Sociología, la Política, la Antropología cultural y la Educación, aun no logra estructurar un sistema conceptual capaz de ofrecer a los profesores que se encuentra en procesos de conducción de proyectos de titulación, todas las herramientas que el Coaching o el PNL, pudieran aportar a estas tareas.

En fin, el entender un desarrollo postmoderno de los asuntos asociados al empleo de la cultura como soporte de la formación profesional, abre un amplio abanico de posibilidades expresivas, que hacen necesaria una profundización conceptual, en torno a los valores culturales en las organizaciones, la existencia de hábitos, practicas, rituales y formas de convivencia organizacional. Los investigadores como solución a las carencias existentes consideran que, a nivel de Universidades, como organizaciones, se

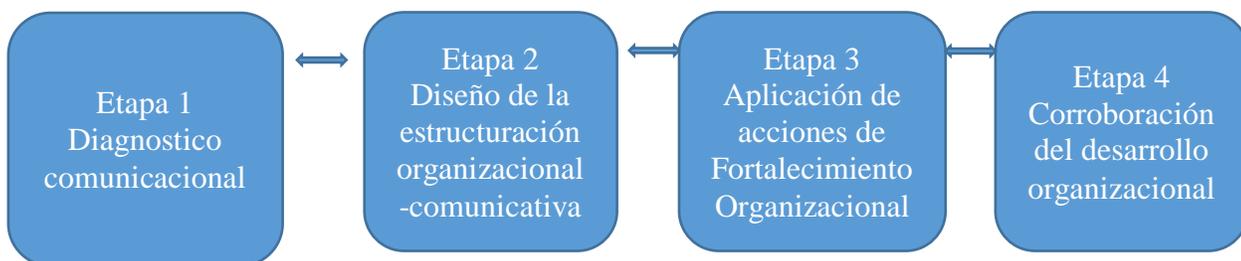
han de establecer entornos de socio comunicación cultural y en este sentido proponen manejar la contextualización desde la siguiente modelación sistémica.



**Fig.1** La Socio gestión institucional

Tomado de: Libro Gestión socio institucional y desarrollo humano. Viteri & Ponce & Hernández (2017)

Es de este modo que se potencia a nivel de la universidad, unos procesos basados en la experiencia, que gestan dinámicas complejas y holísticas, que aseguran desarrollar la estrategia de desarrollo de la cultura organizacional, que a continuación se describen.



**Fig. 2** Proyección de la estrategia de Gestión de Desarrollo de la Cultura Organizacional y comunicacional

**Fuente:** Autores.

Desde esta modelación de la gestión institucional en función de crear las condiciones propicias para asegura el desarrollo de habilidades y competencias profesionales, asociadas al emprendimiento y la innovación, los diversos actores del sistema universitario, propenden a instaurar las políticas trazadas, lo cual obliga a desarrollar una alta conciencia de la responsabilidad institucional e individual con el desarrollo de los estudiantes como futuros emprendedores. En este sentido, que adquiere importancia el

---

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADORA DEL DESARROLLO**

---

desarrollo de procesos formativos, que posibiliten el logro de una cultura institucional de la excelencia formativa e investigativa.

Desde la perspectiva epistemológica, asumida y a tenor de las aportaciones que pueden hacer los nuevos métodos y herramientas comunicacionales, quedan considerados como propuestas activas a desarrollar en los entornos universitarios, las siguientes:

- ❑ Dinamización de grupos de estudios sobre los climas organizacionales y la cultura comunicativa en las aulas y demás espacios universitarios
- ❑ Y la potenciación de acciones de superación gerencial y docente en cuanto a la temática de la cultura organizacional y la gestión de calidad en espacios universitarios.
- ❑ Consolidar en los procesos de desarrollo de la cultura organizacional estrategias y dinámicas de Coaching educativo y la programación neurolingüística que fortalezcan el ámbito para la gestión de la formación profesional.

### **CONCLUSIONES.**

Se puede asegurar que en la actualidad se desarrolla un profundo debate en cuanto a el valor que tiene la cultura y la cultura organizacional en la mejora de las empresas postmodernas, lo cual, condicio la búsqueda exhaustiva de información en este sentido. Se evidencio en el estudio realizado, que categorías como postmodernidad, cultura organizacional, liderazgo, participación y formación de gestores culturales, van alcanzando preponderancia en la construcción de nuevos diálogos interinstitucionales y en la dinamización de ágoras postmodernas marcadas por la presencia de diversos actores institucionales, los cuales han convertido los escenarios empresariales en un ámbito, contexto o entorno marcado por la complejidad. Se presenta una estrategia y las acciones generales, que se proponen por el equipo investigador, para desarrollar dinámicas de potenciación de la cultura organizacional en las universidades del siglo XXI.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Álvarez, Lyzbeth (2017) La gestión didáctica en la formación de administradores. Trujillo, Editorial Edunt.
- Beatriz Sánchez Mirón, Julia Boronat Mundina, (2019) Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXXI/article/view/10712>
- Bellido, J. (2016) Coaching educativo. Madrid: Editorial Khaf, Edelvives
- Dilts, Robert (2012) Coaching: herramientas para el cambio. Madrid. Editorial Urano
- Echeverría, R (2015). Ontología del lenguaje. Santiago de Chile. Lom Ediciones S.A
- Fuentes, H. (2010). La formación de los profesionales en la educación superior. una alternativa holística, compleja y dialéctica en la construcción del conocimiento científico (Vol. 1). Santiago de Cuba, Santiago de Cuba: Cuba: CEES- Manuel F.Gran.
- Hurrutinier, P. (2007). La formación del profesional en la universidad cubana (1ª edición ed., Vol. 1). Habana, Habana: Cuba: editorial pedagógica universitaria.
- Julio., A. (2014). Estudio de la satisfacción de los estudiantes con los servicios educativos brindado por instituciones de educación superior del Valle de Toluca. . Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en la educación, 2 (13), 22.

- Marin L (2019) Coaching educativo: Una forma diferente de enseñar y aprender. [Revistaventanaabierta.es/Coaching-educativo-una-forma-diferente-de-ensenar-y-aprender/](http://Revistaventanaabierta.es/Coaching-educativo-una-forma-diferente-de-ensenar-y-aprender/)
- Montoya (2005). La contextualización de la cultura en los currículos de las carreras pedagógicas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Cuba: Universidad de Oriente
- Núñez, J. (2002). Ética, ciencia y tecnología: sobre la función social de la tecnociencia. Revista Ciencia y tecnología Universidad de la Habana, 459-489.
- Ponce, D (2017) Aproximaciones a la formación de los profesionales como gestores axiológicos culturales. Quito. Editorial El siglo.
- Perrenoud, P. (2013). Diez nuevas competencias para enseñar. <https://www.uv.mx/.../Philippe-Perrenoud-Diez-nuevas-competencias-para-ensenar.pdf>.
- Ponce, D. (2017). Aproximaciones a la formación de los profesionales como gestores axiológicos culturales. Quito: El siglo.
- Rama, Claudio (2015). XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU) Mesa: Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – INPEAU Florianópolis, Brasil.
- Ramirez, R. (2010). La universidad para transformar la sociedad. Quito, Pichincha, Ecuador: Editorial Semplades.
- Tunermann, C. (2003). La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI (1ª edición ed., Vol. 1). (G. Rodríguez, Ed.) México, D.F., México:: Colección UDUAL.
- Tobón, Sergio (2006). Formación integral y competencias. México: ECOE Ediciones.
- Tobón, Sergio (2008a). Los enfoques de las competencias. El enfoque complejo. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
- Tobón, Sergio (2008b). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Colombia: Ecoe Ediciones
- Villa Casal, Juan Pablo / Caperán Vega, José Ángel (2012) Manual de Coaching: como mejorar el rendimiento de las personas
- Viteri (2017) La socio gestión institucional y el desarrollo Humano. Trujillo. Editorial Edunt.
- Whitmore, John (2019) Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. New York. Ediciones Paidós