

Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia

Deciphering the dominant and preferred culture in the university from the Values Model by Competition

Fernando X. Rosas Salas¹ 0000-0002-7569-7426

Olivia P. Espinosa Ochoa² 0000-0001-5463-8788

Myrian P. Rubio Díaz³ 0000-0003-1266-4448

Jorge E. Jaramillo Villagómez⁴ 0000-0003-1508-0157

¹Profesor agregado de las carreras de Administración y Mercadotecnia, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, fxrosass@puce.edu.ec

²Profesora agregada de la Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad UTE (Ecuador), epilar@ute.edu.ec

³Profesora principal de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, mrubiod@puce.edu.ec

⁴Profesor agregado en la Escuela de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, jjaramillo@puce.edu.ec

Resumen

El objetivo del trabajo fue descifrar la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario, desde el Modelo de Valores por Competencia (MVC), aplicado a dos facultades de Ciencias Administrativas. Las hipótesis fueron: (1) la cultura de las dos organizaciones responde a una combinación de diferentes tipos culturales, (2) existe una semejante cultura dominante; y (3) la cultura organizacional es similar. El instrumento de validación (OCAI), después de haber probado la confiabilidad y validez de sus indicadores, a través de la prueba de Alfa de Cronbach, fue aplicado a 93 respondientes. Las similitudes de las percepciones de profesores y personal administrativo, acerca de las culturas existentes y esperadas, fueron validadas empíricamente por medio de un análisis factorial que reveló una combinación de los tipos culturales jerárquico, de mercado, adhocrático y clan, en ese orden; y, una cultura dominante jerárquica. Los posibles cambios organizacionales pueden configurarse con base al diagnóstico efectuado.

Palabras claves: Cultura dominante, cultura preferida, Modelo de Valores por Competencia, instrumento de validación OCAI, ámbito universitario.

Abstract

The objective of the work was to decipher the dominant and preferred culture in the university environment, from the Competency Values Model (MVC), applied to two faculties of Administrative Sciences. The hypotheses were: (1) the culture of the two organizations responds to a combination of different cultural types, (2) there is a similar dominant culture; and, (3) the organizational culture is similar. The validation instrument (OCAI), after having tested the reliability and validity of its indicators, through the Cronbach's Alpha test, was applied to 93 respondents. The similarities in teachers' and administrative staff's perceptions of existing and expected cultures were empirically validated through a factor analysis that revealed a combination of hierarchical, market, adhocratic, and clan cultural types, in that order; and, a hierarchical dominant culture. Possible organizational changes can be configured based on the diagnosis made.

Key words: Dominant culture, preferred culture, Competency Values Model, OCAI validation instrument, university environment.

Código JEL: D21

Recibido: 09/01/2020

Aceptado: 12/06/2020

Introducción

El artículo complementa las investigaciones encauzadas en el campo de la gestión de organizaciones. En el ámbito académico, al igual que en las empresas, la cultura organizacional es un tema muy discutido (Cuerda & Bonavía, 2017), pues revela elementos distintivos entre las instituciones, y a la par, descubre un patrón de supuestos compartidos por un grupo de personas que, en mayor o menor medida, aprenden a resolver problemas de adaptación externa e integración interna. Su adecuado funcionamiento contribuye a enseñar a los nuevos miembros, cómo percibir, pensar, sentir y abordar esas dificultades (Schein, 1988). La investigación tuvo como objetivo el desciframiento de la cultura organizacional dominante y preferida de dos facultades de Ciencias Administrativas, mediante el Modelo de Valores por Competencia (MVC), desarrollado por Cameron & Quinn (1999), de dos unidades académicas enfocadas a la enseñanza de las Ciencias Empresariales. La validez empírica de las similitudes de las percepciones de profesores y personal

administrativo sobre las culturas existentes y esperadas, entre otros hallazgos, podrían orientar a los gestores universitarios en el desarrollo de planes de acción que materialicen las transformaciones organizacionales, a partir del fortalecimiento de la identidad, el compromiso de sus colaboradores, el sentido y valores claves compartidos en las organizaciones objeto de estudio. El conocimiento acerca de la cultura que rige una organización contribuye a la mejora del desempeño y la consecución de sus objetivos institucionales (Smircich, 1983). A la vez, revela los potentes efectos sobre el rendimiento y efectividad a largo plazo. En la búsqueda de tales propósitos, el líder propicia una cultura corporativa que refleje y proporcione sentido, así como, forje y disemine valores a lo largo y ancho de la corporación (Hampton, 1992). El crecimiento, la mejora de desempeño, el rendimiento y competitividad, constituyen algunos de los aspectos que concentran los esfuerzos de toda organización, en la intención estratégica de asegurar estabilidad y permanencia en el mercado. La cultura organizacional puede convertirse tanto en un activo estratégico, como en una fuente de ventaja competitiva que impulse la transformación y robustezca la capacidad para enfrentar las dificultades.

A partir de los años 80 se han propuesto múltiples modelos cualitativos y cuantitativos enfocados a evaluar y medir la cultura organizacional desde diferentes perspectivas como el clima organizacional, motivación, liderazgo, estrategia, valores, resultados y gerencia (Cújar, Ramos, Hernández & López, 2013). Los modelos no son completamente excluyentes, ni totalmente correctos y difieren de una compañía a otra (Guízar, 2013; Hernández, Méndez & Contreras, 2014), y a lo largo de los años, varios han sido los intentos e instrumentos para su medición.

El Modelo de Valores por Competencia (MVC), fue propuesto por Cameron et al., (1999) (Sabater et al., 2005), mediante el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), que posibilitó evaluar la cultura dominante a través de seis dimensiones claves (características dominantes, liderazgo organizacional, administración de recursos humanos, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito); este modelo busca la efectividad en el desempeño, a través de la medición de la flexibilidad de la entidad frente a la dinámica del entorno, o bien, de la estabilidad y control, y a la par permite contrastar la cultura organizacional de dos entidades.

El estudio consideró como unidades de análisis tanto al personal docente como administrativo de las facultades de Ciencias Administrativas de la Universidad UTE y de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), localizadas en la ciudad de Quito. El estudio fue transversal, no experimental, cuantitativo y tuvo un carácter descriptivo y explicativo. El tipo de muestreo fue no

probabilístico y de participación voluntaria. El coeficiente de alfa-Cronbach, la prueba de esfericidad de Bartlett, el coeficiente de Pearson y el factor ANOVA, condujeron el análisis de resultados.

Las organizaciones precisan evaluarse de forma continua, explorarse a sí mismas y con base a este autodiagnóstico, delinear y ejecutar acciones de cambio con el correspondiente monitoreo de los resultados logrados. Las instituciones que aprenden son aquellas que han logrado -a través del tiempo y con el compromiso de todos sus integrantes- un aprendizaje transformador generativo, que afecta directamente a la cultura y el clima organizacional (Fernández, 2009).

Revisión de literatura y formulación de hipótesis

Cultura Organizacional

Una organización puede ser definida en tanto a la interrelación forjada a nivel de su cultura, identidad e imagen corporativa (Pujol-Cols & Foutel, 2018). En la óptica de Rodríguez (2009), las organizaciones pueden ser concebidas como “pequeñas sociedades” con características culturales y capacidades particulares que generen valores y significados. Las entidades poseen una cultura organizacional que, a partir de un sistema de significados compartidos por sus integrantes, diferencia una institución de las demás. La cultura revela la percepción de los empleados sobre el grado de innovación y la toma de riesgos; la minuciosidad, análisis y observación detallada; el enfoque hacia resultados, dinamismo; y la custodia de su actual estado (y no el crecimiento) (Robbins, Stephen & Judge, 2013). La cultura organizacional aporta un sistema de referencia socialmente aceptado por sus integrantes, que orienta en su modo de aprehender, descifrar y responder a los acontecimientos suscitados a lo largo y ancho de una entidad (Schein, 2010).

Las permanentes transformaciones que experimenta el entorno inciden en el comportamiento interno de la firma. Los empleados deben adaptarse a las conductas y prácticas, creencias y valores delineados por la cultura (García, 2006), cuyas formas de expresión, experiencias e ideologías son compartidos por sus integrantes y transmitidas entre sí, legitimando identidad y pertenencia (León, 2001). La cultura social innovadora reúne valores, normas, costumbres, creencias, ideologías, estilos de vida o códigos de conducta, orientados a sostener y autenticar actuaciones innovadoras en individuos, grupos u organizaciones (Rodríguez, Hoyos, Izaguirre, & Vicente, 2011).

En el ámbito académico, la cultura organizacional es un componente principal e influyente en las decisiones funcionales y puede ser referida a la forma en que los actores universitarios (directivos, profesores, estudiantes y personal de apoyo), basados en la tradición y comunicación verbal y no verbal, incorporan ciertos valores y creencias en sus comportamientos individuales y organizacionales. La observación de la arquitectura de sus edificaciones, mantenimiento de las instalaciones, las interacciones de los estudiantes, entre otros elementos, advierte una cultura universitaria. Al igual que las empresas, las universidades buscan objetivos –algunos, probablemente no claros- cuya medición comporta serias dificultades. Sus grupos de interés comprenden públicos internos (alumnos nacionales y extranjeros, profesores, profesionales y estudiantes de programas de educación continua, principalmente) y externos (localizados en el entorno, la jurisdicción política, concesión y agencias, asociaciones o sindicatos, medios de comunicación, etc.) (Fralinger & Olson, 2007).

La cultura organizacional como recurso estratégico

El valor de la cultura organizacional, al ser calificada como un recurso estratégico o medio, se afianza en la medida de su capacidad para asegurar la estabilidad y permanencia (Hernández et al., 2014), y el éxito empresarial de las organizaciones (Ávila, 2009). A la vista de establecer significados en la cotidianidad, activar códigos y autentificar valores colectivos, la cultura aporta sentido al ámbito empresarial, la economía, familia y sociedad (Romo, 2004). La cultura apunta a la mejora del desempeño y la consecución de objetivos (Smircich, 1983). La cultura integra valores, creencias y puede convertirse en un activo estratégico, y una fuente de ventaja competitiva sostenida si es valiosa, singular en comparación a culturas de otras entidades, e imperfectamente imitable frente a otras entidades (Barney, 1986).

El estudio de la cultura revela el modo de enfrentar las dificultades generadas durante el desenvolvimiento organizacional afectado por el avance tecnológico y la globalización de los mercados. La cultura asume un rol catalizador al reducir la angustia y la preocupación de los sujetos de la organización, a través de difundir la identidad de la firma, favorecer el compromiso con la compañía, así como proponer mecanismos y premisas, comprobadas y aceptadas para la toma de decisiones (Sepúlveda, 2004). La cultura determina los valores relevantes, suposiciones, interpretaciones y perspectivas que dibujan una institución. La mayoría de los académicos y

observadores de la organización reconocen la influencia de la cultura sobre el rendimiento y efectividad a largo plazo de las entidades (Cameron et al., 2006).

Modelos y métodos de la cultura organizacional

Las presunciones previstas por la alta administración sobre las personas y sus interpretaciones acerca de las circunstancias, integran el modelo predominante e influyente en el ambiente organizacional. A efectos de determinar las dimensiones del sistema cultural institucional, es útil disponer de un modelo teórico válido, enfocado a pormenorizar la realidad con la mayor profundidad posible y con capacidad idónea para integrar y organizar la mayoría de las dimensiones propuestas (García, Hernández, Vargas, & Cuevas, 2012). Los modelos no son incluyentes, ni totalmente correctos; y, por tanto, difieren de una entidad a otra y a nivel interdepartamental (Guízar, 2013; Hernández et al., 2014).

Una investigación cimentada en el análisis de revisión documental sobre los modelos, métodos y herramientas cuantitativas empleados en la medición de la cultura organizacional, despliega diversos estudios empíricos agrupados en función de los factores propuestos por Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014), y las características divulgadas por Robbins y Judgey (2013). Los métodos de medición generados, a partir del estudio desarrollado por Shoemaker & Lewis (1999), son resaltados por Vargas (2007) y a la vez, sintetizados por Carrillo (2016, p. 65) en la Tabla 1, cuyo enfoque predominante fue cuantitativo.

Tabla 1. Modelos y métodos de medición de cultura organizacional basado en Lewis

Autores	Métodos de medición de la cultura
Amsa (1986)	Métodos cuantitativos
Barnett (1979, 1988)	Métodos cuantitativos: Análisis de Galileo
Bookblinder (1984)	Método cuantitativo
Cooke and Rousseau (1988)	Método cuantitativo para medir normas de conducta y expectativas.
Desatnick (1986)	Método cuantitativo
Hofstede (1986)	Método cuantitativo
Reynierse (1986)	Método cuantitativo

Autores	Métodos de medición de la cultura
Reynierse y Harker (1986)	Combinación de métodos cuantitativos y cualitativos: entrevistas, discusión en grupos y dinámica organizacional.
Reynolds (1986)	Método cuantitativo: cuestionario para medir lenguaje, símbolos y conceptos.
Wiener (1988)	Método cuantitativo para sistema de valores centrales.
Nossiter y Biverman (1990)	Dibujo proyectivo y fantasías analógica – metafóricas.
Tucker et al (1990)	Cuestionario comprensivo
Brink (1991)	Teoría de la motivación del código del color.
Gabriel (1981)	Uso de historias como base de los mitos.
Lewis (1992)	Combinación de métodos.

Fuente: (Carrillo, 2016, p. 63)

Otras investigaciones han encauzado sus esfuerzos hacia el diagnóstico de la cultura organizacional, mediante el uso de herramientas sustentadas en el reconocimiento de variables referentes al liderazgo, estrategia, valores, resultados y gerencia. En la órbita de los instrumentos cuantitativos más empleados, el Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison (1972), el Modelo de Valores en Competencia (1981), el Inventario de Cultura Organizacional, (1987), el Cuestionario de Cultura Hospitalaria (1993), el Cuestionario de la Cultura de MacKenzie (1995), la Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional, el Cuestionario de Prácticas Culturales (2000), y, el Cuestionario de Cultura Corporativa (Toca & Carrillo, 2009, p. 127).

Una verificación de 28 estudios empíricos sobre la medición de la cultura organizacional, a través de modelos y métodos cualitativos y cuantitativos, fue desarrollada por Cújar et al., (2013), y cuya recopilación se exhibe en las Tablas 2 y 3. Por su parte, Morelos-Gómez et al., (2014) canalizaron una investigación cualitativa, analítica y de revisión documental de 55 artículos académicos, bajo el propósito de identificar la naturaleza y divergencias en el concepto de cultura y los factores - estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de la alta administración, características organizacionales, fundadores y propietarios, y ambiente organizacional-, que adquieren mayor connotación y pertinencia en las simbologías representativas de la cultura organizacional. González & Parra (2008), por su parte, enfatizan la trascendencia del estudio de la cultura desde la indagación de otros elementos –clima, organización, motivación y liderazgo- determinantes en la transformación empresarial y optimización productiva y financiera.

Tabla 2. Modelos y métodos de medición de cultura organizacional desde el análisis de Cújar et al., (2013)

Autores	Formas de medida / Investigaciones	Variables relacionadas
Lund 2003	Modelo adaptado de Cameron y Freeman (1991). Cuestionario de opciones múltiples y única respuesta.	Satisfacción laboral
Prajogo y Mc. Dermott (2005)	Modelo cualitativo. Prácticas de la calidad y procesos de innovación. Encuesta vía <i>mail</i> .	Liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis, gestión de personas y gestión de procesos.
Folch y Comas (2005)	Constructo de cultura. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones.	Cultura
Esteve y Tomás (2005)	Modelo de financiación. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones.	Financiamiento
Xenikuo Simosi (2006)	Método cualitativo. Liderazgo transformacional. Discriminación de la población con base en su posición jerárquica.	Gestión, liderazgo, supervisión, entre otras.
Mosadegh (2006)	Gestión de la calidad total.	Calidad
Liu, Shuibo y Meiyung (2006)	Cameron y Freeman (1991)	Cultura jerárquica y cultura de mercado.
Bellou (2008)	Combinación de métodos.	Atención al detalle, los resultados y la orientación del equipo.
Casida y Pinto-Zipp (2008)	Modelos de liderazgo transaccional y transformacional.	Estabilidad y flexibilidad en el trabajo.
Übius y Alas (2009)	Cuestionario llevado a cabo en empresa de maquinaria.	Responsabilidad social
Trivellas y Dargenidou (2009)	Cameron y Freeman (1991). Cuestionario estructurado para medir cultura,	Satisfacción laboral y la calidad en los servicios y procesos.
Yling y Bin (2009)	Método cualitativo	Liderazgo, organización, satisfacción laboral y rendimiento en el entorno.
Mohammad Zadeh y Saghaei (2009)	Modelo de cultura de calidad y modelo de ecuaciones estructurales.	Planes de calidad y medición, compromiso de la alta dirección, gestión humana, formación y comunicación eficaz.

Fuente: (Carrillo, 2016, p. 64)

Las investigaciones orientadas a definir, reducir, integrar, enfocar y organizar las dimensiones sustantivas de la cultura corporativa, deben priorizar modelos válidos que cuenten con la debida evidencia empírica. La realidad, desde la mirada cuantitativa, debe ser dibujada con exactitud y esclarecida con profundidad (Hernández et al., 2014).

Tabla 3. Modelos y métodos de medición de cultura organizacional desde el análisis de Cújar et al., (2013) (continuación)

Autores	Formas de medida	Variables relacionadas
Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan (2002)	Cuestionari bajo escala de 5 puntos de <i>Likert</i> .	No define
Marcone y Matín (2003)	Cuestionarios sometidos a análisis de enunciados y conceptos.	No define
Carbajal (2003)	Modelo de gestión	Cooperación nacional, funciones del ciclo administrativo.
Padoweze y Benedicto (2005)	Instrumentos cualitativos y cuantitativos orientados a empresas nacionales y multinacionales.	Sentido cultural
Ollavares (2006)	Cualitativo	Propiedades de motivación.
Global learning and observations to benefit enviroment (2007)	Proyecto <i>Global learning and observations to benefit enviroment</i> .	Medio ambiente
Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farias (2007)	Combinación de métodos.	Relaciones entre países.
Rodríguez (2009)	Modelo de los seis sombros de pensamiento	Estrategia
Godoy y Leguisamo (2009)	Modelo del profesor Carlos Eduardi Méndez Álvarez.	Percepciones
Pirela y Sánchez (2009)	Metodología cualitativa, basada en el paradigma pospositivista y el método hermenéutico.	Aprendizaje
Salas (2009)	Estudio cuali-cuantitativo	Clima organizacional
Leite (2009)	Escala psicométrica de <i>Likert</i>	No define
Ribeiro y Coutinho (2009)	Entrevistas semiestructuradas	No define
Garibaldi, Wezel y Ferreira (2009)	Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables.	Rendimiento

Autores	Formas de medida	VARIABLES RELACIONADAS
Morales (2010)	Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables.	Liderazgo, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional.
Sánchez (2010)	Método de cuestionario a directores.	Individualismo/colectivismo. Orientación empleado/tarea y flexibilidad/estabilidad.

Fuente: (Carrillo, 2016, p. 65)

Una revisión completa y exhaustiva acerca de todos los estudios que han validado el Modelo de Valores por Competencia (MVC), en diferentes ámbitos y bajo distintos objetivos, escapa del alcance de este artículo. En su defecto, se ha intentado configurar una visión global sobre la medición de la cultura basada en la propuesta de Cameron et al., (1999), desde su profusa evidencia empírica (Alas, Ubius, & Ann, 2012; Ávila, 2009; Cândida, Júlia, & Parreira, 2014; García, Reyes, & Hernández, 2015; González et al., 2008; Helfrich, Yu-Fang, Mohr, Meterko, & Sales, 2007; Hernández & Méndez, 2012; Hernández et al., 2014; Méndez, 2016; Morais & Graca, 2013; Sabater et al., 2005; Salazar, 2008; Sepúlveda, 2004; Vetráková & Smerek, 2016; Wiewiora & Coffey, 2013).

En términos de la educación superior, los estudios empíricos efectuados por Fralinger et al., (2007) y García et al., (2012) aportan hallazgos que identifican, a nivel de las percepciones de diversos actores universitarios consultados, la cultura dominante y el sistema cultural preferido.

El Modelo de Valores por Competencia (MVC)

Cameron et al., (1999) citados por Sepúlveda (2004), a la luz del modelo *Competing Values Framework (CVF)*, impulsaron una metodología aplicable al estudio de la cultura organizacional; en cuyos inicios fue construida para determinar el criterio de efectividad organizacional; luego, fue empleada en la indagación de fenómenos corporativos como la cultura y clima organizacional (Kalliath et al., 1999). El propósito del modelo es consistente con las acciones de diagnosticar y allanar el cambio de cultura organizacional (Cameron et al., 2006), a partir del esclarecimiento de las personas sobre los modos de pensar, actuar, intervenir y diseminar los valores y presunciones primordiales, a lo largo y ancho de la organización (García et al., 2012).

Algunos investigadores, junto a Cameron et al., (1999), generaron indicadores que reflejaban métricas sobre la efectividad organizacional, tales indicadores fueron validados estadísticamente y

como resultado establecieron dos dimensiones claves que posibilitaron especificar cuatro agrupaciones relevantes. La primera diferencia es el criterio de efectividad en torno a la flexibilidad, moderación y dinamismo frente a la estabilidad, orden y control. La segunda retrata el criterio de efectividad, en un extremo, desde la orientación interna, integración y unidad de criterio; y, en el otro límite, a partir del enfoque externo, la diferenciación y rivalidad. Las organizaciones efectivas podrían caracterizarse por operar “a su propio estilo; o bien, forjar una decisión que prohija patrones o atributos procedentes del entorno (Hernández y Méndez, 2012).

Las intersecciones de las dos dimensiones producen los cuatro subdominios culturales (Clan, Adhocracia, Jerarquía y Mercado), ilustrados en la figura 1, que simbolizan premisas y conceptualizaciones contrarias o en competencia (Hernández et al., 2014). Estas formas de organización cultural, sin ser mutuamente excluyentes, representan los valores subyacentes que encarrilan las organizaciones, la gestión con el entorno y su integración. Las entidades pueden expresar un subdominio cultural hasta cierto grado; no obstante, la mayoría de las organizaciones experimentan, con mayor o menor profundidad, varios subdominios culturales (Zammuto & Krakower, 1991).

Fuente: (Hernández & Méndez, 2012; Méndez, 2016; Sepúlveda, 2004)

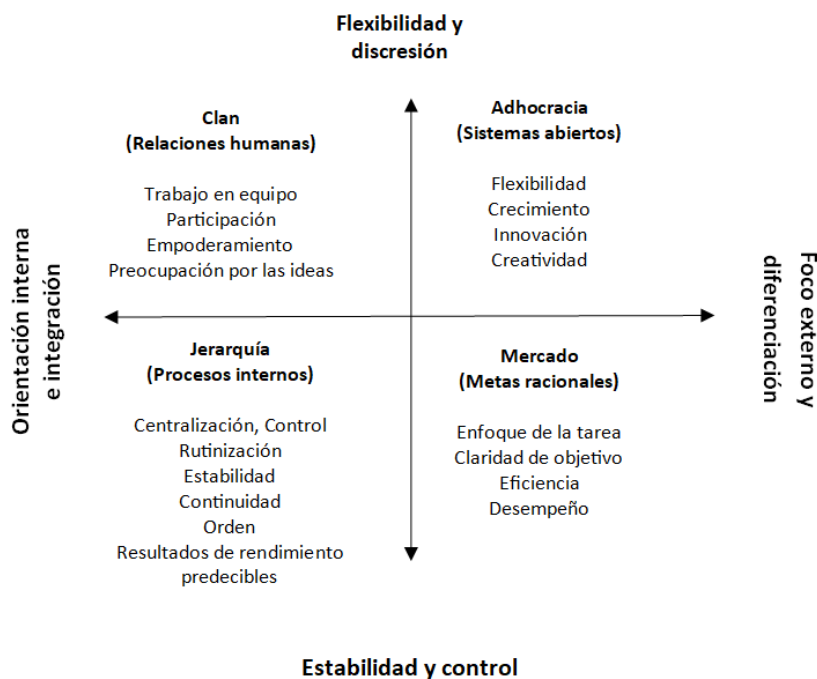


Figura 1. Modelo de los Valores por Competencias

El cuadrante superior izquierdo representa una cultura Clan, caracterizada por la flexibilidad y la orientación interna. La gestión es amable con los clientes y los empleados, y a menudo, se genera una percepción de ambiente familiar. Los empleados, al propiciarse una moral alta, se muestran satisfechos frente al estado actual de la organización (Vetráková et al., 2016). Los principales de la organización y sus líderes son valorados como guías, cuya figura trasluce un carácter paternal. La cohesión y la moral son impulsores fundamentales. La preocupación hacia el personal y la sensibilidad hacia los clientes y consumidores marcan el éxito organizacional (García et al., 2012). Las metas y valores compartidos, unión, participación, individualismo colectivo y un sentido de “nosotros”, dibujan estas entidades (Cameron et al., 2006).

El cuadrante superior derecho registra un comportamiento cultural adhocrático. La generación de nuevos y singulares productos o servicios revelan el éxito organizacional. Las entidades se encuentran en reconstrucción rápida y continua en función de las nuevas labores y los productos demandados (Cameron et al., 2006). Los líderes, al ser catalogados como innovadores y tomadores de riesgos, impulsan la adaptabilidad, flexibilidad, experimentación, creatividad, innovación, la capacidad para emprender y la actividad de “estar en límite” frente a la tensión, escepticismo, exceso de información y la confusión que afloran desde un inestable contexto globalizado (García et al., 2012; Méndez, 2016). Los empleados manejan diversos acontecimientos sin dificultad y son adaptables a las permanentes transformaciones de la estructura organizacional, en aras de responder a las exigencias del mercado (Vetráková et al., 2016).

El cuadrante inferior izquierdo describe una cultura jerárquica que, arraigada en la orientación interna y el control estable, promulga reglas y propicia la especialización, rutina, impersonalidad, responsabilidad y jerarquía. La estabilidad, previsibilidad y eficiencia convergen en metas a largo plazo. Los procedimientos gobiernan y dictaminan las actuaciones empresariales (Medina, Trasfi & Armenteros, 2014). La formalización y lugares de trabajo estructurados caracterizan las instituciones; la entrega confiable, programación precisa y el bajo coste, alimentan el éxito empresarial. Los directivos permanecen atentos frente a los hechos suscitados en sus unidades; y a la vez, verifican el cumplimiento individual y organizacional de las reglas (Cândida et al., 2014). El cuadrante inferior derecho refleja un sistema cultural similar a un mercado en sí mismo. La organización exterioriza una orientación externa que promueve el desarrollo de vínculos con clientes y consumidores, proveedores, agrupaciones sindicales, entes normalizadores privados y públicos, competidores, entre otras entidades propias del entorno (Méndez, 2016). La consecución

de resultados alienta y direcciona el esfuerzo organizacional. Los líderes emergen como mentores que, por medio de un enfoque hacia la competitividad y productividad, enfilan la preservación del prestigio corporativo y éxito empresarial (García et al., 2012). El papel del directivo es decisivo, pragmático y prioriza tanto la planificación como la fijación de metas y objetivos (Cândida et al., 2014).

El diagnóstico de la cultura organizacional mediante el instrumento *Organizational Culture Assesment (OCAI)*

El Modelo MVC, desde las intersecciones entre la flexibilidad de sus participantes y la estabilidad y control frente a la incertidumbre y dinamismo del entorno, distingue las singularidades predominantes en la organización (Sepúlveda, 2004). A partir de estas consideraciones, uno de sus aportes, estriba en el instrumento *Organizational Culture Assesment (OCAI)*, cuya intención es evaluar seis dimensiones claves de la cultura (características dominantes, liderazgo organizacional, administración del recurso humano, cohesión de la organización, énfasis estratégicos y criterios de éxito). Es posible, al completar el instrumento, reconocer una cultura dominante y la que debería ser desarrollada por sus dependientes, para responder las demandas futuras del contexto y asumir los correspondientes desafíos (Cameron et al., 2000).

Apartir de la revisión de literatura efectuada, y dada la limitada evidencia empírica existente en el ámbito de la cultura organizacional, a nivel de la educación superior en Ecuador, fueron planteadas estas hipótesis:

H1: La cultura de las dos organizaciones corresponde a una combinación de tipos culturales.

H2: Existe una cultura dominante similar en las dos organizaciones.

H3: La cultura organizacional entre las dos facultades es similar.

Metodología

El enfoque del estudio fue cuantitativo y tuvo un alcance descriptivo y explicativo. El entramado teórico tuvo como referencia la teoría basada en la Cultura Organizacional, Modelo de los Valores por Competencia (MVC), desarrollado por Cameron et al., (1999). El test *Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI)*, fue aplicado a profesores y administrativos de las dos facultades

señaladas. La ejecución de dos pruebas piloto, a nivel de las dos instituciones, permitió adaptar el instrumento a los contextos académicos de estudio.

Procedimientos estadísticos

El tipo de muestreo fue no probabilístico de participantes voluntarios (profesores y personal administrativo de las dos unidades académicas). En el ámbito de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (FCAC) de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), se registró una tasa de respuesta voluntaria del 35% del total de integrantes de esta entidad. A nivel de Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de la Universidad UTE, el número de respondientes representó el 36% del total de funcionarios de la institución.

Al ser un estudio transversal y no-experimental, los datos fueron extraídos en un solo período, a partir de un instrumento integrado por diferentes variables (características dominantes, liderazgo organizacional, administración del talento humano, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito); que, a la vez, derivaron en diferentes indicadores a modo de “estímulos verbales destinados a captar cierta información en las condiciones estipuladas” (Ynoub, 2015, p. 321). Tales definiciones operacionales no respondieron estrictamente a las nociones conceptuales de las variables. Los indicadores recurrieron al procedimiento de la interrogación para conseguir la información requerida. La construcción verbal de cada indicador fue ajustada a las singularidades comunicativas de los respondientes (Ynoub, 2015). La confiabilidad del Instrumento *Organizational Culture Assesment* (OCAI), fue determinada mediante el coeficiente de alfa-Cronbach.

Un análisis de factores por componentes principales permitió validar los constructos correspondientes a cada uno de los subdominios culturales (cuadrantes). Gracias a la prueba de esfericidad de Bartlett, fue posible hallar la debida evidencia sobre la existencia de correlación entre variables en términos de cada uno de los subdominios culturales. El coeficiente de Pearson fue apropiado para establecer las correlaciones entre las dimensiones de la cultura organizacional de las dos unidades académicas. El análisis de varianza de un factor o ANOVA coadyuvó a examinar la heterogeneidad de la muestra.

Discusión y resultados

El método de alpha de Cronbach fue empleado para valorar la fiabilidad de las escalas, en términos de que los indicadores midieran la misma dimensión teórica (cultura organizacional); y a la par, que estén considerablemente correlacionados. La validez refirió el grado al que el instrumento coadyuvó a descifrar la cultura dominante y preferida de las dos instituciones educativas. Cuanto más próximo a 1, se hallaba el valor del alfa de Cronbach, fue posible confirmar una mayor consistencia interna de los indicadores.

Tabla 4. Alfa de Cronbach PUCE

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables PUCE		
Items según la dimensión	Alfa de Cronbach	
	Actual	Preferida
Clan	0.865	0.788
Adhocracia	0.084	0.641
Mercado	0.041	0.805
Jerarquía	0.582	0.726

Elaboración: Los autores

En términos de la cultura actual de la FCAC-PUCE, conforme a la Tabla 4, la mayor consistencia de los indicadores fue hallada a nivel de la dimensión de Clan (Alfa = 0.865). En torno a los datos referentes a “cómo le gustaría que la organización sea dentro de cinco años” (preferida), la mayor consistencia de los indicadores correspondió a la dimensión “Mercado” (Alfa = 0.805).

Tabla 5. Alfa de Cronbach UTE

Facultad de Ciencias Administrativas UTE		
Indicadores según la dimensión	Alfa de Cronbach	
	Actual	Preferida
Clan	0.706	0.349
Adhocracia	0.410	0.453
Mercado	0.106	0.156
Jerarquía	0.415	-0.343

Elaboración: Los autores

Volviendo la mirada al escenario de la FCA-UTE, de acuerdo con los datos expuestos en la Tabla 5, vinculados a la cultura “que existe hoy” (actual), la mayor consistencia de los indicadores fue localizada en la dimensión “Clan” (Alfa = 0.706). En referencia a la organización “en el lapso de cinco años” (preferida), la dimensión de Adhocracia evidenció la mayor consistencia (Alfa = 0.453).

En el afán de determinar la adecuación de ejecutar un análisis factorial, fue necesario recurrir al *test* de esfericidad de Bartlett y la medida KMO de adecuación de la muestra. La prueba de esfericidad de Bartlett, al ser un tipo de comprobación estadística, permitió detectar la presencia de correlaciones entre variables; aportando, además, la probabilidad de que la matriz de correlaciones reúna valores significativos. El valor de “p” debía ser inferior a los niveles críticos 0.05 o 0.01. Al ser un test sensible a los incrementos del tamaño de la muestra, las correlaciones significativas aparecen cuando aumenta el tamaño de la muestra. La medida KMO es un índice que fluctúa entre 0 y 1. Los valores del KMO inferiores a 0.5 no son aceptables.

Tabla 6. Esfericidad de Bartlett FCAC-PUCE

Indicadores según la dimensión	KMO		Esfericidad de Bartlett (significancia)	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida
Clan	,700	,678	,000	,000
Adhocracia	,536	,623	,000	,001
Mercado	,643	,757	,000	,000
Jerarquía	,665	,803	,000	,000

Elaboración: Los autores

En el contexto de FCAC-PUCE, según los datos referentes a la cultura actual, los valores del KMO (Tabla 6), a nivel de todas las dimensiones, fueron aceptables ($KMO > 0.5$). A raíz de la ejecución de la prueba de esfericidad de Bartlett, fue posible detectar presencia de correlaciones entre los indicadores. Conforme los datos relacionados con la organización preferida, en todas las dimensiones, los valores del KMO se mostraron aceptables ($KMO > 0.5$); y, en consecuencia, tras la prueba de esfericidad de Bartlett, se detectaron correlaciones entre los indicadores.

Tabla 7. Esfericidad de Bartlett FCA-UTE

Indicadores según la dimensión	KMO		Esfericidad de Bartlett (significancia)	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida
Clan	,747	,663	,000	,000
Adhocracia	,521	,495	,000	,000
Mercado	,740	,445	,000	,004
Jerarquía	,660	,366	,000	,000

Elaboración: Los autores

Por lo que respecta a la cultura actual, en la FCA-UTE, los valores del KMO fueron aceptables ($KMO > 0.5$), a nivel de todas las dimensiones (tabla 7). La prueba de esfericidad de Bartlett evidenció correlaciones entre los indicadores. En la perspectiva de la organización anhelada, el KMO ($KMO > 0.5$) fue –únicamente- aceptable en la dimensión Clan. En las demás, los valores KMO no fueron aceptables. La prueba de esfericidad de Bartlett, en referencia a todas dimensiones, halló una correlación positiva en medio de los indicadores.

Tabla 8. Correlaciones entre las dimensiones cultura actual FCAC-PUCE

		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Clan	Correlación de Pearson	1	,200	-,408**	-,537**
	Sig. (bilateral)		,172	,004	,000
	N	48	48	48	48
Adhocracia	Correlación de Pearson	,200	1	-,134	-,625**
	Sig. (bilateral)	,172		,364	,000
	N	48	48	48	48
Mercado	Correlación de Pearson	- ,408**	-,134	1	-,350*
	Sig. (bilateral)	,004	,364		,015
	N	48	48	48	48

Jerarquía	Correlación de Pearson	- ,537**	-,625**	-,350*	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,015	
	N	48	48	48	48

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración: Los autores

La Tabla 8 expone las correlaciones significativas de la cultura actual, en relación con la FCAC-PUCE, suscitadas a nivel de los subdominios culturales Clan y Jerarquía (-0.537), y por medio de Adhocracia y Jerarquía (-0.625). Solo existe una correlación positiva entre las dimensiones; las demás son negativas.

Tabla 9. Correlaciones entre las dimensiones cultura preferida FCAC-PUCE

		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Clan	Correlación de Pearson	1	,021	-,554**	-,524**
	Sig. (bilateral)		,890	,000	,000
	N	48	48	48	48
Adhocracia	Correlación de Pearson	,021	1	,013	-,640**
	Sig. (bilateral)	,890		,930	,000
	N	48	48	48	48
Mercado	Correlación de Pearson	- ,554**	,013	1	-,194
	Sig. (bilateral)	,000	,930		,187
	N	48	48	48	48
Jerarquía	Correlación de Pearson	- ,524**	-,640**	-,194	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,187	
	N	48	48	48	48

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración: Los autores

Conforme a los datos exponentes de la organización preferida (Tabla 9), en el ámbito de la FCAC-PUCE, las correlaciones significativas son visualizadas entre los subdominios culturales Clan y Jerarquía (-0.524), Clan y Mercado (-0.554) y Adhocracia y Jerarquía (-0.640). Se observan dos correlaciones positivas (con valores cercanos a cero) tanto entre las dimensiones Clan y Adhocracia como a nivel de Adhocracia y de Mercado; el resto son negativas.

Tabla 10. Correlaciones entre las dimensiones cultura actual FCA-UTE

		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Clan	Correlación de Pearson	1	,436**	-,426**	-,476**
	Sig. (bilateral)		,003	,004	,001
	N	45	45	45	45
Adhocracia	Correlación de Pearson	,436**	1	-,346*	-,509**
	Sig. (bilateral)	,003		,020	,000
	N	45	45	45	45
Mercado	Correlación de Pearson	- ,426**	-,346*	1	-,413**
	Sig. (bilateral)	,004	,020		,005
	N	45	45	45	45
Jerarquía	Correlación de Pearson	- ,476**	-,509**	-,413**	1
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,005	
	N	45	45	45	45

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración: Los autores

Los datos estadísticos concernientes al contexto de la FCA-UTE, con respecto a la cultura “que existe hoy” (actual), ilustran correlaciones significativas a nivel de los subdominios culturales

Adhocracia y Jerarquía (-0.509), a pesar de la existencia de correlaciones negativas inter dimensiones (Tabla 10).

Tabla 11. Correlaciones entre las dimensiones cultura preferida FCA-UTE

		Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Clan	Correlación de Pearson	1	-,240	-,646**	-,324*
	Sig. (bilateral)		,113	,000	,030
	N	45	45	45	45
Adhocracia	Correlación de Pearson	-,240	1	-,196	-,562**
	Sig. (bilateral)	,113		,198	,000
	N	45	45	45	45
Mercado	Correlación de Pearson	- ,646**	-,196	1	,002
	Sig. (bilateral)	,000	,198		,990
	N	45	45	45	45
Jerarquía	Correlación de Pearson	-,324*	-,562**	,002	1
	Sig. (bilateral)	,030	,000	,990	
	N	45	45	45	45

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración: Los autores

En la perspectiva de la cultura organizacional de la FCA–UTE, los datos expuestos en la Tabla 11 y referidos a la organización preferida, reflejan correlaciones significativas en medio de los subdominios culturales Clan y Mercado (-0.646) y Adhocracia y Jerarquía (-0.562). Se vislumbra una correlación positiva (con valor cercano a cero) entre las dimensiones Mercado y Jerarquía; las demás son negativas.

Tabla 12. ANOVA percepción de la cultura actual ambas facultades

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Clan	Entre grupos	53,214	1	53,214	,987	,323
	Dentro de grupos	4905,726	91	53,909		
	Total	4958,940	92			
Adhocracia	Entre grupos	8,452	1	8,452	,222	,638
	Dentro de grupos	3457,654	91	37,996		
	Total	3466,106	92			
Mercado	Entre grupos	73,941	1	73,941	,899	,346
	Dentro de grupos	7487,636	91	82,282		
	Total	7561,578	92			
Jerarquía	Entre grupos	496,765	1	496,765	4,085	,046
	Dentro de grupos	11065,578	91	121,600		
	Total	11562,342	92			

Elaboración: Los autores

Según los datos referentes a la cultura actual (Tabla 12), aparecen diferencias entre las dos facultades, a nivel de la dimensión Jerarquía, exclusivamente. En las restantes dimensiones no se observan diferencias.

Tabla 13. ANOVA percepción de la cultura preferida ambas facultades

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Clan	Entre grupos	546,381	1	546,381	6,621	,012
	Dentro de grupos	7509,441	91	82,521		
	Total	8055,823	92			
Adhocracia	Entre grupos	47,578	1	47,578	1,113	,294
	Dentro de grupos	3889,577	91	42,743		
	Total	3937,155	92			

Mercado	Entre grupos	770,440	1	770,440	16,872	,000
	Dentro de grupos	4155,406	91	45,664		
	Total	4925,846	92			
Jerarquía	Entre grupos	11,388	1	11,388	,139	,710
	Dentro de grupos	7460,132	91	81,979		
	Total	7471,520	92			

Elaboración: Los autores

Acerca de la organización preferida, visto desde la perspectiva de las dimensiones Clan y Mercado, se avizoran, en la Tabla 13, diferencias a nivel de las dos facultades. En las demás dimensiones no se revelan divergencias.

Las representaciones gráficas de las culturas predominante actual y preferida, a nivel de la FCAC-PUCE, se ilustran en la Figura 2. Los resultados consolidados en referencia a la FCA-UTEA, se aprecian en la Figura 3.

Elaboración: Los autores

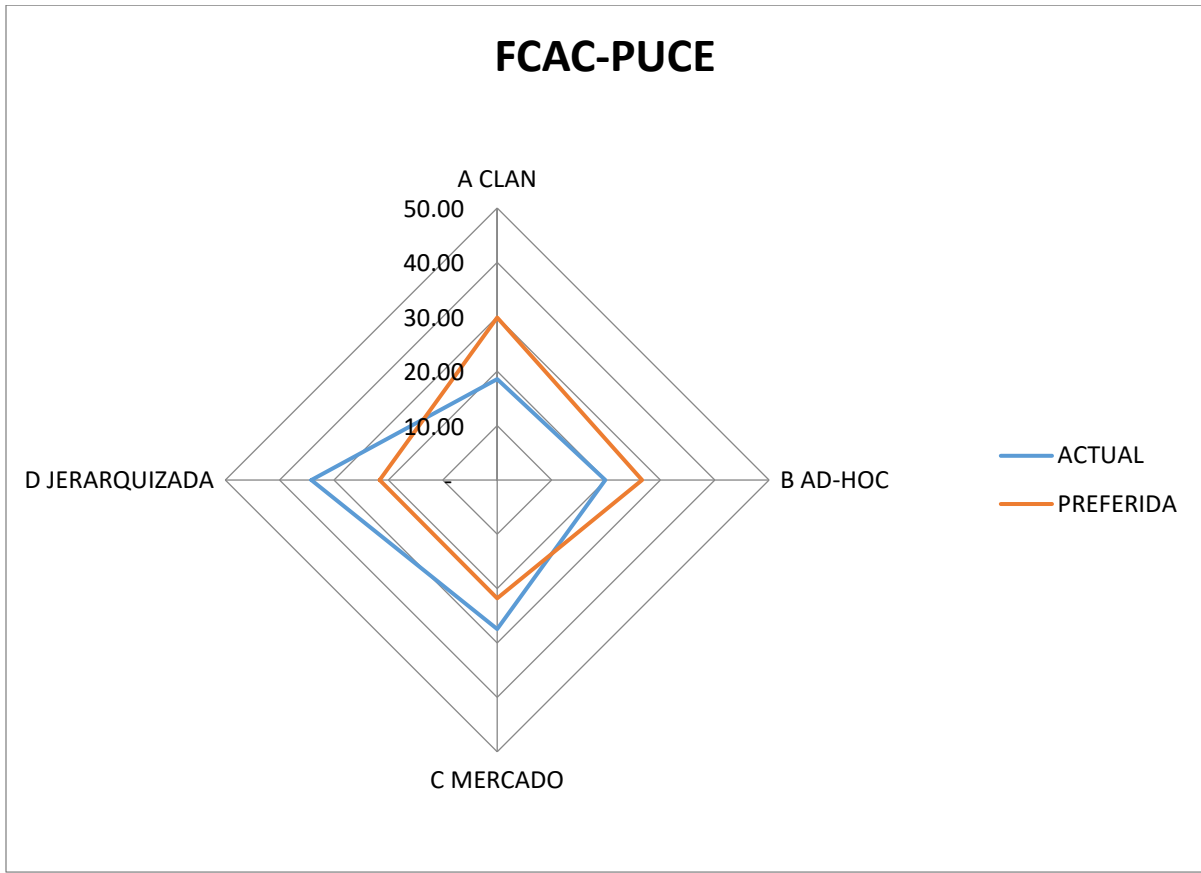


Figura 2. Cultura dominante actual y preferida FCAC-PUCE

Elaboración: Los autores

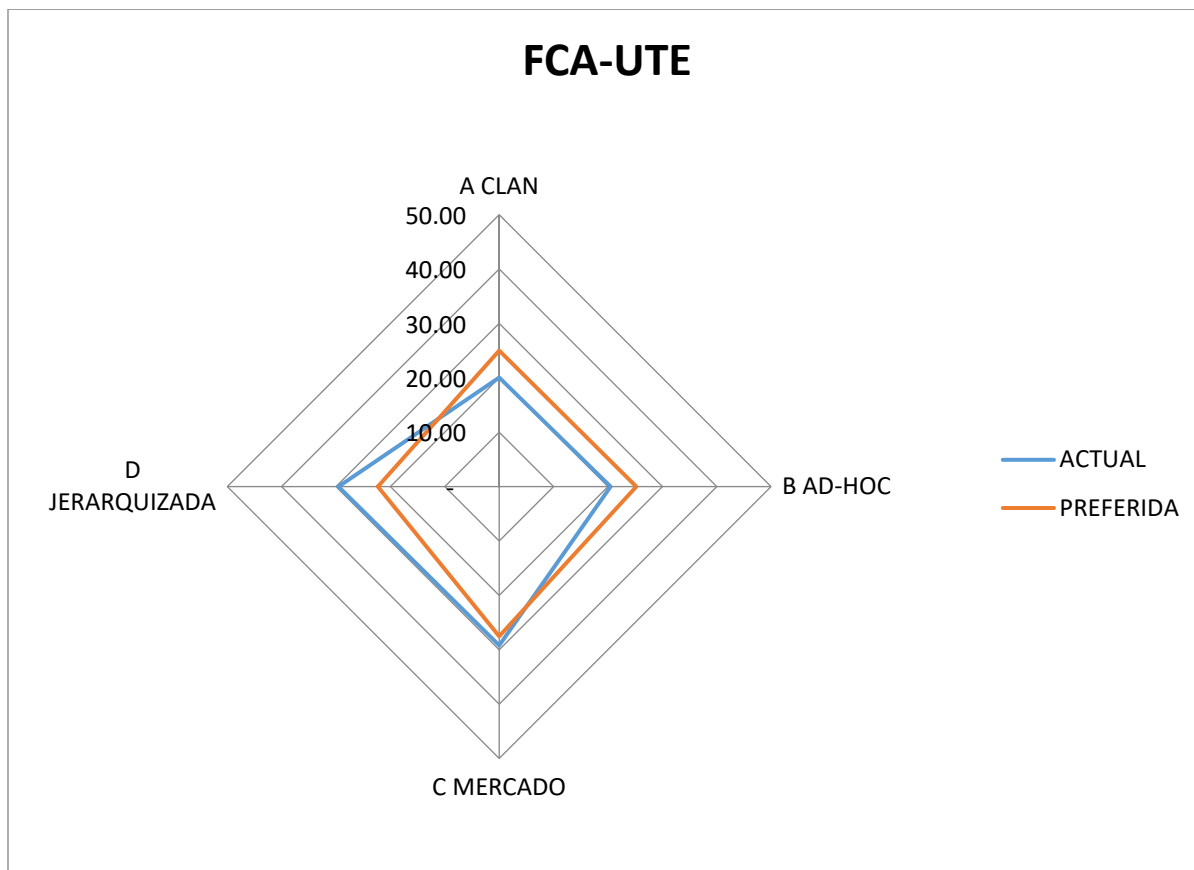


Figura 3. Cultura dominante actual y preferida FCA-UTE

Conclusiones

Los hallazgos robustecen la discusión científica sobre la cultura organizacional y sus alternativas de medición en el contexto universitario del país. La aplicación del Modelo de Valores por Competencia (MVC), sustentado en el Instrumento (OCAI), por ser quizás, el marco referencial con mayor evidencia empírica (Hernández et al., 2014), permitió alcanzar el objetivo de la investigación al haber descifrado las culturas organizacionales de las facultades indagadas. Al igual que el estudio desarrollado por García et al., (2012), las dos unidades académicas denotan una combinación de cuatro tipos de cultura dominantes (clan, adhocracia, jerarquizada y de mercado), que inciden en el comportamiento individual y colectivo de las organizaciones indagadas. La justificación del estudio es válida en tanto sitúa a la cultura de una organización como el marco para comprender su forma de operar y su estilo de liderazgo en el trayecto hacia un efectivo desempeño institucional.

Las características dominantes de la cultura organizacional de las dos entidades, se ajustan al tipo de cultura jerarquizada. Las personas conciben sus organizaciones actuales como espacios formales y estructurados. Los procesos presiden y determinan las tareas que deben cumplirse cotidianamente. El liderazgo coordina y organiza las actividades para procurar un funcionamiento permanente y eficaz de sus organizaciones. La administración del recurso humano busca estabilidad, previsibilidad y seguridad de los puestos de trabajo. La eficiencia en el cumplimiento, el control y la ejecución de las tareas, moldean el interés, las preocupaciones y la percepción de éxito de los líderes institucionales en un contexto de largo plazo y con altos niveles de control.

El nuevo conocimiento generado en esta investigación, evidencia que, a pesar de la estructura y diferencias organizacionales e ideológicas existentes en las dos instituciones, la cultura organizacional actual es similar en cuanto a que prevalece el subdominio jerárquico; luego, se ubica el sistema cultural de mercado; a continuación, el ad-hoc y por último, el de clan.

En relación con la cultura preferida (en cinco años), los profesores y personal administrativo de las facultades esperarían que el subdominio cultural dominante sea tipo clan, similar a una estructura familiar. Tal y como fue evaluada a través del *OCAI*, constituye un espacio amigable para laborar donde los individuos puedan compartir mucho entre sí. Los líderes surgen como mentores o figuras paternas. El éxito se fundamentaría en el desarrollo de los recursos humanos, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas. Se impulsaría la participación, el cumplimiento de metas, los valores compartidos y la unión social; con énfasis en la lealtad, tradición y el consenso. Investigaciones futuras pueden ceñirse a emprender diagnósticos de culturas organizacionales a un mayor número de establecimientos de educación superior; o bien, ejecutar estudios comparativos a nivel de las entidades nacionales y extranjeras. Otras indagaciones pueden enfocarse a determinar las diferencias y similitudes a nivel de las percepciones de los diferentes integrantes de la comunidad universitaria (directivos y alumnos, personal académico y administrativo). La instrumentación de estudios longitudinales que investiguen al mismo grupo de personas, de forma repetida, a lo largo de un período, proporcionaría información sobre la efectividad de los cambios organizacionales introducidos, derivados de un primer diagnóstico de cultura organizacional. Otros estudios podrían demandar, con las debidas fundamentaciones teóricas, las posibilidades de modificación tanto de la naturaleza como la cantidad de indicadores, en orden a los contextos de estudio.

El alcance de la investigación fue circunscrito a profesores y funcionarios administrativos. La incorporación de los alumnos, actuales y graduados, de grado y posgrado, podrían aportar otras consideraciones relevantes a la hora de planificar el cambio organizacional. En consonancia con Fernández (2009), las organizaciones (las universidades, en este caso) deben concurrir a un aprendizaje constante de carácter reflexivo y encauzado a propiciar el “aprender a aprender”, desde el enfoque de desarrollo de competencias. Los resultados derivados de la validación efectuada por Fralinger et al., (2007) sobre las percepciones de los estudiantes de dos cursos de Educación para la Salud, a partir del Modelo de Valores por Competencia (MVC) y el instrumento OCAI, confirmaron la influencia del segmento sobre la cultura departamental.

Referencias bibliográficas

Alas, R., Ubius, U., & Ann, M. (2012). *Predicting innovation climate using the competing values model*. 62(1999), 540–544. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.089>

Ávila, H. (2009). Analisis de la orientación al mercado y la cultura organizacional de las pequeñas empresas de la industria de artes gráficas local. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 2(1), 19–31.

Barney, J. (1986). *Cultura organizacional: ¿Puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible?* 11(3), 656–665. <http://www.jstor.org/stable/258317> Accedid: 23-12-2017 22:12 UTC

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values*. Addison Wesley.

Cameron, K., & Quinn, R. (2000). *Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional. Instrucciones para completar el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI)*. Saddle River con permiso de Pearson Education, Inc.

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. (Edición re). Jossey-Bass.

[file:///C:/Users/USER/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework\(3\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/DiagnosingandchangingorganizationalcultureBasedonthecompetingvaluesframework(3).pdf)

- Cândida, R., Júlia, M., & Parreira, P. (2014). Effective leadership : Competing Values Framework. *Procedia Technology*, 16, 921–928. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.044>
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, Diciembre(8), 61–73. revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/2637/2641
- Cuerda, A., & Bonavía, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento & Gestión*, 42, 233–257. <http://www.redalyc.org/pdf/646/64652584011.pdf>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29, 350–355. <http://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>
- E, L. G., Sanchez, M. G., Cuevas, H., Hernández, R., & Vargas, B. E. (2012). *Cultura organizacional de diagnóstico en dos Universidades Tecnológicas de México Caso de estudio*.
- Fernández Gatti, M. A. (2009). Empresas : Modelo De Cambio Basado. *SaberEs*, 1, 75–85.
- Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Cultura organizacional en el ámbito universitario: un estudio utilizando el instrumento OCAI. *Diario Del Colegio de Enseñanza y Aprendizaje*, 85–98.
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 163–174. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64750112>
- García, M. de L., Hernández, R., Vargas, B., & Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios En Ciencias Sociales y Administrativas de La Universidad de Celaya*, 2, 9–29. https://www.researchgate.net/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia
- García, M. de L., Reyes, G., & Hernández, T. (2015). Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura oranzacional desde dos perspectivas. *Revista de Estudios En Contaduría Administración e Informática*, 10(2007–5278), 21–42. <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/7276/articulo4.pdf>
- González, J., & Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional. *Clima*

organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción. *Pensamiento & Gestión*, 25(1657–6206), 40–57. <http://www.redalyc.org/pdf/646/64612241003>

Guízar Rafael. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. In *Termodinámica* (Cuarta). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://doi.org/10:0-8400-5444-0>

Hampton, C. (1992). *Creating Corporate Culture* (Adison-Wesley (ed.); First Prin).

Helfrich, C., Yu-Fang, L., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework : Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, 14, 1–14. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-13>

Hernández, R., Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Psique Mag.*, 1, 1–37.

Hernández, R., & Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag*, 1, 1–37. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229–257. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143–158. <https://doi.org/10.1177/0013164499591010>

León, R. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 17(2), 155–172. <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550002.pdf>

Medina, I., Trasfi, M. de la L., & Armenteros, M. del C. (2014). *La cultura organizacional como base para el cambio estratégico institucional. Estudio empírico en una institución educativa*. 1131–1153.

Méndez, S. (2016). Análisis del tipo de cultura organizacional en empresas públicas y privadas del bajo mexicano bajo el modelo de valores en competencia. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 77–93.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2808192

Morais, L. F., & Graca, L. M. (2013). *A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models : Case studies in health organizations*. 1(2), 129–144.

<https://doi.org/10.1016/j.rpsp.2012.12.006>

Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10, 96–105.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574006>

Pujol-Cols, L., & Foutel, M. (2018). Cultura , identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, IX(26), 64–86. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v9n26/2007-2872-ries-9-26-64.pdf>

Quinn, R., & Cameron, K. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. *Reading: Addison-Wesley*.

Robbins, Stephen; Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15th ed.). Pearson Educación de México.

Rodríguez, A., Hoyos, J., Izaguirre, J., & Vicente, M. A. (2011). Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: Propuesta de factores explicativos. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de La Empresa*, 17(1), 17–35. [https://doi.org/10.1016/S1135-](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60042-2)

[2523\(12\)60042-2](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60042-2)

Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. 12(0329–3475), 67–92.

Romo, M. A. H. (2004). *La cultura empresarial en México* (p. 177).

<https://books.google.com/books?id=gp6ZUH1dwMEC&pgis=1>

Sabater, R., Ruiz, J., & Carrasco, A. J. (2005). Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar. *Organización de Empresa y Finanzas*, 1–30.

Salazar, A. M. (2008). *Estudio De La Cultura Organizacional , Según Cameron Y Quinn: Caso De Una Empresa Del Sector Asegurador Venezolano* [Universidad Católica Andrés Bello].

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janés,.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons San Francisco, CA.

Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework(CVF) y el Diagnóstico de la Cultura Organizacional. *Economía y Administración*, 63, 7–27.

<http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA PDF/Rev63/art1rea>

Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345–370.

[https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(99\)00042-0](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(99)00042-0)

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339–358.

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35468707/Smircich1983.pdf?response-content-disposition=inline%3B filename%3DSmircich1983-Organizational_culture.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190923%2Fus-east

Toca, C., & Carrillo, J. (2009). *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*. 9(17), 117–136. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v9n17/v9n17a08.pdf>

Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México* (Edición el).

www.eumed.net/libros/2007b/301

Vetráková, M., & Smerek, L. (2016). Diagnóstico de cultura organizacional en contexto nacional e intercultural. *E+M Econommía y Gestión*, 19, 62–73.

Wiewiora, A., & Coffey, V. (2013). *Organizational culture and willingness to share knowledge : A competing values perspective in Australian context*. 31, 1163–1174.

<https://puceftp.puce.edu.ec:2071/S0263786313000057/1-s2.0-S0263786313000057->

main.pdf?_tid=60d3f3d4-ebdd-11e7-b763-

00000aab0f01&acdnat=1514472350_479aaac93b871be8777b1dcab4f6c4ac

Ynoub, R. (2015). *Cuestión de método*. Cengage Learning Editores.

Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 83–114.

<https://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:277734>