

Cultura organizacional y contexto universitario: un acercamiento al campo profesional de la cultura física

Organizational culture and university context: an approach to the professional field of physical culture

Lucía Concepción Palma Gardea, María del Carmen Zueck Enríquez, Javier Tarango, Liliana Aracely Enríquez Del Castillo, María Concepción Soto Valenzuela
Universidad Autónoma de Chihuahua (México)

Resumen. El artículo presenta resultados de un estudio realizado en una institución de educación superior en el campo de la cultura física en la ciudad de Chihuahua (México), donde se estudia el tema de cultura organizacional desde el marco de referencia de capital intelectual en su dimensión de capital humano. Se trata de un estudio mixto de corte descriptivo-explicativo, empleando como instrumento la aplicación de una metodología de estudio del modelo de Cameron y Quinn (2011), con una muestra aleatoria de 83 docentes. Los hallazgos de la investigación expresan las percepciones de los académicos respecto a la condición de la institución educativa en estudio, en la cual se identifican diversas culturas de mercado y jerarquías, no obstante, manifiestan intenciones de laborar en el marco de las culturas de clan y adhocracia, es decir, transitar de controles con enfoque externo y enfocarse hacia la competitividad y el logro de indicadores académicos, así como, migrar a una cultura organizacional identificada con el trabajo colaborativo, en equipo, en el marco de la flexibilidad, del emprendimiento, comprometidos con la innovación y la creación de nuevos retos, y con énfasis por estar a la vanguardia de instituciones afines. El estudio concluye sobre la necesidad de lograr acercamientos al capital intelectual resulta una estrategia determinante para atender la toma de decisiones en la calidad de los procesos que se desarrollan en instituciones de educación superior, como es el caso de la entidad participante en esta investigación.

Palabras Clave: Cultura organizacional, educación superior, universidades públicas, cultura física, capital intelectual, capital humano.

Abstract. The article presents result of a study carried out in a higher education institution in the field of physical culture in the city of Chihuahua (Mexico), where the topic of organizational culture is studied from the framework of intellectual capital in its dimension of human capital. This is a mixed descriptive-explanatory study, using as an instrument the application of a study methodology of the Cameron y Quinn model (2011), with a random sample of 83 teachers. The findings of the research express the perceptions of the academics regarding the condition of the educational institution under study, in which various market cultures and hierarchies are identified, however, they express intentions to work within the framework of clan cultures and adhocracy, that is, moving from controls with an external focus and focusing on competitiveness and the achievement of academic indicators, as well as migrating to an organizational culture identified with collaborative, team work, within the framework of flexibility, entrepreneurship, committed to innovation and the creation of new challenges, and with an emphasis on being at the forefront of related institutions. The study concludes that the need to achieve approaches to intellectual capital is a determining strategy to address decision-making in the quality of the processes that are developed in higher education institutions, as is the case of the entity participating in this research.

Keywords: organizational culture, higher education, public universities, physical culture, intellectual capital, human capital.

Fecha recepción: 24-05-23. Fecha de aceptación: 23-02-24

Lucía Concepción Palma Gardea

lcpalma@uach.mx

Introducción

La educación superior (ES) inmersa en la dinámica del mundo actual, reconoce que para dar respuesta a sus desafíos presentes y futuros es necesario reflexionar y poner énfasis en invertir para el desarrollo de diferentes competencias que logren garantizar diversidad, equidad y calidad en la formación de los estudiantes. La calidad en instituciones de ES, hace referencia a la excelencia tomando en cuenta el logro de estándares de exigencia, dificultad y complejidad de sus procesos que deberán ser consistentes con el proyecto institucional (Pedraja et al., 2012).

En este mismo sentido, la calidad puede reconocerse a través de procesos de gestión del conocimiento, por su clima laboral, formas de liderazgo y por la cultura organizacional que caractericen a la institución educativa (Trivellas y Dargenidou, 2009; Araneda-Guirriman et al., 2016; Rodríguez-Ponce, 2016; Jawabri, 2017; Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas, 2017). Las instituciones de ES, que se identifican con culturas académicas orientadas a la excelencia, son aquellas en que los académicos tratan de alcanzar los máximos niveles

en su trabajo y dan respuesta a los lineamientos de calidad que estipula el sistema educativo de un país determinado (Pedraja-Rejas et al., 2018). Asimismo, las culturas académicas en la excelencia, provocan un efecto positivo en la identidad, motivación y la moral de sus recursos humanos, que se ven reflejados en sus índices de productividad, calidad y actitudes de creatividad e innovación, logrando desempeños académicos en el marco de la eficiencia de estudiantes, profesores y administrativos. En una universidad se destaca el desempeño docente que atiende espacios de interacción en la formación de recursos humanos responsables, comprometidos, solidarios y emprendedores con la apertura para dar respuesta a las necesidades sociales del contexto, de su propio desarrollo personal y profesional (Garbanzo, 2016). Con esto se afirma que “el gran éxito de una organización sucede en gran parte por la cultura que posee, determinada como los hábitos arraigados profundamente en quienes integran la organización” (Llanos, 2016, p. 25). En las universidades, como en cualquier otra institución, la cultura organizacional (CO), tiene una incidencia directa sobre el desempeño, el comportamiento

y la actitud de las personas dentro de una organización (Warrick, 2017). El capital humano es un factor fundamental del bienestar y la calidad de vida que se genera en su ambiente laboral influido por cambios sociales, económicos y tecnológicos que fortalecen y orientan a su vez a la cultura organizacional, desde su estructura, sus valores (misión) y a donde aspira llegar (visión). Sin embargo, en las universidades públicas, como es el caso que nos ocupa, a la cultura organizacional frecuentemente no se le da la importancia que merece, cómo puede ser la valoración de su responsabilidad, transparencia, sostenibilidad, formas de liderazgo y, además, un aspecto trascendental, la formación de una cultura estratégica para el alcance de sus objetivos (Calles-Santoyo et al., 2019; Toro y Dueñas, 2019; Buendía y Salas, 2020).

La cultura organizacional es un constructo que toma gran relevancia por sus efectos en la calidad y éxito en las instituciones, sus procesos implican escenarios caracterizados por la continua interacción entre la organización y su entorno, como un factor socializante que integra a todos sus miembros, por el impacto que tiene en el aspecto humano de la organización, la CO detona las condiciones para que los recursos humanos generen efectos en la razón de ser, valores y formas de organización de una institución, así como su participación en la visión y su planeación estratégica en respuesta a las exigencias sociales privilegiando el enfoque humano de la institución en diferentes contextos: educativo, económico, social y político (Zapata et al., 2019).

En las organizaciones de bienes y servicios, públicas o privadas, la cultura organizacional es un tema continuamente evaluado, no obstante, en los contextos universitarios no es el caso, aunque cada vez se reconoce a la cultura organizacional como un factor socializante que se da entre la organización y su entorno. Por su parte, los cambios en las universidades responden a demandas sociales, donde se reconoce que la cultura organizacional en su conjunto se ve influida por el comportamiento, significados y creencias de sus miembros, que se ven reflejados en fortalezas, competitividad y estímulo de aprendizajes, que marcan diferencias y hacen que la organización sea única (Cuerda y Bonavía, 2017).

Los planteamientos anteriores, justifican el interés por hacer un acercamiento al capital intelectual y generación del conocimiento de un contexto universitario, en el marco de los capitales: humano, estructural y relacional, en los que evidentemente, la cultura organizacional está presente, tomando en cuenta que es importante saber qué tipo de cultura predomina en una organización, para así poder crear y proponer estrategias que brinden una mejora al contexto que se estudia.

En este sentido, el objetivo del artículo es mostrar el tipo de cultura que predomina en una institución de educación superior en un contexto mexicano, con afinidad en el campo profesional de la cultura física, mediante un acercamiento a su cultura organizacional.

Método

Diseño y participantes

El estudio, según su enfoque paradigmático se trata de una investigación tipo mixta. Según su naturaleza es un estudio no experimental y según su finalidad es un estudio descriptivo-explicativo de corte transversal, con una muestra aleatoria conformada por 83 docentes de tiempo completo pertenecientes a la Facultad de Ciencias de la Cultura Física de la Universidad Autónoma de Chihuahua (México), donde el 45 % son del sexo masculino y el 54 % del femenino, con un promedio de antigüedad laboral de 17 años.

Instrumento

Se utilizó un instrumento tipo encuesta derivado de una versión modificada del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), desarrollado por Cameron y Quinn (2011), el cual consta de 24 ítems que evalúa los rasgos de seis dimensiones: (1) características dominantes; (2) liderazgo organizacional; (3) gestión de los empleados; (4) unión de la institución educativa; (5) énfasis estratégico; y (6) criterio de éxito. Estas dimensiones, a su vez, se constituyen en cuatro ítems cada una, correspondientes a los diferentes tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerarquía.

Para responder el instrumento, se solicitó a los participantes que observaran la columna de respuesta del instrumento etiquetada "cómo es ahora la institución". Estas respuestas significan que está calificando a su institución educativa como se percibía al momento de la aplicación de la encuesta. En la columna de "como es ahora la institución" en cada dimensión, se solicitó hacer la distribución de 100 puntos entre las alternativas A, B, C, D, donde se podían seleccionar las cuatro, tres, dos o a una sola alternativa dependiendo del valor que considera asignar a cada indicador, que fue de acuerdo a la similitud que tuviera la descripción que observa con la realidad de la institución educativa.

Se determinó que el instrumento se aplicaría para identificar el tipo de cultura que predominó en la institución de educación superior estudiada, una vez identificados los participantes, se obtuvo su consentimiento, asegurando que los datos obtenidos se utilizarían de manera confidencial, la aplicación de la encuesta fue presencial. Una vez recolectados los datos, se procedió a realizar un análisis de las características de cada una de las culturas que resultaron predominantes en la opinión de los docentes de cómo perciben la institución y como les gustaría que fuera, utilizando para ello el programa IBM SPSS Satisfice 26 y obtener diversos resultados estadísticos, tanto descriptivos como inferenciales.

Análisis de resultados

El análisis realizado permitió obtener los siguientes resultados: La medición del capital intelectual desde la perspectiva del capital humano, particularmente en este caso de cultura organizacional, permitió conocer la forma en que el

profesorado se identifica con sus valores, ideologías, costumbres, formas de pensamiento, expectativas, además, de lo que esperan y desean para la vida institucional en la cual se desempeñan laboralmente. Este aspecto resulta trascendental al estudio, ya que se considera que a cultura organizacional es determinante en la comunicación, en el comportamiento de los trabajadores y en los procesos de integración y coordinación general (Naranjo-Valencia et al., 2016).

A continuación, se presenta un análisis de las seis dimensiones que estudia el instrumento OCAI, donde se comparan los resultados de la forma como se perciben las condiciones de cultura institucional actual y la manera como los participantes en el estudio creen que debería ser:

En la dimensión *características dominantes*, los participantes en el estudio consideran que en la actualidad se desarrolla una cultura de mercado con la media más alta (31.98); coinciden que puede ser favorable trabajar en esa misma cultura, manifiesta con la media más alta (36.6). También, observan que en las condiciones actuales existen características dominantes de una cultura de jerarquía (media de 31.54), sin embargo, hubo una diferencia que muestra el desacuerdo de los docentes de cómo debería de ser (17.35). En esta categoría se encontró significancia en los criterios de: cultura de mercado ($p=.01$) y cultura jerárquica ($p=.00$).

En la dimensión que corresponde a *liderazgo organizacional*, la media más alta en cómo se percibe ahora a la institución, se identificó en el indicador que corresponde a la cultura de mercado observa una media de 32.96, no obstante, les gustaría que la institución estuviera más enfocada a la cultura de clan (media de 29.71). En esta dimensión se encontró significancia en los criterios de cultura clan ($p=.05$), cultura de adhocracia ($p=.00$) y cultura de mercado ($p=.01$).

En la dimensión de *gestión de personal académico*, la media más alta en cómo se percibe a hora institución se identificó en la cultura jerarquía (33.77), pero le gustaría que la institución estuviera más enfocada a una cultura tipo clan (media de 31.98). Se observó que hay diferencia significativa en los indicadores que corresponden a la cultura clan ($p=.00$), cultura de mercado ($p=.04$) y cultura de jerarquía ($p=.00$).

En la dimensión *sinergia de la institución educativa*, la media más alta considera que ahora se desarrolla una cultura de jerarquía (33.95), además, les gustaría laborar en el marco de una cultura de adhocracia (media de 33.83). Se observaron diferencias significativas en las culturas de adhocracia ($p=.00$) y jerarquía ($p=.00$).

Con respecto a la dimensión de *énfasis estratégico*, la media más alta en cómo es ahora la institución se observa en la cultura de jerarquía (34.01) y la percepción de los docentes en cómo creen que debería de ser la institución la media más alta (27.84) corresponde a la cultura de adhocracia. Se observa significancia en las culturas de adhocracia ($p=.00$) y jerarquía ($p=.00$).

Por su parte, la dimensión de *criterios de éxito*, la media más alta en cómo se percibe actualmente la institución se

identificó con la cultura de mercado (31.98), resultado que coincide con las respuestas de los docentes, que consideran que la institución debería permanecer en esta cultura (36.6). Se observa significancia en las culturas de adhocracia ($p=.00$) y jerarquía ($p=.00$).

Los resultados globales de las seis dimensiones antes descritas son representados en la Tabla 1.

Tabla 1.

Significancia de los tipos de cultura por dimensiones según la percepción de los docentes

Percepción de docentes Dimensiones y tipo de cultura	Cómo se percibe actualmente		Como crea que debería ser		p
	M	DE	M	DE	
Características dominantes					
Cultura Clan	15.19	12.73	15.86	12.01	0.18
Cultura Adhocracia	19.88	13.78	31.17	16.94	0.07
Cultura Mercado	31.98	18.34	36.6	18.53	.01**
Cultura Jerarquía	31.54	24.45	17.35	11.91	.00**
Liderazgo organizacional					
Cultura Clan	20.62	18	29.71	38.42	.05*
Cultura Adhocracia	18.09	13.26	27.49	16.22	.00**
Cultura Mercado	20.74	14.91	25.86	14.8	.04*
Cultura Jerarquía	33.77	21.7	20.99	12.63	.00**
Gestión del personal académico					
Cultura Clan	24.75	18.31	31.98	14.5	.00**
Cultura Adhocracia	19.94	13.7	21.48	11.13	0.39
Cultura Mercado	20.74	14.91	25.86	14.8	.04*
Cultura Jerarquía	33.77	21.7	20.99	12.63	.00**
Sinergia de la institución educativa					
Cultura Clan	29.2	23.1	28.52	16.61	0.8
Cultura Adhocracia	17.16	13.1	33.83	20.86	.00**
Cultura Mercado	18.83	16.58	18.36	10.68	0.8
Cultura Jerarquía	33.95	25.92	19.1	12.98	.00**
Énfasis estratégico					
Cultura Clan	22.9	18.07	25.31	14.1	0.36
Cultura Adhocracia	17.28	12.57	27.84	17.02	.00**
Cultura Mercado	24.81	21.07	24.51	14.2	0.91
Cultura Jerarquía	34.01	24.21	21.54	12.61	.00**
Criterio de éxito					
Cultura Clan	15.19	12.73	15.86	12.01	0.66
Cultura Adhocracia	19.88	13.78	31.17	16.49	.00**
Cultura Mercado	31.98	18.34	36.6	18.53	0.06
Cultura Jerarquía	31.54	24.45	17.35	11.91	.00**

Nota. M: Media; DE: Desviación estándar; $p<0,05$: nivel de significancia.

En este mismo sentido, se presentan al detalle la interpretación de los resultados de acuerdo a las características de cada cultura según el OCAI y haciendo alusión a cada una de las dimensiones ya citadas. Los resultados mostraron cómo los docentes perciben a la institución y cómo creen que debería de ser respecto la cultura que predomina en cada una de las dimensiones que valoró el instrumento:

En la dimensión de *características dominantes* percibieron que actualmente institución se encuentra en una cultura de mercado, orientada a indicadores educativos (eficiencia terminal deserción, otros), gran preocupación por la eficiencia en el trabajo, gente muy competitiva y orientada hacia el logro, el personal docente desearía seguir con este tipo de cultura. Con respecto a la dimensión de *liderazgo organizacional*, también lo identificaron con la cultura de mercado, orientado a un enfoque sensato, a indicadores educativos, sin embargo, desearían un liderazgo identificado con una cultura tipo clan, dando prioridad a servicios

de tutoría a la guía y la enseñanza. En la dimensión de *gestión del personal académico* se identificó la cultura de jerarquía caracterizada por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. Por su parte el personal encuestado coincide que desearían una cultura tipo clan, donde a gestión se desarrollara tomando riesgos individuales, identificada con la innovación, con la singularidad, mantenerse a la vanguardia.

En lo que respecta a la dimensión *sinergia de institución educativa*, se percibe una cultura de jerarquía, con reglas y políticas formales, donde mantener la institución educativa en marcha es lo importante. Sin embargo, los profesores desearían muestras de más lealtad y confianza mutua entre ellos y entre la institución, con un compromiso e identidad

altos hacia la facultad y hacia la universidad misma.

La *dimensión de énfasis estratégico*, se encontró actualmente identificado con una cultura de jerarquía, donde predomina la permanencia y la estabilidad, la eficiencia y el control, donde el buen funcionamiento de la facultad es lo importante; sin embargo desearían una cultura de adhocracia, identificada con el desarrollo humano, enfatizar la alta confianza, la apertura y la participación del personal.

Por su parte en la dimensión de *criterios de éxito* perciben actualmente una cultura de mercado, identificada con ganar en el medio educativo, donde el liderazgo competitivo en el medio educativo es clave, al respecto, están de acuerdo que a la institución le conviene seguir en este tipo de cultura (Tabla 2 y Figura 1).

Tabla 2
Características de las culturas según la dimensión y la percepción de los docentes

Cultura	Cómo es ahora la institución			Cómo cree que debería de ser		
	Clan	Jerarquía	Adhocracia	Clan	Adhocracia	Jerarquía
Dimensión						
Características dominantes	Estabilidad Control Enfoque extremo y resultados					
Liderazgo organizacional	Estabilidad Control Enfoque extremo y resultados		Participación Trabajo en equipo Cooperación Flexibilidad Prudencia integración			
Gestión del personal académico		Reglas definidas Responsabilidad en los procesos Estabilidad Control Enfoque interno e integración	Participación Trabajo en equipo Cooperación Flexibilidad Prudencia integración			
Sinergia de la institución educativa		Reglas definidas Responsabilidad en los procesos Estabilidad Control Enfoque interno e integración		Proactividad Dinamismo Innovación Motivación Adaptabilidad		
Énfasis estratégico		Reglas definidas Responsabilidad en los procesos Estabilidad Control Enfoque interno e integración	Participación Trabajo en equipo Cooperación Flexibilidad Prudencia integración			
Criterio de éxito	Estabilidad Control Enfoque extremo y resultados				Estabilidad Control Enfoque extremo y resultados	



Figura 1. Percepción de tipo de cultura que predomina en la institución

Discusión y conclusiones

El objetivo de la investigación fue mostrar el tipo de cultura que predomina en una institución de educación superior específicamente en los docentes, debido a que al conocer el tipo de cultura organizacional se permite crear estrategias de fortalecimiento en la convivencia. Tomando como referencia esto, a continuación, se comparan los resultados obtenidos con la literatura científica y posteriormente, se presentan respuestas específicas producto del resultado en relación con el planteamiento de los objetivos.

Las organizaciones sociales continuamente evalúan su cultura organizacional (Cuerda y Bonavía, 2017), en las universidades cada vez se interesan más por hacer estos ejercicios de evaluación, reconociendo el impacto que pueden tener en la calidad de los procesos educativos. La cultura organizacional es un constructo esencial que al permitir su evaluación ofrece el reconocimiento de fortalezas y áreas de oportunidad de una institución de educación superior (como es el caso), plantear un acercamiento mediante procesos de evaluación es una condición pertinente para el logro de tareas y objetivos contenidos en la planeación estratégica de una universidad, con intenciones de mantener su estabilidad.

En el caso que ocupa a esta investigación, puede contribuir a establecer culturas sanas y fuertes sobre todo en el personal docente, orientadas a promover ambientes de bienestar, así como orientados al cambio y la innovación institucional. De aquí que, los miembros que forman parte de una institución de educación superior deben tener un conocimiento profundo de todo lo que implica la cultura organizacional y su papel fundamental en el logro de las metas establecidas en la misión y visión, en políticas y lineamientos de la institución.

Algunas perspectivas que responden a los planteamientos se basan en la visión de Carrasco Hernández et al., (2015) quienes difieren en el aspecto que refieren que las organizaciones familiares se orientan generalmente a una cultura clan, pero que coincide cuando menciona que en las empresas no familiares predominan los tipos de cultura mercado y jerárquica. Además, Cifuentes Sánchez (2017)

menciona en sus estudios que predomina los tipos de cultura clan y adhocrática, siendo esta última aquella que favorece al aprendizaje e innovación, estos autores consideran a la cultura como un habilitador de la innovación que puede favorecer o entorpecer según los rasgos culturales existentes en la organización.

El análisis de la cultura se ha vuelto un medio imprescindible en las instituciones de educación superior, no únicamente en la planificación estratégica, sino también en el comportamiento organizacional, esencialmente en su dinamización y su capacidad de adaptarse para enfrentar los nuevos retos sociales. La cultura organizacional permite dar una identidad para las personas, así como para las instituciones, para dar respuesta a las exigencias de calidad que solo alcanzan las organizaciones con éxito mundial, las instituciones de educación superior deben asumir estos retos que conducen necesariamente a fortalecer su cultura organizacional (Saiz y Jácome, 2022).

Los resultados obtenidos en la investigación guardan relación con lo que sostiene Hernández (2014) con respecto a afirmar que la cultura organizacional es una mezcla de valores de todos los cuadrantes. En esta investigación se confirma que en la organización predominan los tipos de cultura de control, que se refiere a los tipos de cultura jerárquica y de mercado. Como se mostró en los resultados del estudio, se encontró según la percepción de los docentes, que actualmente la institución se desarrolla en las *culturas de mercado y jerarquía* donde mantener la institución en marcha es lo importante, con estabilidad y controles extremos y hacia un enfoque sensato a indicadores educativos orientados hacia la competitividad y al desarrollo estable y formal en los procesos, con reglas bien definidas que brindan seguridad en el empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.

Los resultados revelan también que el personal docente encuestado desearía que la institución se desarrollara en el marco de las *culturas de clan y adhocracia* que se caracterizan por trabajo colegiado, de consenso y participación, trabajo colaborativo en equipo, con principios de flexibilidad y prudencia en el enfoque interno, con ambientes identificados con un liderazgo de espíritu emprendedor, la mejora continua, compromiso con la innovación, la creación de nuevos retos en los procesos y énfasis en estar a la vanguardia. Es decir que el trabajo que se realiza en la institución se identificara con un verdadero trabajo en equipo y este a su vez fuera flexible con tendencia a la innovación y competitividad, pero como ya se mencionó con anterioridad para que una organización funcione debe contener rasgos de las cuatro culturas pues cada una aporta aspectos relevantes aspectos para una convivencia y un mejor funcionamiento en la educación superior.

Referencias

- Araneda-Guirriman, C., Neumann-González, N., Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2016). Análisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. *Formación Universitaria*,

- 9(6), 139-152. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062016000600013>
- Buendía, A. y Salas, I. (2020). Mirar la transparencia desde el discurso: Un acercamiento a las universidades públicas mexicanas. *Gestión y Política Pública*, 39(1), 3-35.
- Calles-Santoyo, M., Martínez-Conchos, J. y Ramos-Sánchez, A. (2019). La cultura organizacional y el desempeño de las instituciones de educación superior pública de México. *Atenas Revista Científico Pedagógica*, 4(48), 64-78.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Quinn diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd Edition)*. Jossey-Bass.
- Cifuentes Sánchez, L. M. (2017). Caracterización de los rasgos de cultura de EPM y de los factores de los equipos de trabajo e individuales que favorecen o dificultan la cultura de la innovación en la gerencia servicios grupo EPM [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana]. <https://repositorio.upb.edu.co/handle/20.500.11912/3282>
- Cuerda, A. y Bonavía, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento y Gestión*, (42), 233-257.
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87.
- Hernández, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de valores en competencia. Méndez y Contreras.
- Carrasco Hernández, A. J., Sánchez Marín, G., Danvila del Valle, I. y Sastre Castillo, M. Á. (2015). Orientaciones competitivas culturales en la empresa familiar. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 25, 49. http://dx.doi.org/10.5209/rev_CESE.2015.v25.53632
- Jawabri, A. (2017). Job satisfaction of academic staff in the higher education: evidence from private universities in UAE. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), 193-211.
- Lodoño, I. A., Bravo, E. R., Romero, E. y Arenas, P. (2017). Revisión bibliométrica de las prácticas de Networking, En *La Innovación Abierta* (pp. 4-7). Altec. <https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/1567>
- Llanos, M., Pacheco, M, y Vélez, E. (2016). La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana. *Universidad ECO-TEC*, (2), 24-34.
- Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2015). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Pedraja-Rejas, L., Araneda, C., Rodríguez, E., y Rodríguez, J. (2012). Calidad en la formación inicial docente: evidencia empírica en las universidades chilenas. *Formación Universitaria*, 5(4), 15-26. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062012000400003>
- Pedraja-Rejas, L., Vega-Massó, R., y Riquelme-Castañeda, J. (2018). La importancia de los estilos de liderazgo en la calidad de las unidades académicas universitarias. *Revista Opción*, 34(86), 130-151
- Rodríguez-Ponce, E. (2016). Estudio Exploratorio del Impacto de la Gestión del Conocimiento en la Calidad de las Universidades, *Interciencia*, 41(4), 228-234.
- Rodríguez-Ponce, E., y Pedraja-Rejas, L. (2017). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: evidencia exploratoria desde Chile, *Interciencia*, 42(10), 633-640
- Saiz Sáenz, M. L., & Jácome, R. T. (2022). Revisión bibliográfica: la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15(43), 1-19.
- Toro, Z. y Dueñas, V. (2019). Cultura organizacional y sostenibilidad en las instituciones de educación superior. Caso: Universidad Simón Bolívar [Tesis de Maestría, Universidad Simón Bolívar, Colombia].
- Trivellas, P., y Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality. *The TQM Journal*, 21(4), 382-399 <https://doi.org/10.1108/17542730910965083>
- Valencia Acevedo, A. M. y Álvarez Nieto, J. (2019). Propuesta de cultura comercial organizacional para el mejoramiento de la productividad en Bancoomeva regional eje cafetero [Tesis de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://bitly.ws/Uhmt>
- Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor>
- Zapata, A, Corredor, A. y Mena de la Cruz, A. (2019). Emprendimiento y cultura en instituciones universitarias: Una revisión de la literatura. *Revista Venezolana de Gerencia*, (85), 83-95.

Datos de los autores:

Lucía Concepción Palma Gardea
 María del Carmen Zueck Enríquez
 Javier Tarango
 Liliana Aracely Enríquez Del Castillo
 María Concepción Soto Valenzuela

lcpalma@uach.mx
 mzureck@uach.mx
 jtarango@uach.mx
 lenriquez@uach.mx
 masoto@uach.mx

Autor/a
 Autor/a
 Autor/a
 Autor/a
 Autor/a