

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN DE POSGRADO EN INGENIERÍA MEDIANTE EL MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA^{1,2}

Organizational Culture Diagnostic of a Postgraduate engineering Institution using the Competing Values Framework

Comunicación proveniente del 1er Congreso Internacional de Ciencias Administrativas CICA '23 UACJ

Recibido: 8 de enero de 2024
Aceptado: 1 de abril de 2024

1- Carolina Hernández Gutiérrez. Maestra en Enseñanza de las Ciencias. Tecnológico Nacional de México/CENIDET, Mé-xico. Correo electrónico: carolina.hg@cenidet.tecnm.mx.  ORCID ID: 0000-0002-1662-3021

2- Cándido Manuel Juárez Pacheco*. Doctor en Ciencias, Especialidad en Investigación Educativa. Tecnológico Nacional de México/CENIDET, México. Correo electrónico: manuel.jp@cenidet.tecnm.mx.  ORCID ID: 0000-0002-0660-4505

*autor de correspondencia



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

RESUMEN

Ante las cambiantes condiciones del entorno en las Instituciones de Educación Superior (IES), la cultura organizacional emerge como un factor crucial para la adaptación y el éxito continuo, especialmente en el posgrado en ingeniería. Dada la falta de estudios sobre la cultura organizacional en el TecNM/Cenidet, este trabajo tiene como objetivo caracterizar la percepción de la cultura organizacional del personal administrativo de este Centro de posgrado en ingeniería. Se empleó el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) en una muestra de 31 administrativos de una población de 55. La confiabilidad del OCAI se respalda mediante el coeficiente Alfa-Cronbach y la prueba de esfericidad de Bartlett. Los resultados revelan que la cultura dominante actual es Jerárquica (25,87 puntos), mientras que la cultura deseada es Clan (25,41 puntos). Aunque, se evidencian los valores internos en competencia en ambos dominios culturales, según la percepción de los participantes.

Palabras clave: *Cultura corporativa; Valores en Competencia; Instrumento de evaluación de la cultura organizacional OCAI; Personal Administrativo.*

ABSTRACT

Facing the changing environmental conditions in Higher Education Institutions (HEI), organizational culture emerges as a crucial factor for adaptation and continuous success, particularly in engineering postgraduate programs. Given the lack of studies on organizational culture at TecNM/Cenidet, this research aims to characterize the perception of organizational culture among administrative staff in the engineering postgraduate center. The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) was employed on a sample of 31 administrators out of a population of 55. The reliability of the OCAI is supported by the Alpha-Cronbach coefficient and Bartlett's test of sphericity. The results reveal that the current dominant culture is Hierarchical (25.87 points), while the desired culture is Clan (25.41 points). Although, there is evidence of competing internal values in both cultural domains, as perceived by the participants.

Keywords: *Corporate culture; Competing values; Organizational cultural assessment instrument OCAI; Administrative Personnel.*

Clasificación JEL: M14

Introducción

La cultura organizacional ha sido reconocida como un elemento importante que puede influir en el éxito de una organización sea pública o privada. A partir de ese reconocimiento se convirtió en una herramienta y en un campo de investigación muy importante. Los investigadores y gerentes organizacionales han examinado el concepto de cultura en una variedad de entornos con el fin de desarrollar mayor coherencia y productividad en el lugar de trabajo (Fralinger y Olson, 2007; Sindakis et al., 2024). Se han proporcionado muchas definiciones para la cultura organizacional. Schein (1984, p. 3), uno de los teóricos fundadores de los estudios sobre la cultura organizacional, la definió como:

El patrón de supuestos básicos que un grupo determinado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentar sus problemas de adaptaciones externas e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por tanto, una de las funciones de los miembros de esa cultura es enseñar a los nuevos miembros la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.

Desde la perspectiva de este mismo autor, la cultura organizacional se utiliza como una herramienta para aumentar la eficacia organizacional porque informa como los miembros toman decisiones y la forma en que interpretan y gestionan el entorno de la organización. Puede ser tratada como uno de los principales temas que moldean las relaciones, los procesos de trabajo y los procesos de toma de decisiones y resolución de problemas en una institución de educación superior.

El estudio de la cultura organizacional ha cobrado importancia en el análisis de las Instituciones de Educación Superior (IES) en México (Siqueiros y Vera, 2022). El análisis de la cultura organizacional de las IES es importante para conocer la adaptación de la cultura a los valores y el comportamiento de sus miembros, para mantener un estado de ánimo saludable y fomentar la mejora permanente (Burbano, 2020; Dan y Ngoc, 2024).

La cultura de las IES es diferente a la cultura organizacional de una empresa, aunque es similar entre la mayoría de las IES, por ejemplo: las IES tienen actividades estándar al inicio y al final de los cursos, internamente se comparten algunas actividades como la celebración de eventos personales (cumpleaños, jubilaciones, etc.) además de los eventos relacionados con la promoción profesional (Saiz y Jácome, 2022).

El intercambio y la aceptación colectiva de los mismos valores y artefactos son un papel clave común en esta cultura. Según Kuh y Whitt (1988), la cultura de las IES puede definirse como patrones colectivos de normas, valores, prácticas, creencias y suposiciones que guían el comportamiento de individuos y grupos. Esto proporciona un marco de referencia dentro del cual interpretar el significado de eventos y acciones dentro y fuera de la institución.

Hernández et al. (2011) afirman que toda organización tiene una cultura que la diferencia de otras bien sea por sus comportamientos, conocimientos, trabajos y acciones, por lo que es necesario identificar relaciones y características específicas en una comunidad para caracterizar aspectos que son únicos y conservados por los miembros que coexisten en las IES.

Actualmente se reconoce que la cultura organizacional incluye procesos grupales e individuales. Van Mannen y Barley (1988) enfatizan que en las organizaciones coexisten más de una cultura, por lo que consideran a los grupos de trabajo, o subculturas, como la unidad de análisis más adecuada, para después estudiar a la organización en su conjunto.

Con base en estas afirmaciones, se considera relevante el conocimiento de las características de la cultura organizacional de una institución de educación pública de posgrado, perteneciente al Tecnológico Nacional de México (TecNM). En el Centro Nacional de investigación y Desarrollo Tecnológico (CENIDET) se imparten maestrías y doctorados en ingeniería (Electrónica, Mecánica, Computación y Ciencias de la ingeniería) por lo que, ante el actual proceso de expansión física y a otras áreas del conocimiento, resulta importante diagnosticar los rasgos (orientación, tipo de liderazgo, generadores de valor y teoría de la eficacia) de la cultura que perciben los integrantes de las áreas no docentes de dicha institución, entre otros aspectos sería deseable conocer cuáles son los aspectos y elementos de mayor relevancia de esta sub cultura, que en su actuación cotidiana coadyuvan a la sinergia y resultados de esta institución.

1. Revisión de la literatura

1.1. Estudios sobre cultura organizacional en instituciones de educación superior (IES)

El estudio de la cultura organizacional en las IES es de gran importancia debido a su impacto en diversos aspectos. En el caso de las IES, esta cultura influye en varios aspectos: el comportamiento de sus miembros, la atracción y retención de estudiantes y profesores de calidad, la calidad misma de sus servicios educativos, la posibilidad de innovar y transformarse, de relacionarse con otras instituciones y también impacta en la imagen institucional que se ofrece al público (Saiz y Jácome, 2022).

1.1.1 La cultura organizacional en estudios internacionales de IES

La Cultura organizacional es un área de investigación importante en instituciones de educación superior en diferentes países (Dan y Ngoc, 2024; Sulistiyo et al., 2023). Y aunque ésta es un área de estudios en sí misma, lo que se observa en la literatura actual es que su estudio está relacionado con otras variables organizacionales, sea como un aspecto a considerar o como variable dependiente o independiente en algunos estudios.

Por ejemplo, algunos temas sobre la Cultura organizacional, en los que ésta se asocia con otras variables, son: la eficacia de las organizaciones: (Hutchison et al., 2019; Pell y Amigud, 2023); la retención de empleados (Altassan y Rahman, 2023); los estilos de liderazgo (Jamali et al., 2022); el liderazgo y el compromiso institucional (Amtu et al., 2021; Leodevina et al., 2019); la satisfacción laboral (Islamy et al., 2020); la adaptación organizacional (Spicer, 2020); y el desempeño organizacional, entre otros.

Algunos de estos estudios utilizan el Marco de valores en competencia (MVC) como elemento teórico y el “Instrumento de evaluación de la cultura organizacional” (OCAI del inglés: *Organizational Culture Assessment Instrument*) de forma única o junto con otros instrumentos (escalas,

cuestionarios, etc.) dependiendo del tipo de variables incluidas en los estudios. En los estudios analizados se utilizan metodologías cuantitativas, cualitativas y mixtas.

En la literatura revisada no se encontraron estudios que señalaran o tuvieran como unidad de análisis las subculturas de una cultura global, se infiere que estos estudios consideran que todos los miembros de una organización comparten una misma cultura, aunque en realidad se centran en el estudio de las percepciones de la cultura de académicos, líderes, estudiantes o las organizaciones completas, pero no se incluyen o particularizan las concepciones del personal administrativo de estas organizaciones.

1.1.2. La cultura organizacional en las IES de Latinoamérica y México

En la revisión de la literatura latinoamericana, al hablar de Cultura organizacional y tipos de cultura organizacional en las IES, se observa el interés por estudiarla como respuesta a las exigencias sociales, políticas y económicas, para encontrar nuevas formas de adaptarse con éxito y eficiencia a los ambientes dinámicos y cambiantes generados por la globalización (Calles et al. 2019; Siqueiros y Vera, 2022; Osorio, 2023) y las nuevas tecnologías (Saiz y Jácome, 2022) que producen “...un incremento en el nivel de competencia entre las IES” (Hernández y Juárez, 2018, p. 1).

Se resalta que el concepto de Cultura organizacional y subcultura posee distintos criterios y caracterizaciones, relacionados con la historia y contexto único de cada IES, sin embargo, en la revisión de la literatura realizada se encontró que “...la principal definición de cultura organizacional que se asume es la de Schein” (Siqueiros y Vera, 2022, p. 181).

Al igual que en los estudios reportados fuera de la región latinoamericana, la Cultura organizacional se relaciona con distintas variables como la calidad de la educación, la humanización, la competencia en la formación de profesionales, las estrategias de mejora en la organización (Burbano, 2020; Rivas, 2020), el desempeño organizacional y actividad creadora (Siqueiros y Vera, 2022), la cultura de la calidad (Quiroz y Mazas, 2022), el compromiso laboral, identidad y pertenencia, así como los valores y el desempeño profesional docente (Barrera et al., 2023), etc.

Debido a la complejidad y dinamismo del concepto, su estudio se ha realizado bajo diversas perspectivas psicológica-social (Schein, 2010), disciplinaria (Becher y Trowler, 2001), sociológica (Clark y Lipset, 1991; Zucker, 1999), identitaria (Stensaker, 2015; Quiroz y Mazas, 2022), antropológicas, de psicología organizacional (Chacón, 2020; Siqueiros y Vera, 2022) etc. Aunque se han elaborado, o adaptado *ad hoc* por las propias IES, distintos instrumentos como cuestionarios y entrevistas para valorarla, en la revisión se encontró que algunas IES adoptaron el MVC y OCAI para valorarla (Siqueiros y Vera, 2022).

En los trabajos analizados se manifiesta la necesidad de investigaciones especializadas en el área de la educación de posgrado para generar antecedentes más acordes con este campo de estudio y para lograr mayor homogeneización a las aportaciones que se realicen al tema; también se encontró que dentro de las IES se generan culturas y subculturas, ya sea dentro de la institución o de un departamento y no se analiza al personal administrativo que labora en las IES, es decir, no se le considera para

valorar la cultura y subcultura organizacional, pese a que se señala que son los que fijan los controles internos, políticas internas y externas.

Finalmente, González (2019), parafraseando a Van Maanen y Barley (1985), coincide con que "... las organizaciones no tienen cultura sino culturas... en las organizaciones coexisten más de una cultura, por lo que el grupo de trabajo será la unidad de análisis más adecuada que la organización en su conjunto" (p. 110).

1.2. Enfoques de estudio de la cultura organizacional e instrumentos utilizados para su estudio

Los referentes teóricos utilizados para comprender las particularidades de la Cultura Organizacional en las IES son, en su mayoría, de los clásicos que han estudiado la cultura en el mundo empresarial, como Schein (1984), Chiavenato (2009), Robbins y Judge (2013), entre otros. Schein (1994) y Cameron y Quinn (1999) son los autores más citados y reconocidos sobre todo por sus aportes teóricos y metodológicos al estudio de la Cultura organizacional (Velázquez et al., 2021).

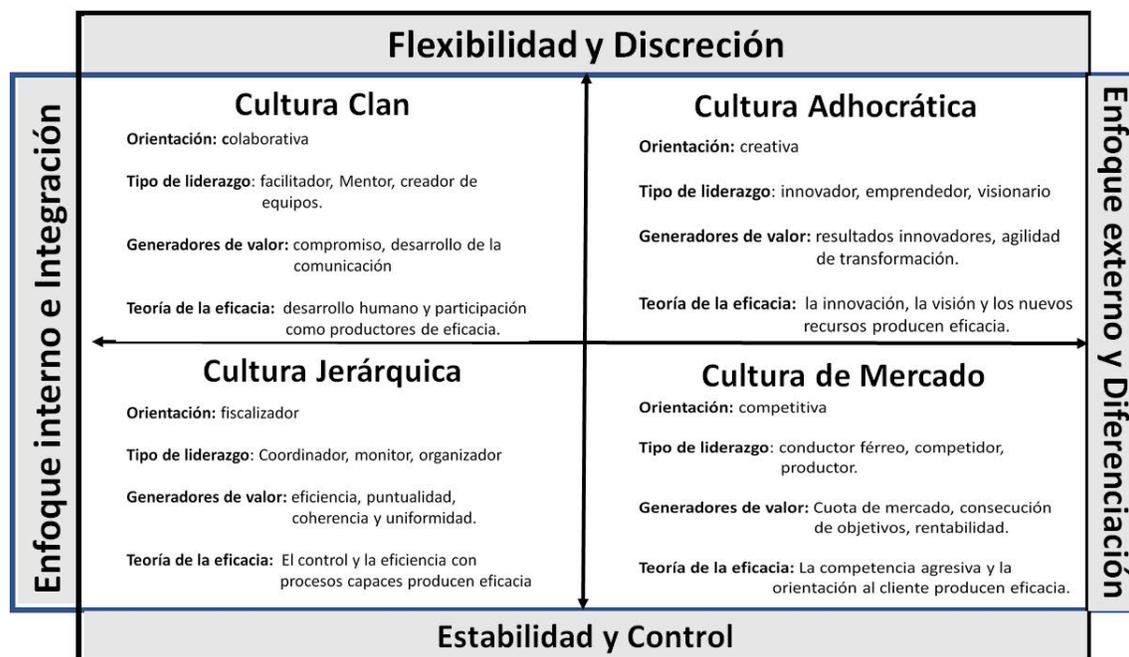
El MVC surgió de una investigación para identificar los criterios de efectividad organizacional (Quinn y Rohrbaugh, 1981). Los aspectos básicos del MVC son las dimensiones:

A. *Interna-externa*. Una organización puede tener una orientación interna; centrándose hacia adentro en el desarrollo, la colaboración, la integración de actividades, la coordinación. O podría tener una orientación externa; observar el mercado, lo que es posible con la última tecnología, lo que están haciendo los competidores, lo que quieren los clientes y, como resultado, podría diversificar las actividades. La organización tiene que elegir entre estos dos enfoques en competencia (Bremer, 2023).

B. *Estabilidad-flexibilidad*. Las organizaciones que prefieren organizarse para la estabilidad valoran estructuras claras, planificación, presupuestos y confiabilidad. Suponen que la realidad puede ser conocida y controlada. Las organizaciones que se organizan con flexibilidad asumen lo contrario: nunca se puede predecir ni controlar todo. Prefieren una actitud y una organización flexibles para adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes, centrándose más en las personas y las actividades que en la estructura, los procedimientos y los planes. Estos "valores en competencia" le impide a la organización hacer ambas cosas al mismo tiempo (Bremer, 2023).

Al mapear esas dos dimensiones de "valores en competencia", se obtienen cuatro tipos de cultura: la cultura de creación dinámica y emprendedora, la cultura de colaboración amigable y orientada a las personas, la cultura de control estructurada y orientada a los procesos y la cultura de competencia competitiva y orientada a resultados. También conocida como Adhocracia, Clan, Jerarquía y Cultura de Mercado (Cameron y Quinn, 1999). La figura 1 muestra las dimensiones clave del MVC.

Figura 1. Marco de valores en competencia



Fuente: Elaboración propia con base en Cameron y Quinn (2011).

En la Figura 1 los cuadrantes superiores, que contienen las culturas de Clan y Adhocracia, tienen un ambiente más informal, que apoya a la creatividad y la colaboración. Mientras que los cuadrantes inferiores, que contienen las culturas de Jerarquía y Mercado, tienen un ambiente más formal que es necesario para servicios basados en procesos y empresas de fabricación de productos.

Los cuadrantes izquierdos se enfocan, con las culturas Clan y Jerárquica, en mejorar los procesos internos para una mejor colaboración y coordinación ya que tienen menos volatilidad del mercado. Por último, el cuadrante derecho, que contienen las culturas Adhocrática y de Mercado, se centran más en la innovación y los esfuerzos de marketing para competir con la competencia externa y el mercado volátil.

Para identificar las características de una organización se utiliza el OCAI desarrollado por Cameron y Quinn (1999) el cual ha sido utilizado por cientos de organizaciones para comprender y describir los atributos culturales clave que se relacionan con el éxito de la organización. En este trabajo se utilizará la versión en español desarrollada por Cerpa (2018).

A partir de los resultados de este instrumento se analiza, entre otros aspectos, la congruencia (alineación) de las seis dimensiones culturales sea para realizar el diseño de un cambio organizacional o la prevención de conflictos. El parámetro de análisis es la diferencia de 10 puntos (en menor o mayor grado) entre las culturas actuales y deseadas o preferidas percibidas por los miembros de una organización Cameron y Quinn (1999).

2. Problema de investigación

No es una tarea sencilla el estudio de la cultura organizacional de una Institución de Educación Superior porque, como afirma Rodríguez (2006), es necesario descubrir aspectos no conscientes, esto es, que no son vistos desde dentro de la organización debido a las características propias de la cultura que la hace invisible para quienes se encuentran inmersos en ella.

Por otra parte, como se describió anteriormente, la cultura organizacional de las IES se ha estudiado desde la perspectiva de los profesores con relación a otras variables como el liderazgo, la productividad, la satisfacción con el trabajo, etc. (Siqueiros y Vera, 2022), o se han presentado trabajos en donde se comparan dos o más IES, sean estas instituciones privadas o públicas, pero, son pocos los trabajos que reporten estudios de grupos de trabajo específicos, dentro de una institución y que crean y mantienen una subcultura, como es el caso de los empleados administrativos de una Institución de Educación Superior pública, específicamente de un centro de estudios dedicado al ofrecimiento de estudios de posgrado en el área de ingeniería.

A diferencia de trabajos en donde no se diferencia entre personal académico y administrativo, se da por sentado que todos los integrantes de una organización comparten una cultura única, sin embargo, otros autores consideran (Feather, 2016; Van Maanen y Barley, 1985) que existen subculturas dentro de la cultura organizacional de una institución y que cada subcultura tiene características propias, que se expresan de forma diferente.

Ante la ausencia de estudios que caracterice la cultura organizacional de esta institución de posgrado en ingeniería, surge la necesidad de iniciar trabajos de este tipo de tal manera que, posteriormente, se caractericen las diferentes subculturas que forman la cultura general de esta institución y la influencia de éstas en el desempeño y el perfeccionamiento de los servicios que ofrece.

Es por eso que se considera que, en un primer estudio, se requiere conocer, a manera de un diagnóstico, cuáles son los aspectos relevantes de la subcultura organizacional experimentada y producida por los miembros del área administrativa de esta institución de educación de posgrado del área de ingeniería, de tal manera que se describa el perfil de la cultura generada por este grupo de servidores públicos. Para ello se plantea como objetivo general: Identificar los rasgos (orientación, liderazgo, generadores de valor y eficacia) que caracterizan la cultura organizacional percibida por los trabajadores administrativos del Centro.

Se plantean las siguientes hipótesis:

H1: Existe una cultura dominante que expresan explícitamente los servidores públicos del área administrativa de esta institución de posgrado.

H2: La cultura organizacional de las personas servidoras públicas del área administrativa del Centro se percibe como una combinación homogénea de los tipos culturales propuestos por el modelo de valores en competencia.

3. Metodología

3.1. Tipo de estudio

El enfoque de este estudio fue cuantitativo y con alcance exploratorio porque busca especificar propiedades y características importantes de la muestra definida. Es un estudio no experimental, pues no se realiza intervención alguna y es transversal pues los datos fueron extraídos en un solo período, en el transcurso de la última semana de septiembre de 2023.

3.2. Población y muestra

El grupo de trabajo que participó en este estudio está formado por las personas servidoras públicas que realizan trabajo considerado como administrativo. En esta organización se considera trabajo administrativo a todo aquello que no esté ligado a impartir alguna materia en los programas de posgrado, independientemente del grado académico (participan personas con estudios de secundaria hasta doctorado) y de su asignación a alguna de las subdirecciones (Académica, Planeación y Administrativa). El número total de la población es de 55 servidores públicos (de tiempo completo y con plaza por horas), descontando a los jefes de departamento y al personal con plaza interina.

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, integrándose la muestra por 31 administrativos, cuyas características se muestran en la Tabla 1, a los cuales se les aplicó el OCAI, en forma impresa, en el transcurso de una semana, para analizar la cultura organizacional en dos vertientes, en la primera se identifica la cultura actual y en la segunda la cultura deseada por los miembros de la organización.

Tabla 1. Características demográficas de los participantes (N= 31)

Característica	n	%	
Género	Mujer	18	58.1
	Hombre	13	41.9
Rangos de edad	25 a 35	5	16
	36 a 45	4	13
	46 a 55	9	29
	56 a 66	13	42
Escolaridad	Secundaria	1	3
	Bachillerato	6	20
	Licenciatura	9	29
	Maestría	13	42
	Doctorado	2	6

Continúa...

Característica	n	%
Permanencia en la institución	10 años o menos	22
	Entre 11 y 20 años	14
	Entre 21 y 30 años	42
	Más de 30 años	22

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

3.3. El instrumento utilizado

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizó como herramienta de evaluación el OCAI, el cual fue precedido de información para complementar la investigación que incluye variables como: escolaridad, actividad principal, área en la que labora y tiempo de permanencia en la institución.

El OCAI consta de 6 dimensiones (corresponden a los aspectos que identifican a cada una de los tipos de cultura), cada una de ellas tiene cuatro alternativas. La versión en castellano que se utiliza en este trabajo, desarrollada por Cerpa (2018), modifica las instrucciones originales, en las que se utiliza una escala ipsativa o de elección forzada, por una escala Likert en el cual los encuestados debían asignar una puntuación del 1 (Muy en desacuerdo) al 5 (Muy de acuerdo) para cada ítem.

3.4. Estrategias de análisis del corpus de datos: pruebas y procesamiento

El cuestionario fue respondido en forma impresa, por lo que inicialmente tuvo que ser capturado en un documento de texto y posteriormente se generó una base de datos con MS Excel. Con base en este corpus de datos se realizaron dos tipos de análisis, el primero para comprobar la consistencia de variables y muestra y, posteriormente, se realizó un análisis descriptivo de las seis dimensiones con base en los promedios de cada una de las culturas que se presentan en la situación actual y en un escenario deseado.

La confiabilidad del OCAI fue determinada mediante el coeficiente de alfa-Cronbach. Con base en la prueba de esfericidad de Bartlett, se comprobó la existencia de correlación entre variables en términos de cada uno de los subdominios culturales.

4. Resultados

Se ejecutó una prueba piloto para verificar la confiabilidad del instrumento en el contexto organizacional de estudio, los participantes en este piloteo se eligieron con base en el muestreo sistemático con inicio aleatorio. La confiabilidad de la versión utilizada del OCAI, se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, teniendo un resultado general de .9, y se obtuvo este mismo valor para cada dimensión del cuestionario, coincidiendo con los resultados de Cerpa (2018), autora de la versión en castellano utilizada en este trabajo.

Con base en los resultados de la muestra se realizó un nuevo análisis para determinar la confiabilidad de los resultados, se utilizó nuevamente el Alfa de Cronbach, con resultado de 0.99 en la descripción de la cultura actual y de 0.98 para la situación cultural deseada, así mismo los resultados para las dimensiones del OCAI se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados del Alfa de Cronbach por tipo de cultura

Cultura	Actual	Deseada
Clan	0.93	0.90
Adhocrática	0.94	0.93
Jerárquica	0.95	0.92
Mercado	0.94	0.92

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los resultados de ambas culturas confirman la consistencia interna del instrumento. Los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett (nivel de confianza de 95 %) para la muestra de la cultura actual y de la cultura deseable muestran la homogeneidad de las variables incluidas en el OCAI.

En el análisis descriptivo se analizaron por medio de los promedios obtenidos (para cada una de las culturas organizacionales que los participantes identifican) la situación actual y en el escenario deseado de la cultura organizacional percibida por los participantes. Luego se realizó un análisis global del comportamiento de las diferentes culturas organizacionales para identificar cuál es la cultura organizacional predominante en la institución.

Posteriormente, se realizó la comparación de promedios entre el escenario actual y deseado para cada componente de la cultura organizacional. A continuación, se describen los resultados de las seis dimensiones incluidas en cada una de las culturas del OCAI.

4.1. Características dominantes de la organización

Esta dimensión muestra como las personas trabajadoras del TecNM/Cenidet consideran a la organización: como un ámbito de familiaridad o conformada por características de control y orientada a resultados, es decir, las características dominantes son cualidades que representan a una organización sea con ambiente controlado, alto emprendimiento o ambiente familiar. En las siguientes gráficas las líneas azules representan la cultura actual y las líneas naranja representan la cultura deseada.

Figura 2. Características dominantes



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la figura 2 se observa que la organización actualmente se percibe como una cultura Clan (26.85 puntos), caracterizada por el ambiente familiar, humano y colaborativo, le siguen las culturas de Mercado (25.43 puntos), Jerarquizada (24.86 puntos) y Adhocrática (22.86 puntos).

La cultura deseada es una cultura orientada al Mercado (25.84 puntos), lo que indica que los miembros del área administrativa del TecNM/Cenidet, desearían que se evolucionara a una cultura que dé más importancia a los resultados obtenidos. En esta dimensión tampoco se observan variaciones significativas (de 10 o más puntos) entre las culturas actual y deseada.

4.2. El liderazgo organizacional

Esta dimensión muestra cómo las personas del área administrativa perciben al líder o jefe de la organización, sea como negociador, autocrático, democrático, liberal, burocrático, carismático, natural, agresivo, innovador, etc. La forma de asumir el liderazgo influencia a sus colaboradores, de tal manera que propicie o no la unión con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

Figura 3. Liderazgo organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la figura 3 se observa que la percepción de las personas administrativas sobre el tipo de liderazgo, actualmente se identifica con la cultura Jerarquizada (26.17 puntos), la cual tiene una orientación interna, como la cultura de Clan, pero, al contrario de esta última, busca la estabilidad y el control, sus prioridades son la eficiencia en el empleo, el respeto de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad laboral. Los líderes en la cultura jerárquica son esencialmente vistos como coordinadores y organizadores de las tareas de la organización. Le siguen las culturas Clan (25.86 puntos), Mercado (24.61 puntos) y Adhocrática (23.33 puntos).

Sin embargo, lo que se desea es una cultura Clan (26.18 puntos) con liderazgo organizacional familiar, se muestra que, para cumplir con sus objetivos y metas, se debe contar con el beneficio a largo plazo, que significa desarrollar el talento humano con el que cuenta para alcanzar los objetivos planteados. Los líderes (jefes o directivos) en esta cultura son vistos como mentores o, incluso, como figuras paternas. No se observa una variación menor o mayor a diez puntos entre las culturas Actual y Deseada.

4.3. La gestión de empleados

Desde esta dimensión se define el estilo de gestión en la organización. Si prevalece el trabajo en equipo, la individualidad, la innovación o la conformidad, entre las distintas posibilidades.

Figura 4. Gestión de empleados



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

La percepción de las personas trabajadoras del área administrativas del Centro sobre la administración de los empleados es la de un lugar de trabajo muy formalizado y estructurado. Se percibe como una cultura Jerarquizada (26.56 puntos), figura 4. Aunque esta cultura tiene orientación interna, la cual busca la estabilidad y el control, sus prioridades son la eficiencia en el empleo, el respeto de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad laboral. Le siguen la cultura Adhocrática (24.69 puntos) y las de Mercado y Clan, ambas con 24.38 puntos.

La cultura deseada por los miembros de esta muestra es, en esta dimensión, continuar con la Cultura Jerarquizada (25.71 puntos). Al igual que en las dimensiones antes descritas, en ésta no existe diferencia de 10 o más puntos entre la cultura actual y la deseada.

4.4. Cohesión organizacional

Estudia los valores que mantiene unida a la organización, que puede ser la lealtad, la innovación, los logros, las reglas o normas, las políticas, los valores y objetivos compartidos, etc. Es un determinante para el logro de la competitividad y la innovación de las empresas, promueve el conocimiento y el desarrollo, da prioridad a los valores que promueve la organización, así como su misión ya que estos respaldan los objetivos estratégicos planteados.

Figura 5. Cohesión organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

La cohesión organizacional fue percibida como la definida por la cultura Jerarquizada (27.70 puntos), figura 5, donde son importantes las reglas y las políticas formales, además de mantener funcionando sin problemas a la organización. La cultura Jerarquizada tiene orientación interna, pero busca la estabilidad y el control; sus prioridades son la eficiencia en el empleo, el respeto de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad laboral. Le siguen la cultura Clan (22.99 puntos), la cultura Adhocrática (24.93 puntos) y la cultura de Mercado (24.38 puntos).

La percepción hacia el futuro, como organización deseada, es que en esta dimensión se continúe con la cultura Jerarquizada (25.28 puntos). En esta dimensión tampoco se establece distancia de 10 o más puntos, en sentido positivo o negativo, entre la cultura actual o la deseada.

4.5. Énfasis estratégico

Se concentra en los objetivos de la organización propuestos a largo plazo, a través de esta dimensión se puede conocer el enfoque estratégico de la organización, es decir si se encuentra enfocada en el desarrollo humano, en la motivación, en la búsqueda de oportunidades, en la estabilidad, etc., con el fin de gestionar recursos y elaborar un curso de acción para lograr dichos objetivos.

Figura 6. Énfasis estratégico



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la figura 6 se observa que la organización actualmente se describe como Adhocrática (26.17 puntos), caracterizada por adquirir nuevos recursos y crear nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y buscar oportunidades, es importante el compromiso con la innovación y el desarrollo, se pone el énfasis en estar a la vanguardia. Le sigue la cultura de Mercado (25.34 puntos) en la que se enfatiza las acciones competitivas y el logro, la cultura Jerarquizada (24.79 puntos) que enfatiza la permanencia y la estabilidad y la cultura Clan (23.69 puntos), que enfatiza la participación la apertura y la confianza.

La percepción de lo que se desea es la cultura Clan (25.42 puntos) que se dirige más hacia el desarrollo humano, la lealtad y la confianza mutua. Una de las características de esta cultura es el alto compromiso para con la organización. Al igual que en las dimensiones anteriores no se observa diferencia significativa (10 puntos entre ellas) en los puntos asignados a cada una de las culturas. Se observa incluso una leve disminución entre los porcentajes asignados a la cultura deseada y la cultura actual.

4.6. Los criterios de éxito

Se pretende mostrar en esta dimensión lo que la organización considera el éxito, así como el método que le permita alcanzarlo, es decir, las condiciones bajo las cuales se alcanza el éxito de una organización, ya sea por los productos realizados, los servicios prestados o el trabajo en equipo desarrollado, ganar mercado, etc.

Figura 7. Criterios de éxito



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la figura 7 se describe la percepción que se tiene de la cultura actual y la deseada en la dimensión de los criterios de éxito. Se percibe como Adhocrática (25.50 puntos), cuáles son los criterios de éxito desde esta cultura, básicamente se considera que la organización es exitosa si logra ofrecer un producto o un servicio único o novedoso, un producto o servicio líder e innovador. Le siguen la cultura Clan (25.21 puntos), quien considera el desarrollo de los valores de la organización como el criterio de éxito clave, la cultura Jerarquizada (25.21 puntos) que define el éxito con base en la eficiencia y la de Mercado (24.07 puntos), cuyo parámetro de éxito es el liderazgo en el mercado.

Y lo que se desea es una cultura Clan (25.42 puntos), en la que se valora el desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas, para alcanzar los objetivos planteados. En esta dimensión tampoco se observa diferencia significativa entre la cultura actual o la cultura deseada.

La cultura dominante

La fortaleza de la cultura del área administrativa del TecNM/Cenidet se determina por los puntos otorgados a un tipo de cultura en particular. Cuanto mayor sea la puntuación, más dominante será el tipo de cultura.

Figura 8. La cultura dominante percibida por los miembros del área administrativa



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la figura 8 se observa el perfil cultural percibido por las personas servidoras públicas del TecNM/Cenidet. Este perfil es una combinación de los cuatro tipos de cultura en el *Marco de los valores en competencia*.

A partir de los resultados obtenidos se afirma que la organización actualmente se percibe como cultura Jerárquica (25.87 puntos), esta cultura se caracteriza por una orientación interna, la cual busca la estabilidad y el control, sus prioridades son la eficiencia en el empleo, el respeto de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad laboral. Le siguen la cultura Clan (24.81 puntos), Mercado (24.71 puntos) y la Adhocrática (24.61 puntos).

Lo que se desea para el futuro es la cultura Clan (25.41 puntos), esta cultura también tiene orientación interna, pero orientada a la flexibilidad, en donde se promueve el trabajo en grupo, la participación y el consenso. La organización valora la lealtad y la tradición.

Las diferencias entre las culturas Actual y Deseada no exceden (ni en sentido positivo ni negativo) los diez puntos en ninguna de las culturas, por lo que según Cameron y Quinn (1999) no requeriría acciones urgentes que implicaran el cambio cultural de la Institución. En conclusión, actualmente se observa una mezcla de culturas en donde el énfasis está puesto en la estructura y la formalización.

Dichas características son dominantes en organizaciones que se consideran eficaces si son estables, predecibles y mecanicistas; por ejemplo, la mayoría de las universidades, agencias gubernamentales y conglomerados como la Bolsa de Nueva York y Boeing (GMD, 2023) en el que su

principal objetivo es la estabilidad y permanencia en sus misiones y visiones a través del tiempo, en contraste con empresas como Microsoft o Nike, que la clave de su éxito se encuentra en la agilidad, el desempeño y la adaptación al cambio.

En este mismo sentido encontramos resultados similares en la aplicación del OCAI en universidades chilenas de educación superior, manifestados por personal académico y administrativo, con una cultura actual dominante Jerarquizada orientada a un modelo tradicional de gestión de organizaciones públicas y una cultura deseada con características de una cultura Clan (Sepúlveda, 2004).

En esta misma línea de ideas se encontraron similitudes en la concepción de la cultura organizacional dominante actual de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), que se ajustan a la cultura Jerarquizada, el personal docente y administrativo perciben sus organizaciones actuales como espacios formales y estructurados. En relación con la cultura preferida, desean que el tipo cultural dominante sea Clan (Rosas et al., 2020).

Estos resultados hacen evidente el requerimiento de un cambio hacia una cultura más flexible en los procesos administrativos y una mayor calidad en sus servicios para adaptarse a los cambios en el entorno competitivo que demanda la sociedad actual, manteniendo una cultura organizacional tipo Clan "...lo cual contribuye como un factor de retención de talento humano, una preocupación cada vez más importante en las organizaciones del sector público" (Islas y Amador, 2022, p. 17) lo que genera una mayor satisfacción y estabilidad laboral.

5. Discusión

En esta institución, aunque la cultura dominante se describe como Jerarquizada, con valores de estabilidad y control y con un enfoque externo, se observa que tres de las seis dimensiones (liderazgo institucional, gestión de empleados y cohesión organizacional) son congruentes con dicha cultura, sin embargo, se representan suposiciones opuestas o en competencia en el énfasis estratégico y los criterios de éxito, al aparecer como una cultura adhocrática, caracterizada ésta por valores de flexibilidad y enfoque externo, esto es, cómo un líder jerárquico podría empatar con la libertad requerida para lograr los criterios de éxito en una cultura adhocrática.

Este valor en competencia es notorio porque las características dominantes percibidas por la muestra, se agrupan en la cultura Clan, con valores de flexibilidad, trabajo en equipo y enfoque interno. Parece no existir alineación entre las dimensiones obtenidas, esto es, en la percepción de los administrativos de este Centro (Tabla 3). Una de las características más importantes del MVC: la presencia y necesidad de la paradoja. En el caso de la cultura deseada (futura) se percibe esta misma falta de alineación de las seis dimensiones. Aunque es notoria la preferencia por la cultura Clan, tanto en el liderazgo institucional, el énfasis estratégico y los criterios de éxito, también es notorio que la gestión de empleados y la cohesión organizacional se deseen permanezcan como actualmente se perciben, con una cultura Jerarquizada, pues tanto el liderazgo institucional y los criterios de éxito se desean más cercanos y orientados hacia la gente (enfoque interno).

Tabla 3. Alineación y congruencia de los valores en las culturas percibidas.

Dimensiones	Actual	Valores	Deseada	Valores
Características dominantes	Clan	Flexibilidad y enfoque interno	Mercado	Estabilidad y control – enfoque externo
Liderazgo institucional	Jerarquizada	Estabilidad y control – enfoque externo	Clan	Flexibilidad y enfoque interno
Gestión de empleados	Jerarquizada	Estabilidad y control – enfoque externo	Jerarquizada	Estabilidad y control – enfoque externo
Cohesión organizacional	Jerarquizada	Estabilidad y control – enfoque externo	Jerarquizada	Estabilidad y control – enfoque externo
Énfasis estratégico	Adhocrática	Flexibilidad y enfoque externo	Clan	Flexibilidad y enfoque interno
Criterios de éxito	Adhocrática	Flexibilidad y enfoque externo	Clan	Flexibilidad y enfoque interno
Cultura dominante	Jerarquizada	Estabilidad y control – enfoque externo	Clan	Flexibilidad y enfoque interno

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la cultura deseada (futura) se percibe esta misma falta de alineación de las seis dimensiones. Aunque es notoria la preferencia por la cultura Clan, tanto en el liderazgo institucional, el énfasis estratégico y los criterios de éxito, también es notorio que la gestión de empleados y la cohesión organizacional se deseen permanezcan como actualmente se perciben, con una cultura Jerarquizada, pues tanto el liderazgo institucional y los criterios de éxito se desean más cercanos y orientados hacia la gente (enfoque interno).

Aunque la cultura dominante deseada o preferida se define como la cultura Clan, con valores de flexibilidad y enfoque interno, las características dominantes deseadas, se esperan sean como de una cultura de Mercado, con valores de estabilidad y control y enfoque externo (tabla 3).

La congruencia en los seis aspectos culturales significa que la estrategia, el estilo de liderazgo, el sistema de recompensas, la gestión de los empleados y las características organizacionales se basan en los mismos conjuntos de valores y son similares, no es el caso que muestran las percepciones actuales ni las preferidas por las personas servidoras públicas, del área administrativa, de este Centro de posgrado en ingeniería.

Conclusiones

Este trabajo tiene como objetivo la identificación la cultura organizacional percibida por los trabajadores administrativos de un centro de posgrado en ingeniería, se considera un primer paso para realizar estudios posteriores que incluyan a todo el personal del Centro. A partir de supuestos generales y los principios del Modelo de los valores en competencia se aplicó a una muestra de personas de la administración pública de este centro el OCAI. Con base en los resultados se caracteriza la cultura dominante y cada una de las dimensiones que conforman el Modelo de referencia.

Con relación a las hipótesis planteadas en este trabajo y a partir de los resultados obtenidos, se considera que la H1 se acepta al identificar a la Cultura Jerarquizada como la cultura dominante actual de esta institución de posgrado en ingeniería.

Contrario a lo establecido en la H2, aunque se asume que la cultura Jerarquizada es la cultura dominante, el análisis de las seis dimensiones que conforman cualquier cultura, encontramos ausencia de alineación no solo entre dimensiones sino entre el sentido de los valores expresados en sus elecciones del tipo de cultura elegida, por lo que se rechaza lo establecido en esta hipótesis.

Finalmente, se considera necesario continuar con el estudio de la cultura organizacional en el TecNM/Cenidet en su conjunto, esto es, caracterizar la cultura organizacional percibida por los académicos y con ello construir un modelo de cultura total del Centro y, a posteriori, identificar y estudiar las variables institucionales que deberán modificarse o perfeccionarse para mejorar el posicionamiento estratégico del Centro con relación a su competencia actual y futura.

Referencias

- Altassan, M., & Rahman, I. (2023). Impact of organizational culture on employee retention in higher education institutions. *Res Militaris*, 13(3), 3350-3361. <https://resmilitaris.net/menu-script/index.php/resmilitaris/article/view/4048/3123>.
- Amtu, O., Souisa, S. L., Joseph, L. S., & Lumamuly, P. C. (2021). Contribution of leadership, organizational commitment and organizational culture to improve the quality of higher education. *International Journal of Innovation*, 9(1), 131-157. DOI: <https://doi.org/10.5585/iji.v9i1.18582>.
- Barrera, C. E., Chan, J. G., & Hernández, L. (2023). Factores de la cultura y del clima organizacional modificadores del desempeño del trabajador académico universitario: un modelo estructural ajustado. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 29(83), 123-147. DOI: <https://doi.org/10.19136/hitos.a29n83.5667>.
- Burbano, E. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Societas, Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas*, 22(1), 54-67. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/1902/1468>.
- Becher, T., & Trowler, P. (2001). *Academic tribes and territories*. McGraw-Hill Education.
- Bremer, M. (2023). *Organizational Culture. Assessment Instrument*. OCAI online. https://www.ocai-online.com/sites/default/files/node/files/2019-12/ocai_leaflet.pdf.
- Calles, M. E., Martínez, J. L., & Ramos, A. (2019). La cultura organizacional y el desempeño de las Instituciones de Educación Superior Públicas de México. *Atenas: Revista Científico Pedagógica*. 4(48), 64-78. <http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/205>.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison Wesley.
- Cerpa, J. (2018). *Propiedades psicométricas del organizational culture assessment instrument (OCAI) en colaboradores de Lima metropolitana* (Tesis de pregrado). Universidad de Lima. DOI: <http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/5868>.
- Chacón, R. I. (2020). *Estudio de relación entre la cultura organizacional y los estilos de liderazgo en jardines del valle (Casa Matriz)* (Tesis de pregrado). Escuela Politécnica Nacional. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/21070>.

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Clark, T. N., & Lipset, S. M. (1991). Are social classes dying? *International sociology*, 6(4), 397-410. DOI: <https://doi.org/10.1177/026858091006004002>.
- Dan, N. T. T., & Ngoc, P. T. K. (2024). A Preliminary Study on University Culture at Higher Education Institutions of Economics in Vietnam. En *Proceedings of the 11th International Conference on Emerging Challenges: Smart Business and Digital Economy 2023 (ICECH 2023)* (pp. 114-123). Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icech-23/125997564>.
- Feather, D. (2016). Organisational culture of further education colleges delivering higher education business programmes: developing a culture of 'HEness' - what next? *Research in Post-Compulsory Education*, 21(1-2). DOI: <https://doi.org/10.1080/13596748.2015.1125669>.
- Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study the OCAI instrument. *Journal Of College Teaching & Learning*, 4(11), 85-97. http://ijer.eab.org.tr/1/2/1_beytekin.f.pdf.
- GMD (2023). *The Competing Values Framework: An Introduction*. GMD Consulting. <https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/The-Competing-Values-Framework-An-Introduction.pdf>.
- González, A. (2019). *Desarrollo Organizacional de la "A a la Z"*. PACJ.
- Hernández, C., & Juárez, M. (2018). Satisfacción de los estudiantes en un curso propedéutico de matemáticas en e-modalidades. *Apertura*, 10(2), 6-19. DOI: <https://doi.org/10.32870/ap.v10n2.1384>.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. Pearson Educación.
- Hutchison, N., Burke, P., See T., Hoong Y., Jaraim K. S., Makwana, D., & Luna, S. (2019). The influence of organization alignment on the effectiveness of systems engineers. *Procedia Computer Science*, 153, 80-90, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.05.058>.
- Islamy, F., Yuniarsih, T., Ahman, E., & Kusnendi, K. (2020) The role of organizational culture, knowledge sharing and job satisfaction in higher education. *Management Science Letters Follow Journal*, 10(16), 3957-3966. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.014>.
- Islas, K. J., & Amador, A. (2022). *Tipos De Cultura Organizacional En Diferentes Niveles De Atención En Una Organización Pública Del Sector Salud*. 26. Congreso Internacional de Ciencias Administrativas, Ciudad de México, México. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2022/8.04.pdf>.
- Jamali, A. R., Bhutto, A., Khaskhely, M. K., & Sethar, W. A. (2022). Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating Role of Organizational culture in Higher education. *Management Science Letters*, 12(1), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.005>.
- Kuh, G. D., & Whitt, E. J. (1988). *The invisible tapestry: Cultures in American colleges and universities*. ASHE-ERIC Higher Education Report, No. 1. http://ijer.inased.org/makale_indir/34.
- Leodevina, M., Batugal, C., Darin, J., & Tindowen, C. (2019). Influence of Organizational Culture on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Catholic Higher Education Institutions in the Philippines. *Universal Journal of Educational Research*, 7(11), 2432-2443. DOI: <https://doi.org/10.13189/ujer.2019.071121>.

- Osorio, F. M. (2023). La cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptos, importancia y relación con la responsabilidad social. *Revista De Investigaciones De La Universidad Le Cordon Bleu*, 10(1), 61-71. DOI: <https://doi.org/10.36955/RIULCB.2023v10n1.006>.
- Pell, D.J., & Amigud, A. (2023) The Higher Education Dilemma: The Views of Faculty on Integrity, Organizational Culture, and Duty of Fidelity. *Journal of Academic Ethics*, 21, 155-175. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10805-022-09445-5>.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3380029>.
- Quiroz, M. E., & Mazas, F. (2022). Cultura de calidad en las universidades, los dilemas en contextos estatales. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 13(19), 105-123. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8517295.pdf>.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behaviour*. Pearson Higher Education.
- Rodríguez, E. (2006). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Calidad en la Educación*, (24), 49-63. <https://www.calidadenlaeducacion.cl/index.php/rce/article/view/267/271>.
- Rosas, F., Espinosa, O., Rubio, M., & Jaramillo, J. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. *Revista Economía y Política*, (32), 11-33. DOI: <https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.01>.
- Rivas, A. C. (2020). Cultura organizacional de las universidades públicas del Municipio Cabimas. *Enfoques*, 4(14), 80-93. DOI: <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i14.82>.
- Saiz, 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. DOI: <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16. https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908afe619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf.
- Schein, E. H. (1994). Innovative cultures and organizations. En Allen, T. J. & Scott, M. S. (Eds.), *Information Technology and the Corporation of the 1990's: Research Studies* (pp. 125-146). Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, (63), 7-28. <https://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>.
- Sindakis, S., Kitsios, F., Kamariotou, M., Aggarwal, S., & Cuervo, W. J. (2024). The effect of organizational culture and leadership on performance: A case of a subsidiary in Colombia. *Journal of General Management*, 49(2), 115-132. DOI: <https://doi.org/10.1177/03063070221100048>.
- Siqueiros, M. G., & Vera, J. A. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 181-199. DOI: <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2022.36.1190>.

- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal Of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12625>.
- Stensaker, B. (2015). Organizational identity as a concept for understanding university dynamics. *Higher education*, 69, 103-115. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9763-8>.
- Sulistiyo, U., Rahayu, S., & Nurzanah, M. (2023). Building a New Culture Organizational Model Using a Competing Values Framework to Accelerate Unja Smart Achievements. En *Proceedings of the 4th Green Development International Conference (GDIC 2022)* (pp. 197-217). Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/gdic-22/125993805>.
- Van Maanen, J., & Barley, S. (1985) Organizational Culture: Fragments of a Theory. En Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. (Eds.), *Organizational Culture*. Sage. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA141412>.
- Velázquez, Z. L., Del Toro, J. J., & Valiente, P. (2021). Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2), 1-12. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200004&lng=es&tlng=es.
- Zucker, K. (1999). Intersexuality and gender identity differentiation. *Annual Review of Sex Research*, 10(1), 1-69. DOI: <https://doi.org/10.1080/10532528.1999.10559774>.