

LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA PERCEPCIÓN DE SUS ESTUDIANTES EN UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

ORGANIZATIONAL CULTURE THROUGH THE PERCEPTION OF ITS STUDENTS IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Alicia Alma Alejos Gallardo

Tecnológico Nacional de México en Celaya
alma.alejos@itcelaya.edu.mx

María Guadalupe Sarmiento Toache

Tecnológico Nacional de México en Celaya
guadalupe.sarmiento@itcelaya.edu.mx

Miguel Alejandro Cortés Ferrer

Tecnológico Nacional de México en Celaya
cortesferrermacf@gmail.com

Resumen

El objetivo de la presente investigación fue conocer el tipo de cultura organizacional que identifican los estudiantes de las carreras de Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial de una Institución de Educación Superior (**IES**) de la ciudad de Celaya, Guanajuato, en relación con la forma de asumir sus prácticas y creencias compartidas. Se utilizó como marco de referencia el Modelo de Cameron y Ettington (1988) y su cuestionario validado, el cual fue adaptado y aplicado a un total de 454 estudiantes en mayo de 2018. Los resultados obtenidos muestran diferencia entre los alumnos de las dos carreras.

Palabra (s) clave (s): Percepción, Cultura Organizacional, Institución de Educación Superior.

Abstract

*The objective of the present investigation was to know the type of organizational culture is identified by the students of the Administration and Engineering careers in Business Management of a Higher Education Institution (**IES**), of the city of Celaya,*

Guanajuato. In relationship to the way of assuming their shared beliefs and practices. The model of Cameron and Ettington (1988) and its validated questionnaire were used as a frame of reference, which was adapted and applied to a total of 454 students in May 2018. The results obtained show differences between the students of the two careers.

Keywords: *Perception, Organizational Culture, Institution of Higher Education.*

1. Introducción

Actualmente se ha marcado una vez más el interés que surgió en la década de los ochenta por realizar estudios que conciernen a la cultura organizacional, como variable que puede influir en la manera en que los integrantes de una corporación se desempeñan e interactúan con sus compañeros. Reconociendo que cada organización tiene su propio estilo de hacer las cosas (O'Relly, Chatman y Caldwell, 1991; Denison y Neale, 1996; Stoll, 1998; Cheng, 1997; Cavanagh, 1998; Creammers, 2002; Schoen, 2008). La utilidad que ésta aporta a una institución y a sus integrantes para contribuir al logro de sus objetivos, así como en la forma de responder a los constantes cambios, son el motivo que ha inducido esta investigación de tipo cuantitativo con un análisis descriptivo.

Las IES son instituciones dinámicas que se encuentran constantemente innovando para responder a las demandas del entorno, por lo tanto, requieren de sensibilidad y creatividad ante las distintas necesidades que se han venido presentado, buscando con esto las ideologías y actividades que definan su identidad (Ibarra, 2002). De igual forma, las IES son organizaciones con rasgos específicos que las hacen diferentes unas de otras. En el estado de Guanajuato se cuenta con un sistema de educación superior heterogéneo, compuesto por universidades privadas, públicas, tecnológicas, politécnicas, pedagógicas, institutos tecnológicos, escuelas normales y centros de formación especializada, las cuales se han visto influenciadas por los escenarios globales (Ollarves, 2006; Sánchez y de la Garza, 2013), impactando con esos cambios (económicos, culturales, políticos, tecnológicos, entre otros) a su cultura organizacional, de tal forma que ésta incide en las actitudes y el comportamiento de quienes forman parte de ella.

Es una realidad que el medio interno y externo en el que se desarrollan las IES es complejo, cambiante y exigente. Por lo que sus objetivos no son fáciles de alcanzar, dado que en ellas se cuenta con una gran variedad disciplinar y cultural, también porque se llegan a presentar divergencias entre el profesorado y el personal administrativo, lo que en un momento dado se pueda ver como oportunidades para mejorar (Tomás-Folch y Rodríguez, 2009).

Antecedentes

El papel que desempeñan las IES y su importancia radica en ser uno de los principales caminos para lograr el desarrollo profesional, en el que las posibilidades de acceder a las oportunidades de empleo con mejores condiciones para lograr una mejor calidad de vida aumentan de manera exponencial, en contraste con el resto de la población que no los tienen, siendo un obstáculo significativo para elegir alternativas laborales mejor compensadas con oportunidades de desarrollo laboral (Sánchez y de la Garza, 2013). El crecimiento profesional por medio del acceso a programas de estudios acreditados es demandado ya que incrementa en los jóvenes las aspiraciones a nuevas metas. Desde el punto de vista social, ayuda a reducir la pobreza no solo para la persona, sino también para toda su familia, además que con esto mejora el índice de desarrollo humano del país y el ingreso per cápita (Cruz y Sandi, 2012). Son diversas las investigaciones que se han realizado sobre la cultura organizacional en distintos contextos, siendo uno de ellos en las IES (Berrio, 2003; Sepúlveda, 2004; Muro, 2008; Tomás-Folch y Rodríguez, 2009; Sánchez y de la Garza, 2013; Valdez, Rodríguez, Mendoza y Valdez, 2015), teniendo como fin el describir cuál es el perfil de la cultura que perciben los estudiantes y su personal, generando a su vez un gran interés por conocer sus prácticas organizacionales y sus elementos culturales que predominan en este tipo de entidades y que en un momento dado afirman el motivo de su existencia.

Planteamiento del problema

El mundo de la educación superior se ha transformado y requiere de un cambio planeado para llegar a la internacionalización, de acuerdo con Knight (2014: s/p):

“no hay un único conjunto de indicadores a seguir para que una universidad se vuelva internacional”, es más bien un proceso que debe de ser administrado, que requiere integrar una dimensión intercultural a los objetivos, a la enseñanza /aprendizaje, a la investigación y a los servicios, ya que no hay un modelo único que se adapte a todas las instituciones por igual.

A su vez el comportamiento de quienes forman parte de ella, se relaciona con la percepción que tengan de su cultura organizacional cuando ésta sea flexible o rígida, de las políticas que guían la toma de decisiones de sus dirigentes, de su lógica interna, de la implementación de sus diferentes procesos administrativos, del tipo de interrelaciones humanas, de los éxitos y aprendizajes pasados, así como aquello a lo que la institución le da importancia, por mencionar algunos (Núñez, Mercado y Banegas, 2015).

Justificación

Conocer la cultura organizacional de una IES significa de acuerdo con Flores, Humberto-Tene y Rogelio-Flores (2013), estar enterado de la manera en que actúan quienes forman parte de ella, es por lo tanto lo que la distingue entre todas las demás y sirve para aproximarse a lo que será una nueva realidad. La cultura organizacional de una institución es invisible e intangible, por lo que quienes la integran la perciben a través de lo que experimentan en su acontecer diario. Lo que les permite narrarla de acuerdo a como la diferencian. Teniendo su descripción se puede planear el cambio. Qué mejor que la universidad para contribuir al desarrollo de la sociedad.

Preguntas investigación

¿Cuál es la percepción de los alumnos de la Licenciatura en Administración respecto a la cultura organizacional que prevalece en el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas?

¿Cuál es la percepción de los alumnos de Ingeniería en Gestión Empresarial respecto de la cultura organizacional que prevalece en el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas?

Objetivo general

Describir el tipo de cultura organizacional que perciben los estudiantes de la Licenciatura en Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Celaya, Guanajuato, con el fin de orientar la toma de decisiones de maestros y directivos hacia el desarrollo de su capital intelectual.

Objetivos específicos

- Indagar cuál es el perfil del tipo de cultura organizacional tal como lo perciben los estudiantes de la Licenciatura en Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial.
- Analizar las diferencias y similitudes entre la percepción que tienen de la cultura organizacional entre los alumnos de la Licenciatura en Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial.
- Analizar las diferencias y similitudes entre la percepción que tienen de la cultura organizacional por género entre los alumnos de la Licenciatura en Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial.

2. Métodos

Consideraciones teóricas

Revisando la literatura acerca de estudios sobre cultura organizacional realizados en instituciones de educación superior, se encontraron las investigaciones de Valdez, Rodríguez, Mendoza y Valdez (2015) y Valdez, Rodríguez y Hernández, (2017), quienes utilizaron el modelo de Cameron y Ettington (1988) y aplicaron el cuestionario a 421 sujetos. El resultado mostró la percepción de la cultura como adhocrática, en donde el líder está dispuesto a innovar y sus colaboradores a dar su mejor esfuerzo, siendo similares entre personal docente y administrativo, mientras que los estudiantes la percibieron como jerárquica orientada a seguir normas y procedimientos, muy estructurada con formas burocráticas.

La indagación que realizaron García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012) en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia (**MVC**),

obtuvo como resultado una cultura dominante de mercado (visión estratégica) en las dos instituciones que participaron.

Otro estudio realizado por Núñez, Mercado y Banegas (2015), tuvo como objetivo analizar la relación de la cultura organizacional flexible y rígida con el capital intelectual. En donde consideraron como cultura organizacional flexible a la de clan y adhocrática y como rígida la de mercado y jerárquica. Obteniendo como conclusión que las culturas rígidas como la de mercado y la jerárquica, son aquellas que pueden contribuir al desarrollo del capital intelectual de las organizaciones.

Hernández y Méndez (2012) realizaron una investigación en México para vincular la cultura y el clima organizacional en una muestra de 973 participantes de 11 organizaciones de distintos sectores empresariales. Los resultados mostraron altos niveles de correlación entre clima y cultura. Además, las evidencias de validez de constructo encontradas en el instrumento revelaron que éste mide los cuatro tipos de culturas: de clan, adhocrática, jerárquica y de mercado, así como sus variables. A su vez Méndez (2016), llevó a cabo un estudio para analizar el tipo de cultura organizacional en empresas públicas y privadas del Bajío mexicano bajo el MVC, en donde encontró que la orientación principal de las organizaciones estudiadas es de tipo de cultura orientada al mercado, en donde el énfasis estratégico es hacia el crecimiento y la adquisición de nuevos productos, el logro de objetivos y la productividad.

Cultura organizacional

Entre los elementos importantes que hay que mejorar para lograr la eficacia de cualquier tipo de organización, se encuentran:

- La cultura organizacional.
- El diseño de su estructura.
- Sus estrategias, entre otros.

La interrelación entre ellos es una parte medular de toda gestión empresarial. Dice Smircich (1983) que, al estudiar la cultura corporativa, se debe de dar énfasis a los rasgos socioculturales que influyen en el desarrollo de las creencias, dándole

sentido a la razón de ser y de hacer (misión) de las organizaciones. Es esa normatividad que mantiene unida a una organización y le da identidad. Para Schein (1992) quien es un gran referente en el tema, la considera como un patrón básico de creencias y de códigos que un grupo aprende. ¿Pero cómo definen algunos autores a la cultura organizacional?

Deal y Kennedy (1982: s/p), definen a la cultura organizacional como: “La forma como hacemos las cosas por aquí”, es decir a qué se le da importancia. Por su parte Schein (1990: 12) la explica como: “un patrón de supuestos básicos, inventada, descubierta o desarrollada por un grupo determinado, a medida que afronta sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente para considerarla válida y, en consecuencia, se enseña a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir”.

Frost et al. (1985, citado en Alvesson, 2002: 3), está de acuerdo con la definición de éste: “Al hablar acerca de cultura organizacional se debe hablar de la importancia para las personas del simbolismo, los rituales, mitos, historias, leyendas y acerca de la interpretación de los sucesos, ideas, y experiencias que son influenciadas y moldeadas por los grupos dentro de los cuales ellos conviven”, el autor aporta a la definición la inclusión de los valores y supuestos acerca de la realidad social, que son de importancia en los análisis culturales.

Cameron y Etington: (1988) y Cameron y Quinn (2006) presentan su modelo para identificar la cultura de una organización a través de dimensiones que forman cuatro cuadrantes y que representan premisas opuestas o valores en competencia (*Competing Values Framework*). Como parte de su metodología diseñaron un cuestionario para analizar la cultura organizacional (*Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI*).

Las dimensiones producen cuadrantes con suposiciones contradictorias o en competencia en cada diagonal:

- El A corresponde a cultura de clan (colaboradora).
- El B cultura adhocrática (creativa).
- Con C de cultura de mercado (competidora).
- Con el D cultura jerárquica (controladora) (Hernández, 2008).

Tipo de estudio

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo, con un diseño transversal y no experimental, realizado a través de un análisis descriptivo.

La conducción del estudio tiene su fundamento en la revisión de la literatura y el modelo de Cameron y Ettington (1988).

Para observar los resultados desde el punto de vista de la cultura predominante, se utilizaron gráficas de frecuencias relativas. El estudio se aplicó en mayo de 2018 a los estudiantes de las carreras de Licenciatura en Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial de una IES. Los datos fueron codificados y analizados en el SPSS versión 25.

Supuesto

De acuerdo con la literatura examinada se hace el planteamiento de siguiente supuesto:

La percepción de los alumnos que forman parte de la muestra de las carreras de Licenciado en Administración e Ingeniería en Gestión Empresarial, con respecto a la cultura organizacional que predomina en el Departamento de Ciencias Económico-Administrativas, es adhocrática, gracias al apoyo que éste otorga para promoverla entre los estudiantes.

Diseño de la muestra

Para determinar la muestra se aplicó la fórmula para poblaciones finitas con un 90% de confianza y 10% de margen de error. Resultando una muestra de 112 estudiantes para la Licenciatura en Administración, de los cuales contestaron 155 y de 127 para Ingeniería en Gestión Empresarial, respondiendo 305 alumnos, lo que dio un total de 454 cuestionarios.

El cuestionario fue aplicado por los profesores de las dos carreras. Estuvo conformado por los cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado, A su vez cada una tenía 4 dimensiones con 4 ítems, en donde 4 correspondía al mayor puntaje, 3 al que le seguía, posteriormente 2 y el 1 como de menor valor.

Diseño del instrumento

El instrumento fue validado y diseñado en su momento por Cameron y Ettington (1988) basado en su modelo de análisis cultural, el cual fue utilizado por Valdez, Rodríguez, Mendoza y Valdez (2015) y Valdez, Rodríguez y Hernández (2017), con una adaptación para ser aplicado en una IES con características similares a la de este estudio. Mide seis dimensiones:

- A través de las características dominantes de su cultura, es decir cómo se concibe a la organización.
- El liderazgo y sus patrones de comportamiento.
- La gerencia y sus pautas de actuación.
- La cohesión por medio del estilo de dirección.
- Énfasis estratégico para el logro de los objetivos.
- El éxito empresarial.

De los cuales se trabajó con cuatro de ellas. No se analizó la dimensión tres y la seis relacionados con la gerencia, sus pautas de actuación y el éxito organizacional, por tratarse de una institución de educación pública.

3. Resultados

Un primer resultado muestra las variables socio demográficas que se pueden ver en la tabla 1, en donde se reporta el porcentaje de participación y la frecuencia por carrera, semestre, género y edad, correspondiendo a un total de 454 cuestionarios. En la figura 1 se muestra el porcentaje de participación, siendo un 34% de estudiantes de Licenciatura en Administración y 66% de los de Ingeniería en Gestión Empresarial.

La participación por género fue de un 30% del género masculino y un 70% del femenino, figura 2. En la figura 3 se puede ver la participación de acuerdo al semestre en el que se encontraban estudiando en ese momento. Los porcentajes de acuerdo a la edad se encuentran en figura 4.

El segundo resultado muestra que, de acuerdo a la percepción de los estudiantes, la cultura organizacional predominante fue diferente para cada una de las carreras.

Tabla 1 Resultados del estudio.

		Frecuencia	Porcentaje
Carrera	Lic. en Administración	155	34.1%
	Ing. Gestión Empresarial	299	65.9%
	Total	454	100.0%
	Primero	53	11.7%
Semestre	Segundo	111	24.4%
	Tercero	31	6.8%
	Cuarto	33	7.3%
	Quinto	16	3.5%
	Sexto	105	23.1%
	Séptimo	18	4.0%
	Octavo	63	13.9%
	Noveno o mas	24	5.3%
Género	Total	454	100.0%
	Masculino	134	29.5%
	Femenino	320	70.5%
	Total	454	100.0%
Edad (Agrupada)	<= 20	216	47.6%
	21 - 25	233	51.3%
	26+	5	1.1%
	Total	454	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del programa SPSS25.

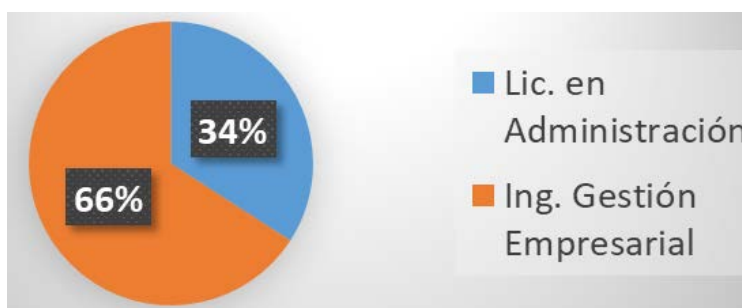


Figura 1 Resultados por carrera

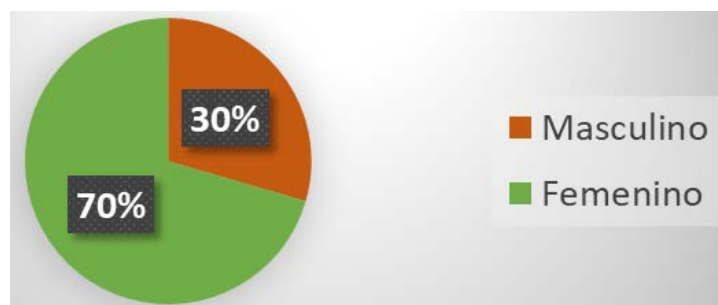


Figura 2 Resultados por género

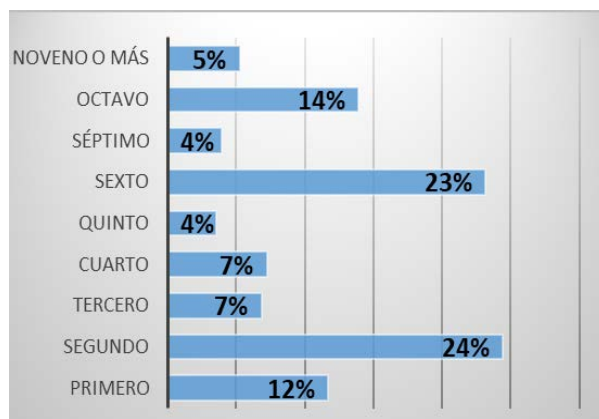


Figura 3 Resultados por el semestre que cursan

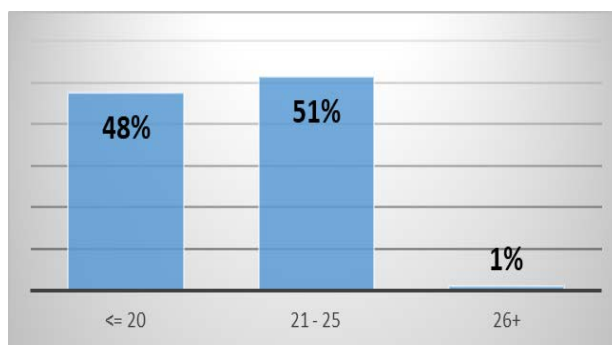


Figura 4 Resultados de acuerdo a la edad.

Para los alumnos de la Licenciatura en Administración resultó ser jerárquica en su apreciación, concibiéndola como muy estructurada en donde los procedimientos burocráticos gobiernan los actos de las personas y el jefe es un administrador y para los de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, resultó ser adhocrática viéndola como dinámica, en donde las personas están dispuestas a hacer todo su esfuerzo y correr los riesgos necesarios, aquella en donde predomina el dinamismo del jefe, a quien ven como un líder innovador que impulsa el desarrollo, tabla 2.

Por lo que corresponde a un tercer resultado, se tiene el análisis de la congruencia al responder el cuestionario. Las cuatro dimensiones, tenían una relación con sus cuatro variables, denominadas A, B, C y D, de tal manera que la característica de la cultura de clan, estaba identificada con la letra A para cada una de ellas, la adhocrática con la letra B, la letra C para la jerárquica y la letra D para la de mercado o también llamada de visión estratégica.

Tabla 2 Tipo de cultura organizacional obtenida por carrera.

		Carrera			
		Lic. en Administración	Ing. Gestión Empresarial		
	Dimensiones con puntuación 4	Frecuencia	Frecuencia		
Clan	0	61		124	
	1	61		87	
	2	26		61	
	3	7		21	
	4	0	7	6	27
Adocrático	0	71		85	
	1	51		107	
	2	25		72	
	3	7		28	
	4	1	8	7	35
Jerárquica	0	38		82	
	1	57		135	
	2	38		55	
	3	19		21	
	4	3	22	6	27
De mercado	0	53		113	
	1	65		108	
	2	25		64	
	3	11		12	
	4	1	12	2	14

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del programa SPSS25.

Resultando que tuvieron mayor congruencia en sus respuestas los estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial, tabla 3.

Tabla 3 Respuestas por dimensión por carrera.

		Carrera			
		Lic. en Administración	Ing. Gestión Empresarial		
	Dimensiones con puntuación 4	Frecuencia	Frecuencia		
Total	1	234	437		
	2	114	252		
	3	44	82		
	4	5	21		Congruentes

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del programa SPSS25.

Por lo que respecta a la coherencia en las respuestas de los hombres y las mujeres, resultaron con mayor congruencia las mujeres, tabla 4.

Tabla 4 Respuestas por dimensión por género.

		Género		
		Masculino	Femenino	
Dimensiones con puntuación 4		Frecuencia	Frecuencia	
Total	1	215	456	
	2	109	257	
	3	37	89	
	4	8	18	Congruentes

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del programa SPSS25

En la tabla 2 se puede ver que los estudiantes de la carrera de Licenciatura en Administración fueron más congruentes con la cultura organizacional jerárquica, debido a que hubo tres casos en los cuales le asignaron la mayor puntuación (4) a las cuatro dimensiones y 19 casos en que asignaron la mayor puntuación a tres dimensiones de las cuatro, la cultura que le siguió en congruencia fue la de mercado, adhocrática y por último de clan.

Los estudiantes de Gestión Empresarial tuvieron más congruencia para la cultura adhocrática, ya que tuvieron 7 casos en los que se asignó la mayor puntuación en las 4 dimensiones y 28 casos en asignaron la mayor puntuación en tres dimensiones de las cuatro, le siguieron en congruencia la cultura de clan y jerárquica con frecuencias iguales y al último la de mercado.

4. Discusión

Es importante señalar que no se cumplió con el supuesto en su totalidad, ya que se creía que los estudiantes de las dos carreras percibían a la cultura organizacional como adhocrática (dinámica, creativa, innovadora), resultando únicamente los alumnos de Ingeniería en Gestión Empresarial quienes así la observan y no los de la Licenciatura en Administración que la ven como jerárquica (burocrática, formal, estable).

En conclusión, se observa que la percepción de la cultura no es hacia un solo tipo cultural, sino hacia una combinación de diferentes arquetipos por la cantidad de casos en los que no hubo congruencia en la identificación de las cuatro dimensiones

que caracterizaban a los cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado.

Para administrar la cultura se requiere identificar los factores en el ámbito específico de cada institución, ya que refuerzan el comportamiento a través de sus valores, principios, tradiciones, hábitos, creencias y comprende tanto a las percepciones como a las prácticas compartidas.

Se considera que hay necesidad de hacer inclusión de la dimensión intercultural a la práctica diaria, así como el desarrollo de competencias para trabajar en equipo, administrar los cambios para evitar su resistencia, trabajar a través de comunidades de aprendizaje para colaborar en proyectos multidisciplinarios.

Por las características del estudio, los resultados obtenidos no son generalizables, sin embargo, pueden servir de guía para quienes gestionan las prácticas institucionales.

Recomendaciones

Se requiere que se realicen más estudios empíricos y se continúe trabajando sobre las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional en las instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas y a su vez se compartan los resultados que sirvan de apoyo a otras organizaciones.

Es significativo seguir utilizando el modelo de los valores en competencia y el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (denominado OCAI, por sus siglas en inglés) (Cameron y Quinn, 2011) en las instituciones de educación superior, para estudiar las percepciones del estado actual de la cultura y el cómo debería de ser la del futuro.

5. Revisores

Revisor 1

Nombre:	Loreto Ginori Mondragón
Institución:	SABES, UNIDEG
Cédula Profesional:	7879792
Área de conocimiento:	Administración
Correo electrónico:	loreto_ginorim@yahoo.com.mx

Revisor 2

Nombre: María Campos Mendoza
Institución: Universidad del Centro del Bajío
Cédula Profesional: 10250766
Área de conocimiento: Administración
Correo electrónico: mcampos@uniceba.edu.mx

6. Bibliografía y Referencias

- [1] Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage.
- [2] Berrio, A. A. (2003). *Competing Values Framework: A profile of Ohio State University Extension*. *Journal of Extension*, 41, 2.
- [3] Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (revised edition)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [4] Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1988). *The conceptual foundations of organizational culture*. In J. C. Smart (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research*. New York: Agathon, 4, 356-396.
- [5] Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [6] Cavanagh, R. F. & Dellar, G. B. (1998). *The Development, Maintenance and Transformation of School Culture*.
- [7] Cheng, Y. C. (1997). *A Framework of Indicators of Education Quality in Hong Kong Primary Schools: Development and Application*.
- [8] Creemers, B. P. (2002). *The comprehensive model of educational effectiveness: Background, major assumptions and description*.
- [9] Cruz, S. y Sandi, J. C. (2012). *Importancia de la educación superior en el desarrollo profesional para la población estudiantil*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- [10] García, Ma. de L., Hernández, R., Vargas, B. E. y 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.

- [11] Denison, D. R. & Neale, W. S. (1996). Denison organizational culture survey: facilitator guide. Denison Consulting, LLC.
- [12] Flores, J., Humberto-Tene, R. y Rogelio-Flores, F. (2013). La cultura organizacional en una organización de educación superior. [Ebook]. www.researchgate.net/publication/294764572
- [13] Hernández, R. (2008). Exploración del Modelo de Valores en Competencia en el medio laboral mexicano y su vinculación con el clima organizacional. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- [14] Hernández, R. y Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la Cultura Organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista Psique Mag*, 1, 1-37.
- [15] Deal, T. Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- [16] Ibarra, E. (2002). La “nueva universidad” en México: transformaciones recientes y perspectivas. *Revista Mexicana de investigación Educativa*, 7 (14), 75-105.
- [17] Knight, J. (2014). La internacionalización de la educación. Departamento de Liderazgo, Educación Superior y Educación de Adultos del Ontario. Institute for Studies in Education (OISE): Universidad de Toronto.
- [18] <http://www.aqu.cat/elbutlleti>.
- [19] Méndez, S. (2016). Análisis del tipo de cultura organizacional en empresas públicas y privadas del Bajío. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 9(5), 77-93.
- [20] Muro, J. L. (2008). La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya. Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.
- [21] Núñez, M.A., Mercado, P. y Banegas, R. A. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. *Conciencia Tecnológica*, (49), 4-11.
- [22] Schein, E. (1990). Organizational culture. *Am Psychol*, 45, 105–119.

- [23] O'Reilly, C. A.; Chatman, J. and Caldwell, D. F. (1991). People & organizational culture: A profile comparisons approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- [24] Ollarves, Y. (2006). Una cultura del desarrollo profesional del docente universitario: Reto, problema u oportunidad en la Universidad. *Docencia Universitaria*, 6 (2), 23-41.
- [25] Sánchez, M. N. y de la Garza, M. T. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere Revista Venezolana de Educación*, 17(58), 487-499.
- [26] Schoen, L. T., & Teddlie, C. (2008). A new model of school culture: a response to a call for conceptual clarity. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(2), 129-153.
- [27] Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Ed. Plaza y Janes.
- [28] Sepúlveda, F. (2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, XII (63), 1-21.
- [29] Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- [30] Stoll, L., 1998. School culture. *School Improvement Network's Bulletin*, 9, 9-14.
- [31] Tomás-Folch, M. y Rodríguez, D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: CICOU. *Revista Iberoamericana de Educación*, 41(1), 1-12.
- [32] Valdez, B. E., Rodríguez, M. A., Mendoza, G. y Valdez, C. V. (2015). Percepción Cultural y de Liderazgo en la Carrera de Administración del Instituto Tecnológico de Chihuahua. *Academia Journals Celaya*, 7(4), 109-114.
- [33] Valdez, B. E., Rodríguez, M. A. y Hernández, J. (2017). Percepción de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en una Institución de Educación Superior. *Conciencia Tecnológica*, 53, 1-13.