

Cultura organizacional de IES en Durango: Un análisis comparativo según el modelo de Cameron y Quinn

Organizational Culture of HEIs in Durango: A Comparative Analysis According to the Cameron and Quinn Model

Frida Terrazas Carrillo

Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Durango, México

23040151@itdurango.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0000-2204-0095>

Juana Hernández-Chavarría

SECIHTI/Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico de Durango, México

juana.hernandez@itdurango.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-0268-6280>

Fecha de Recepción: 7 de febrero de 2025

Fecha de Aceptación: 10 de abril de 2025

Fecha de Publicación: 15 de septiembre de 2025

Financiamiento:

Se financió con recursos propios.

Conflictos de interés:

Los autores declaran no presentar conflicto de interés.

Correspondencia:

Nombres y Apellidos: Frida Terrazas Carrillo

Correo electrónico: 23040151@itdurango.edu.mx

Dirección postal: Av. Universidad 1200, Col. Xoco, Ciudad de México, Alcaldía Benito Juárez C.P. 03330, México

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 4.0 Unported (CC BY-NC 4.0) Licencia Internacional



Resumen: Este estudio investiga el tipo de cultura organizacional de acuerdo al Modelo de Valores en Competencia desarrollado por Cameron y Quinn en tres Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la ciudad de Victoria de Durango, México: el Instituto Tecnológico de Durango (ITD), la Universidad Politécnica de Durango (UNIPOLI) y la Universidad Tecnológica de Durango (UTD). Se aplicó un cuestionario a docentes, personal no docente y empleados por honorarios para evaluar seis dimensiones de la cultura organizacional: características dominantes, estilo de liderazgo, administración de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. El análisis estadístico, que incluyó pruebas de X Alfa de Cronbach, Kruskal-Wallis y ANOVA, reveló que las tres instituciones se inclinan hacia una cultura de mercado, donde se prioriza la competitividad, el logro de resultados y el éxito financiero en el contexto de la educación superior en México. Sin embargo, las instituciones presentan diferencias en la predominancia de otros tipos de cultura organizacional. El estudio ofrece recomendaciones para fortalecer la cultura organizacional de acuerdo con los objetivos institucionales y sugiere futuras investigaciones, incluyendo comparativas entre IES públicas y privadas.

Palabras clave: cultura organizacional; Instituciones de Educación Superior (IES); Modelo de Valores en Competencia; Cameron y Quinn; Cultura de mercado; Educación superior en México

Abstract: *This study investigates the type of organizational culture based on the Competing Values Framework developed by Cameron and Quinn in three public Higher Education Institutions (HEIs) in the city of Victoria de Durango, Mexico: the Instituto Tecnológico de Durango (ITD), the Universidad Politécnica de Durango (UNIPOLI), and the Universidad Tecnológica de Durango (UTD). A questionnaire was administered to teaching staff, non-teaching staff, and freelance employees to assess six dimensions of organizational culture: dominant characteristics, leadership style, employee management, organizational cohesion, strategic emphasis, and criteria for success. The statistical analysis, which included Cronbach's Alpha, Kruskal-Wallis, and ANOVA tests, revealed that the three institutions tend toward a market culture, where competitiveness, achievement of results, and financial success are prioritized within the context of higher education in Mexico. However, the institutions present differences in the predominance of other types of organizational culture. The study offers recommendations to strengthen organizational culture in accordance with institutional objectives and suggests future research, including comparative studies between public and private HEIs.*

Keywords: *organizational culture; Higher Education Institutions (HEIs); Competing Values Framework; Cameron and Quinn; market culture; higher education in Mexico*

Introducción

La cultura organizacional se ha convertido en un campo de estudio crucial en las ciencias administrativas y sociales, debido a su profunda influencia en el comportamiento, productividad, innovación y sostenibilidad dentro de las organizaciones¹. Este concepto se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que caracterizan a una organización, influyendo en la forma en que los miembros interactúan, toman decisiones y perciben su entorno laboral². La cultura organizacional se construye y evoluciona con la interacción dinámica de sus miembros, y es influenciada por factores internos y externos a la organización³.

El estudio de la cultura organizacional en el ámbito educativo ha cobrado gran relevancia en las últimas décadas, a medida que se reconoce su impacto en la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y el clima escolar. Si bien el concepto de la cultura organizacional tiene sus raíces en la antropología y la sociología, su aplicación al contexto educativo ha adquirido características propias, adaptándose a las particularidades de las instituciones educativas. Los primeros estudios sobre cultura organizacional en la educación se enfocaron en la identificación de los valores, creencias y normas compartidos entre los miembros de una comunidad educativa. Se buscaba comprender cómo estos elementos culturales influyen en la forma en que se toman decisiones, se establecen las relaciones interpersonales y se abordan los desafíos pedagógicos⁴.

Por consiguiente, el concepto de cultura organizacional en la educación se enriqueció con aportes de la teoría del constructivismo. Se reconoció que la cultura no es simplemente un conjunto de valores y creencias compartidas, sino también un sistema de prácticas, rituales, símbolos y artefactos que configuran la vida cotidiana de la institución. En la actualidad, la investigación sobre la cultura organizacional en la educación se centra en la comprensión de cómo la cultura es un factor clave para la mejora y transformación educativa⁵.

A medida que evolucionaron las investigaciones al respecto, se identificaron diversos factores que pueden influir en la cultura organizacional, como el liderazgo del director, las características del cuerpo docente, el nivel socioeconómico de los miembros de la comunidad educativa, la historia y la tradición de la institución, así como las políticas y regulaciones externas⁶.

¹ Jon Katzenbach, Carolin Oelschlägel y James Thomas, "10 principles of organizational culture," *Strategy & Business* 82, no. Spring (2016): 1-7.

² Geert Hofstede y Michael Minkov, "VSM 2013," Values Survey Module (2013), <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>

³ Andrés Ferrer-Castillo, Raúl Hernández-Heredia y Pedro Planes-Cumbá, "La cultura organizacional en el perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones de educación superior", *EduSol* 20, no. 73 (2020): 1-12.

⁴ Humberto Serna, *Gerencia estratégica: planeación y gestión. Teoría y metodología* (Bogotá: 3R Editores, 1997).

⁵ Juan Javier Vesga, "Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior." *Guillermo de Ockham: Revista científica* 11, no. 2 (2013): 89-100.

⁶ Ana García-Díaz, "Construyendo escuelas resilientes: La educación flexible, la integración y la COVID-19", *Revista Española de Educación Comparada* 38 (2021): 211-27. <https://doi.org/10.5944/reec.38.2021.28840>

Es crucial conocer el tipo de cultura organizacional presente en cada Institución de Educación Superior (IES) por diversas razones que impactan tanto a la institución como a sus miembros⁷. En primer lugar, la cultura influye en cómo se establecen y persiguen los objetivos de la institución. Una cultura fuerte y bien definida facilita la alineación de todos los miembros hacia una visión y misión compartidas, lo que optimiza el uso de recursos y el logro de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el tipo de cultura determina el ambiente laboral y las relaciones interpersonales. Las culturas positivas fomentan la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que se traduce en un mejor desempeño y productividad. En tercer lugar, las IES con culturas organizacionales bien valoradas son propensas a atraer y retener a los mejores talentos, tanto académicos como administrativos. Las culturas que promueven el aprendizaje, la innovación y la autonomía impulsan el crecimiento y la mejora continua. Por último, el tipo de cultura influye en la capacidad de adaptación al cambio de las instituciones, ya que existen factores externos como las nuevas tecnologías, las tendencias pedagógicas y las demandas del mercado laboral que pueden presentar desafíos. Un tipo de cultura flexible y abierta al cambio facilita la adaptación y la transformación institucional⁸.

El Modelo de Valores en Competencia (MVC), desarrollado por Cameron y Quinn (2011), es una herramienta clave para diagnosticar la cultura organizacional al evaluar su enfoque, ya sea interno o externo, y su estructura, flexible o controlada. Este modelo identifica cuatro tipos de cultura que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Tipos de cultura según el modelo de Cameron y Quinn

Tipos de cultura	Características
Clan	Colaboración, orientada a las personas, ambiente familiar, enfoque interno y estructura flexible
Adhocracia	Dinámica, emprendedora, enfocada a la innovación y el riesgo, enfoque externo y estructura flexible
Mercado	Competitiva, orientada a resultados, enfocada en el logro de metas, enfoque externo y estructura controlada
Jerarquía	Estructurada, controlada, enfocada en la eficiencia y la estabilidad, enfoque interno y estructura controlada

Fuente: Elaboración propia con datos de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn. *Diagnosing and changing organizational culture: The competing values approach*. Jossey-Bass. (2011).

Este modelo permite identificar el tipo de cultura predominante y puede ayudar a guiar el cambio cultural para fortalecer el liderazgo y mejorar el desempeño

⁷ Daniel Scheinsohn, *Cultura organizacional: funciones, ventajas, desventajas y efectos. Más allá de la imagen corporativa* (Buenos Aires: Ediciones Macchi, 2019).

⁸ Beatriz Valderrama. "Transformación digital y organizaciones ágiles." *Arandu Utic* 6, no. 1 (2019): 15-50.

académico y la satisfacción de la comunidad educativa⁹. Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo es identificar el tipo de cultura organizacional que presentan las tres instituciones bajo estudio. La hipótesis nula de esta investigación es que no existen diferencias estadísticamente significativas en la cultura organizacional de las IES analizadas en Victoria de Durango. Se espera que la institución educativa de larga trayectoria presente una cultura de mercado o jerárquica, centrada en la competitividad, el logro de objetivos, los resultados financieros y el éxito en relación con las otras instituciones. Sin embargo, en el contexto educativo actual, que se caracteriza por las nuevas tendencias y tecnologías, se espera que las instituciones muestren una cultura adhocrática, que prioriza la innovación y la creatividad.

Además, este modelo ha sido utilizado por diversas IES en México y Latinoamérica. El estudio de Esquinca et al. (2018) se enfocó en una IES en el norte de México, donde se muestra cómo difiere la percepción del tipo de cultura organizacional entre directivos, administrativos y docentes¹⁰. Tovar Zambrano et al. (2020) presentaron un estudio donde se aplicó el Modelo de Valores en Competencia (MVC) en una universidad pública colombiana de origen militar, donde predomina la cultura jerárquica¹¹. Chávez-Hernández (2019) se enfocó en pequeñas instituciones educativas donde no se presentó una cultura organizacional dominante¹². Otro estudio relevante es el de Carrillo Punina et al. (2023) que tuvo como sujeto de estudio las IES de Ecuador, donde la cultura predominante es de mercado y hace énfasis en los distintos criterios de éxito presentes en las instituciones¹³. Por otro lado, algunos autores desarrollaron tres niveles de cultura específicos al contexto educativo: cultura de la disciplina, cultura de la empresa y cultura de la profesión académica¹⁴. Para efectos de esta investigación, se utilizaron las cuatro tipologías del modelo original.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) desempeñan un papel fundamental en el sistema educativo de México, ofrecen programas académicos diversos y de alta calidad que representan la etapa final del proceso de aprendizaje. Tanto las IES públicas como privadas contribuyen al desarrollo social, tecnológico, económico y cultural del país, aunque se diferencian en las áreas de conocimiento que abarcan. Esto es cierto para las IES latinoamericanas en general. Entre ellas destacan la Universidad de Buenos Aires (UBA), Argentina que es una de las más prestigiosas de América Latina, con una amplia producción académica en diversas disciplinas:

⁹ Kim S. Cameron y Robert E. Quinn. *Diagnosing and changing organizational culture: The competing values approach*. Jossey-Bass. (2011)

¹⁰ Armando Esquinca Moreno, Carmen Patricia Jiménez Terrazas, y Hugo Gaggiotti. "Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México." *Nósis. Revista de Ciencias Sociales* 27, no. 53-2 (2018): 34-60.

¹¹ Tovar Zambrano, M. B., y R. Hernández Sampieri. "Modelo de valores en competencia en una universidad pública colombiana de origen militar." *Revista RELAYN - Micro Y Pequeña Empresa En Latinoamérica* 1, no. 1 (2020): 317-334.

¹² Chávez-Hernández, Noé. 2020. "Análisis Cuantitativo del Modelo de Valores en Competencia en pequeñas Instituciones Educativas de Nivel Superior en el Municipio Mexiquense de Coacalco de Berriozábal". *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis* 15 (2):97-112.

¹³ Carrillo Punina, Álvaro Patricio, Sandra Patricia Galarza Torres, Cecil Aguirre Casco, y Luis Alfredo Tipán Tapia. "Cultura organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador." *Revista Universidad y Sociedad* 15, no. 2 (2023): 120-131.

¹⁴ Dill, David. 2012. *The Management of Academic Culture Revisited: Integrating Universities in an Entrepreneurial Age*. En *Managing Reform in Universities. Issues in Higher Education*, editado por Stensaker B., Välimaa J., Sarrico C. Londres: Palgrave Macmillan, 223.

ciencias sociales, humanidades, ciencias exactas, salud, entre otras¹⁵. Otro ejemplo es la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC), reconocida por su calidad académica y su contribución a la investigación en diversas áreas con estudios sobre políticas públicas, desarrollo social, ingeniería y ciencias de la salud¹⁶. En México, destacan la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN)¹⁷.

Este estudio se centra en la ciudad de Victoria de Durango, capital del estado homónimo, de gran relevancia en el norte de México. Con una población de aproximadamente 640,000 habitantes, Durango se ha consolidado como un importante centro económico, cultural y educativo dentro de la región¹⁸. La ciudad alberga una diversidad de Instituciones de Educación Superior (IES) que desempeñan un papel fundamental en su desarrollo. Entre ellas destacan el Instituto Tecnológico de Durango, la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) y la Universidad Autónoma de Durango, reconocidas por su contribución a la formación académica en el norte del país. Estas IES no sólo atraen estudiantes y profesionales de diversas partes de México, sino que también impulsan la economía local y la diversidad sociocultural de la ciudad.

Las tres instituciones de este estudio tienen un tamaño similar, ofrecen formación comparativa y forman parte de los sistemas tecnológicos. En primer lugar, el Instituto Tecnológico de Durango (ITD), una institución pública que forma parte del Tecnológico Nacional de México (TecNM), fue fundado en 1948. El TecNM es un sistema federal que agrupa a varias instituciones en todo el país con el objetivo de formar profesionales e investigadores en diversas áreas tecnológicas. Ofrece programas de licenciatura, especialización, maestría y doctorado en sectores como el agroindustrial, automotriz, aeronáutico y energético. El ITD, como parte del TecNM y del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (SNEST), que depende de la Secretaría de Educación Pública (SEP), busca brindar oportunidades de educación superior tecnológica y recibe financiamiento de programas gubernamentales, proyectos de investigación y desarrollo y programas de vinculación con empresas. Actualmente, tiene una plantilla de 800 trabajadores y 6,695 estudiantes.

En segundo lugar, la Universidad Tecnológica de Durango (UTD), fundada en 2009, es una institución pública que forma parte del subsistema de Universidades Tecnológicas y Politécnicas de México. Su enfoque principal es la formación de profesionales en áreas tecnológicas y científicas, como Ingeniería, Administración y Arquitectura. La UTD se caracteriza por ofrecer programas educativos de calidad, desde licenciatura hasta posgrados, que se ajustan a las necesidades del mercado

¹⁵ Blois, Juan Pedro. Medio siglo de sociología en la Argentina: ciencia, profesión y política (1957-2007). Eudeba, 2018.

¹⁶ Lagos Vergara, Rodrigo, y Macarena Barrientos Diaz. "Enseñanza de la arquitectura en Chile: acciones pedagógicas con potencial innovador." In *VIII Jornadas sobre Innovación Docente en Arquitectura (JIDA'20)*, Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Málaga, 12 y 13 de noviembre de 2020: libro de actas, pp. 1015-1027. Grup per a la Innovació i la Logística Docent en l'Arquitectura (GILDA), 2020.

¹⁷ Thirión, Jordy Micheli, y Celso Garrido Noguera. "La educación virtual en México: universidades y aprendizaje tecnológico." (2010).

¹⁸ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información (INEGI), "Victoria de Durango, Durango" (2022), <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=10#tabMCcollapse-Entidad-10-2>.

laboral. Además, mantienen una estrecha vinculación con empresas e industrias para asegurar la pertinencia de sus programas académicos. Como institución pública mixta, la UTD recibe financiamiento y supervisión tanto del gobierno estatal como federal. Alberga a 236 empleados y 2,620 estudiantes.

En tercer lugar, la Universidad Politécnica de Durango (UNIPOLI), fundada en 2005, es una institución pública que ofrece una variedad de programas académicos en áreas como Ingeniería, Tecnología, Ciencias de la Computación y Administración. Al ser una institución estatal, la UNIPOLI recibe financiamiento del gobierno del Estado de Durango y se enfoca en satisfacer las necesidades educativas de la población local. Además, está sujeta a las regulaciones y políticas del gobierno estatal en cuanto a la admisión de estudiantes, planes de estudio y calidad educativa. Cuenta con 324 empleados y 1,315 estudiantes activos.

1. Metodología

La investigación es de tipo explicativo, cuantitativo, descriptivo y transversal¹⁹. En primer lugar, el estudio podría tener un componente explicativo al buscar identificar las causas o factores que influyen en la cultura organizacional de las Instituciones de Educación Superior. Se utilizaron análisis estadísticos para identificar posibles relaciones causales con diferentes factores. En segundo lugar, el estudio es cuantitativo, ya que busca medir y cuantificar diferentes dimensiones de la cultura organizacional en las tres instituciones a través de un cuestionario que mide las características dominantes, el liderazgo organizacional, la administración de empleados, la cohesión organizacional, el énfasis estratégico y los criterios de éxito²⁰.

En tercer lugar, es descriptivo ya que busca identificar y detallar las características distintivas de la cultura organizacional en cada una de las IES. Esto implica describir la cultura específica de cada institución. Finalmente, el estudio es transversal al recopilar datos en un momento específico en el tiempo²¹. Esto permitiría obtener una idea general de la cultura organizacional en un momento determinado en las tres instituciones: el Instituto Tecnológico de Durango (ITD), la Universidad Tecnológica de Durango (UTD) y la Universidad Politécnica de Durango (UNIPOLI). Es importante reconocer que la cultura organizacional es un fenómeno dinámico que puede cambiar con el tiempo, por lo que un estudio transversal solo ofrece una visión parcial de la realidad.

Por lo tanto, este enfoque busca ofrecer una comprensión multifacética de la cultura organizacional para identificar las características distintivas de cada institución y comparar diferentes dimensiones de la cultura organizacional, explorar posibles causas o factores influyentes y obtener una visión general de la cultura en un momento específico.

¹⁹ Roberto Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (McGraw Hill México, 2018).

²⁰ ídem.

²¹ ídem.

Para determinar el número de personas a encuestar, se usó una fórmula estadística para poblaciones finitas²²:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N-1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población o el universo

z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad que ocurra el evento estudiado

q = (1 - p) = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Se aplicó la fórmula en tres categorías distintas (docentes, no docentes y por honorarios) con un nivel de confianza de 90% y un margen de error del 10% en las tres instituciones. La tabla 3 muestra los resultados de la aplicación de la fórmula de poblaciones finitas en el sujeto de estudio.

Tabla 3: Distribución de muestra en las IES

Estrato	ITD	UTD	UNIPOLI	Total
Docentes	59	47	27	133
No docentes	52	32	27	106
Por honorarios	32	19	38	107
Total	143	98	92	346

Fuente: Elaboración propia.

Los estratos en cada institución son los siguientes:

Docentes: hace referencia a aquellos responsables de la enseñanza a nivel superior, como profesores, instructores o catedráticos. Suelen ser especializados en

²² Saraí Aguilar-Barojas, "Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud", *Salud en Tabasco* 11, no. 1-2 (2005): 333-38, <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>.

su área y pueden trabajar a tiempo completo o parcial, combinando su labor docente con otras actividades. En este estudio, esta categoría incluye solo a los docentes de base, aquellos que tienen un contrato permanente con la institución.

No docentes: incluye al personal que realiza tareas diferentes a la enseñanza, pero esenciales para el funcionamiento de la institución. Sus roles son muy variados e incluyen áreas como administración, mantenimiento y soporte técnico. Se excluye al personal de limpieza y vigilancia, ya que suelen ser contratados por empresas externas. Al igual que con los docentes, solo se incluye al personal no docente de base.

Pago por honorarios: son profesionales que se contratan de forma temporal para realizar tareas específicas. Pueden incluir a docentes por horas o con contratos temporales, al igual que a investigadores.

El cálculo resultó en una muestra total de 346 personas. Este número se dividió en estratos y por institución como lo muestra la figura 1. Esto ayudó a seguir el progreso de la recolección de datos y a realizar comparaciones entre las diferentes instituciones.

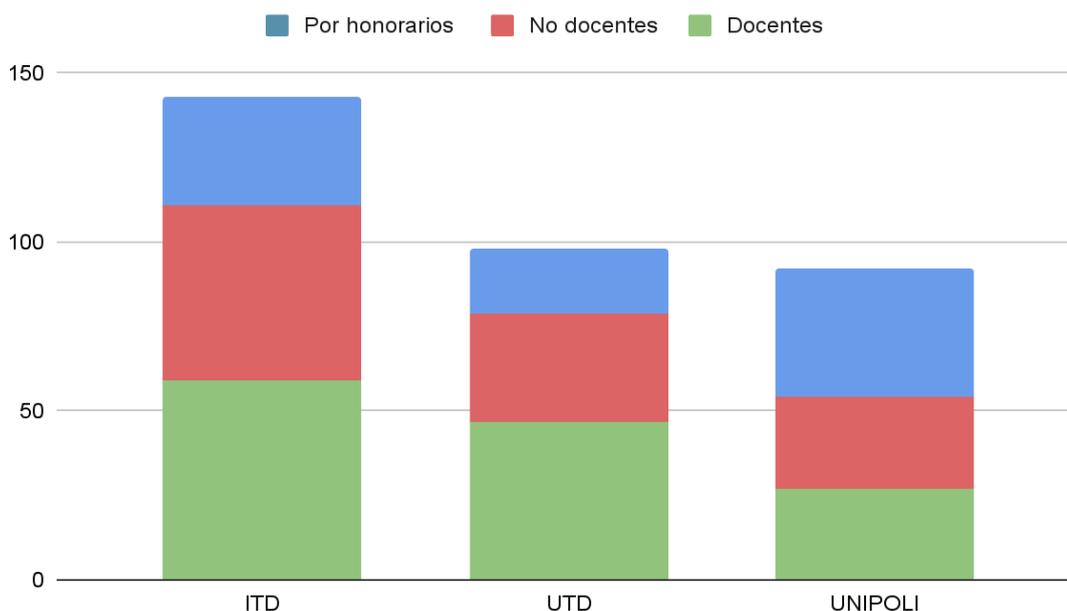


Figura 1. Distribución de la muestra en cada institución

Fuente: Elaboración propia.

En la distribución de la muestra, se encontraron diferencias en los esquemas de contratación presentes en las instituciones. En el ITD, la distinción principal entre los empleados se basa en el tipo de contrato, ya que existen los contratos de base, que se caracterizan por ser más permanentes, y los pagos por honorarios. En contraste, la UTD y la UNIPOLI tienen sistemas distintos, ya que sus empleados disfrutan de

beneficios y condiciones contractuales similares, independientemente de la actividad que realicen en la institución.

El instrumento de medición que se aplicó fue el cuestionario desarrollado por Cameron y Quinn (2011) el cual evalúa seis dimensiones de la cultura organizacional: características dominantes, liderazgo organizacional, administración de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. El cuestionario consta de 40 preguntas con escala Likert de cinco puntos (1 = "totalmente en desacuerdo" a 5 = "totalmente de acuerdo"). Cada dimensión se mide a través de cuatro reactivos, cada uno representando un tipo de cultura organizacional²³. En cuanto a la validez del instrumento en el contexto mexicano, el cuestionario ha sido validado por Villarreal Solís et al. (2014) en su investigación sobre la industria de celulosa, cartón y papel en México²⁴, por Gómez Romero (2017) en el contexto empresarial de las MiPyMEs de Durango²⁵ y por Favila Flores et al. (2022) en su estudio en una estación de servicio de la ciudad de Durango²⁶.

Con el objetivo de realizar un análisis más completo y obtener conclusiones significativas, se añadieron al instrumento original preguntas sociodemográficas como género, edad, tipo de contrato, máximo nivel de estudios y antigüedad en la institución. Esto permitió una comparación más detallada entre las Instituciones de Educación Superior.

La recolección de datos fue posible con el apoyo de las autoridades de cada institución a través de canales oficiales y al interior para sensibilizar al personal sobre su participación en el estudio. Adicionalmente, para el personal docente, se implementó una estrategia de visitas directas a las academias de cada institución. La aplicación del instrumento se realizó en línea, se generó un código QR que enlazaba directamente al cuestionario en línea. Este código se difundió entre los colaboradores, lo que les brindó una forma rápida y sencilla de acceder al instrumento desde sus dispositivos.

Por último, se realizó una fase de seguimiento que consistió en hacer visitas periódicas a las IES bajo estudio para verificar que el personal estuviera respondiendo el cuestionario adecuadamente y resolver cualquier duda que pudiera surgir.

Se llevaron a cabo los siguientes pasos para el tratamiento de la información:

²³Kim S. Cameron y Robert E. Quinn. *Diagnosing and changing organizational culture: The competing values approach*. Jossey-Bass. (2011).

²⁴ Villarreal Solís, M. D., F. M. Villarreal Solís, y E. E. Briones Salinas. 2012. "Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango." *Conciencia Tecnológica* 44: 23-29.

²⁵ Gómez Romero, J. G. 2017. "La Cultura Empresarial y las Incapacidades de Aprendizaje Organizacional en las MiPyMEs de Durango Capital." *Universidad y Empresa* 19, no. 33: 113-136.

²⁶ Favila Flores, S. L., Rosalío Tortolero Portugal, R. T. P., E. G. Figueroa González, y J. G. I. Gómez Romero. 2022. "Relación de la Cultura Organizacional con el Clima Laboral en una Estación de Servicio de la Ciudad de Durango, México." *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 6, no. 1: 2736-2749. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1684.

1. Se utilizó el Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento. Este coeficiente se utiliza para evaluar si el cuestionario mide un concepto correctamente, en este caso, la cultura organizacional²⁷.
2. Se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para evaluar la normalidad de la distribución de los datos. Esta prueba determina si las respuestas se concentran alrededor de un punto central o si se alejan de la media.
3. Se utilizó la prueba de ANOVA de un factor para comparar las medias de los grupos y determinar si existen diferencias estadísticamente significativas entre las IES. Esta prueba también indicó la validez de los datos.
4. Se realizó un análisis de correlación de Pearson para determinar la relación entre las variables y para realizar comparaciones detalladas entre las culturas de las diferentes instituciones. Esta medida estadística indica el grado de relación entre dos variables y, si existe una correlación negativa o positiva.

2. Resultados

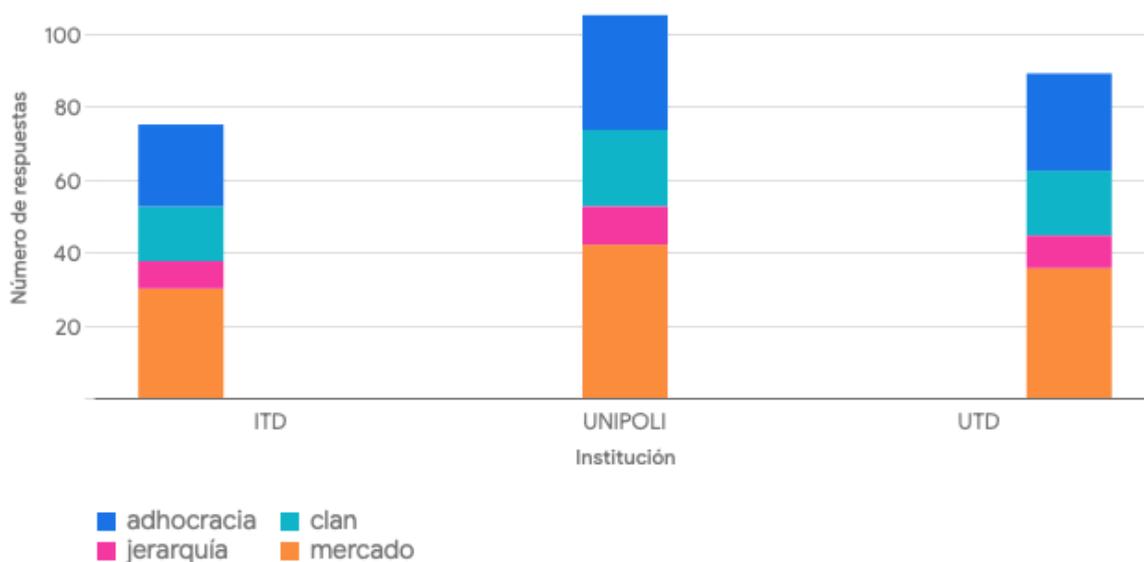
Se realizó un análisis comparativo de las respuestas de cada institución en las seis dimensiones de cultura organizacional: características dominantes, liderazgo organizacional, administración de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito. El objetivo fue determinar la inclinación de cada institución hacia los cuatro tipos de cultura: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. La figura 2 muestra los resultados, que sugieren que las tres instituciones comparten un patrón similar en cuanto a la importancia que le dan a los diferentes tipos de cultura. La cultura de mercado es predominante en las tres, seguida de la cultura jerárquica. Esto indica que las instituciones se enfocan en la competitividad, la orientación a resultados y la satisfacción del cliente, junto con un cierto grado de estructura y formalidad. Sin embargo, existen algunas diferencias notables. Entre ellas, el ITD da mayor importancia a la cultura adhocrática que la UTD y la UNIPOLI, lo que sugiere una mayor apertura a la innovación y la flexibilidad en esta institución, a pesar de ser la institución con mayor antigüedad. Por otro lado, la UTD y la UNIPOLI otorgan mayor importancia a la cultura de clan que el ITD, lo que indica un mayor énfasis en el trabajo en equipo y la colaboración en estas instituciones. En general, la UNIPOLI muestra una cultura más sólida, con valores más altos en cada tipo de cultura, lo que sugiere una mayor consistencia en el comportamiento de sus miembros y una mayor alineación entre los valores y las acciones de la institución.

Estas diferencias pueden atribuirse a diversos factores, como la edad de la institución, su tamaño y sus objetivos específicos. Es importante que el líder de cada institución considere estos factores al elegir el tipo de cultura que mejor se adapte a las necesidades de la institución²⁸.

²⁷ Richard I. Levin y David S. Rubin, *Estadística para administración y economía* (Pearson Educación, 2010).

²⁸ Liliana M. Pedraja-Rejas et al., "Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual", *Formación Universitaria* 13, no. 5 (2020): 3-14.

Figura 2. Tipo de cultura por institución



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados no coinciden completamente con la hipótesis inicial, ya que se esperaba que las instituciones de creación antigua presentaran una cultura de mercado o jerárquica, mientras que las de reciente creación se inclinarían hacia una cultura adhocrática. Si bien el ITD muestra una fuerte cultura de mercado, la UTD y la UNIPOLI, de creación más reciente, no presentan una cultura adhocrática marcada. Es el ITD, institución fundada en 1948, el que muestra una mayor tendencia hacia la innovación, a pesar de su larga historia. Además, la cultura predominante en el ITD difiere de lo encontrado en estudios previos, donde se describe una cultura de clan²⁹. Esto puede deberse a diversos factores, como cambios en el entorno educativo y político, la gestión de la institución o la evolución de las expectativas de sus miembros.

En cuanto a la estadística inferencial, se emplearon algunas pruebas estadísticas. En primer lugar, se aplicó la prueba de Alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna³⁰. La tabla 4 presenta los resultados de la prueba en cada una de las dimensiones del instrumento, lo cual sugiere que las preguntas utilizadas en la investigación están midiendo la cultura organizacional de forma precisa, ya que todas se relacionan entre sí y evalúan diferentes aspectos del mismo concepto.

²⁹José Gerardo Ignacio Gómez-Romero et al., "La cultura y el engagement organizacional: el caso de una institución de educación superior." *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* 14, no. 27 (2023).

³⁰ Julio Rodríguez-Rodríguez y Mercedes Reguant-Álvarez, "Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach", *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació* 13, núm. 2 (2020): 1-13.

Tabla 4: Alfa de Cronbach de las variables del instrumento

Variable	Alfa
Características dominantes	0.795
Administración de empleados	0.884
Estilo de liderazgo	0.914
Cohesión organizacional	0.914
Énfasis estratégico	0.899
Criterios de éxito	0.895

Fuente: Elaboración propia utilizando el software SPSS.

Como segunda prueba, se realizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar si los datos siguen una distribución normal. Esta prueba es necesaria para decidir si se utiliza la prueba ANOVA de un factor o la prueba Kruskal-Wallis para el análisis posterior. La hipótesis nula sugiere que los datos siguen una distribución normal y se acepta si el valor de p es menor a 0.05^{31} . De acuerdo con el software SPSS, p es menor a 0.001 . Por lo tanto, los resultados indican que los datos siguen una distribución normal, lo que justifica el uso de la prueba ANOVA de un factor.

Tras confirmar la normalidad de los datos, se aplicó la prueba de ANOVA de un factor para validar los resultados del cuestionario. Además, esta prueba busca diferencias significativas entre las medias de dos o más grupos. En este caso, se comprobó la validez de los resultados y se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las medias de las tres instituciones, lo que sugiere que pueden presentar particularidades en el tipo de cultura que existe. Estas diferencias pueden deberse a variables como el estilo de liderazgo o la cohesión organizacional, que influyen en el tipo de cultura. Para profundizar en estas diferencias, se realizó una prueba de correlación de Pearson para comparar las culturas a detalle.

El análisis se enfocó en los cuatro tipos de cultura organizacional de Cameron y Quinn (clan, adhocracia, mercado y jerarquía) para identificar patrones de correlación específicos en cada uno y comparar a las instituciones con mayor precisión. En el ITD, se encontró una correlación entre la cultura adhocrática y el nivel de escolaridad, lo que sugiere que un mayor nivel educativo puede fomentar la adaptación al cambio y la innovación. Las organizaciones con estas características

³¹ Richard I. Levin y David S. Rubin, *Estadística para administración y economía* (Pearson Educación, 2010).

tienden a ser innovadoras, son resilientes a los desafíos y responde de forma rápida a los cambios que demanda el mercado³².

También se observó una correlación entre la cultura adhocrática y el tipo de contrato. La adhocracia se centra en la flexibilidad y la falta de una estructura formal, lo que les otorga a las organizaciones la habilidad de adaptarse y fomentar la innovación³³. Esto sugiere una estructura organizacional compleja, donde se combinan estructuras formales y jerárquicas con un ambiente de trabajo innovador. Esto contradice la idea de que los contratos de base son menos comunes en un contexto adhocrático ya que no se alinean con las características principales de este tipo de cultura. Es posible que prevalezcan los pagos por honorarios debido a la necesidad de flexibilidad y los equipos multidisciplinares presentes en este tipo de cultura³⁴.

En cuanto a la UTD, se presentaron dos correlaciones significativas. En primer lugar, se observó una correlación entre la cultura adhocrática y el nivel de escolaridad, lo que sugiere que un mayor nivel educativo facilita la adaptación a nuevas ideas y enfoques, característicos de la cultura adhocrática. Esto se debe a que las personas con mayor formación suelen estar más familiarizadas con las nuevas tendencias y suelen ser más independientes³⁵. En segundo lugar, se encontró una correlación entre la cultura jerárquica y la antigüedad en la institución. Esto indica que quienes llevan más tiempo en la UTD tienden a valorar las estructuras jerárquicas y las responsabilidades bien definidas, debido a su mayor experiencia y conocimiento³⁶.

En el caso de la UNIPOLI, se encontró una correlación entre la cultura de clan y la edad, lo que sugiere que los empleados mayores tienden a valorar más el ambiente familiar que caracteriza a este tipo de cultura. Se enfocan en la historia compartida, los rituales y las tradiciones que se transmiten a lo largo de los años, reforzando la identidad de la institución³⁷. Además, se observó una correlación entre la cultura de mercado y la edad y la antigüedad, lo que indica que los empleados con más experiencia en la institución se identifican con el enfoque en la competitividad y la eficiencia. La cultura de mercado plantea que las organizaciones se destacan por ser consistentes, de respuestas rápidas y competitivas³⁸. Sin embargo, esto

³² Liliana M. Pedraja-Rejas et al., "Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual", *Formación Universitaria* 13, no. 5 (2020): 3-14.

³³ Oscar Oswaldo Rincón Rodríguez y Luperly Aldana Bautista, "Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica", *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión* 13, no. 2 (2021).

³⁴ Francisco David Ortega Almonacid y Mónica García Rubiano, "Capítulo 11. Relación entre cultura y clima organizacional en algunas entidades de educación", en *Psicología de las organizaciones y del trabajo*, eds. Johnny Orejuela, Mónica García Rubiano y Lizeth Andrea Villada Arango (Arizona: Fundación Universitaria CEIPA, 2022), 321-344.

³⁵ Juan Javier Vesga Rodríguez et al., "Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change disposition", *Suma Psicológica* 27, no. 1 (2020): 52-61.

³⁶ Yuriria González Bonilla, "Competencias laborales y clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada", *Revista Ciencia Administrativa* 12 (2019).

³⁷ Edwin Humberto Calderón-Fuentes y Edgar Huamani-Sayán, "Aspectos relevantes de la cultura organizacional de los docentes en una institución de educación superior tecnológica peruana," **Interfases** 17 (2023): 123-145.

³⁸ Julia C. Naranjo-Valencia, Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle, "Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies", *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volumen 48, Issue 1, (2016).

contradice la idea de que los empleados más longevos pueden llegar a ser más resistentes al cambio³⁹. Es crucial gestionar la antigüedad de manera efectiva para aprovechar el potencial de todos los miembros de la organización.

Conclusiones

El estudio ha logrado identificar exitosamente el tipo de cultura organizacional que predomina en cada una de las tres Instituciones de Educación Superior analizadas. Se cumplió el objetivo de determinar la cultura organizacional al evidenciar que la cultura de mercado es la que prevalece en las tres IES. Esto indica que, en general, estas instituciones se caracterizan por un enfoque en la competitividad, la orientación a resultados y la satisfacción del cliente. Los resultados sugieren que las universidades se encuentran compitiendo para ofrecer mejores oportunidades a los estudiantes en un mundo en constante cambio.

Sin embargo, el análisis revela particularidades en cada institución. El ITD muestra una combinación de cultura de mercado con elementos de cultura jerárquica y de adhocracia. Al no darle prioridad a la cultura de clan, esto parece indicar que carece un ambiente colaborativo y un sentido de pertenencia entre los miembros. Además, se encontró una correlación entre la cultura adhocrática y el nivel de escolaridad, lo que indica que los colaboradores con mayor formación académica tienden a estar más abiertos a nuevas ideas y enfoques innovadores. La UTD destaca por la igualdad de género en cuanto a las preferencias culturales, lo que significa que hombres y mujeres perciben la cultura organizacional de manera similar. También se observó una correlación entre la cultura jerárquica y la antigüedad, lo que sugiere que los empleados con más experiencia en la institución valoran las estructuras formales y la jerarquía. Por último, en la UNIPOLI, como en las otras instituciones, la cultura de mercado es la más sólida. Sin embargo, también presenta elementos de una cultura de clan, especialmente entre los hombres, lo que indica un sentido de comunidad, lealtad y trabajo en equipo. Se encontró una correlación entre la cultura de mercado y la edad y la antigüedad, lo que sugiere que los empleados con más experiencia en la institución están más alineados con la orientación hacia el mercado y la competitividad.

Las correlaciones entre los tipos de cultura y las variables sociodemográficas como el nivel de escolaridad, la antigüedad y el género permitieron obtener información sobre cómo las características individuales y las experiencias laborales de los colaboradores influyen en la forma en que perciben la cultura de su organización. En conclusión, el estudio muestra que la percepción de la cultura organizacional no es homogénea y se ve afectada por factores individuales y contextuales.

Los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico sirven como fundamento para la elaboración de propuestas de mejora. A partir del análisis realizado, se sugieren las siguientes acciones para el ITD:

³⁹Mónica García Solarte, Laura Salas Arbeláez y Andrés Ramiro Azuero, *Cultura organizacional y liderazgo de la pequeña y mediana empresa en Cali: Análisis desde el género del gerente* (Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, 2021).

- Implementar programas de integración y desarrollo de equipos, dada la relativa debilidad de la cultura de clan.
- Promover la colaboración entre departamentos para fortalecer la cohesión interna.
- Revisar las políticas de gestión del talento humano para asegurar su alineación con los distintos tipos de contrato y mejorar la motivación y el compromiso del personal.
- Impulsar la cultura adhocrática en áreas clave, identificando espacios donde la innovación y la adaptabilidad sean prioritarias.

En el caso de la UTD, se recomienda:

- Reforzar la cohesión entre los colaboradores, especialmente a través de estrategias que promuevan la inclusión y el sentido de pertenencia, dado el bajo nivel de cultura de clan que se presenta.
- Desarrollar programas de formación continua que faciliten la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, que se alinean con la aspiración de una cultura adhocrática.
- Fomentar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, lo cual aumenta su motivación y compromiso, fortaleciendo así la competitividad institucional.

En cuanto a la UNIPOLI, las acciones recomendadas son:

- Revisar los sistemas de incentivos y reconocimiento, con el fin de consolidar los aspectos positivos de la cultura de mercado, como la orientación a resultados y la competitividad.
- Crear programas de mentoría que permitan el intercambio de conocimientos y experiencias entre colaboradores de diferentes generaciones, facilitando la implementación de una cultura adhocrática,

Con el objetivo de fortalecer la cultura organizacional de las tres instituciones, se sugieren las siguientes acciones:

- Fomentar la diversidad de género en la composición del personal académico y administrativo, con políticas de reclutamiento y retención por rangos etarios y trayectorias profesionales. Esta diversidad podría integrarse como valor institucional para enriquecer la creatividad y la toma de decisiones estratégicas.
- Optimizar los canales de comunicación interna institucional, mediante la implementación de plataformas digitales, boletines y espacios de diálogo participativo que aseguren que todos los colaboradores se alineen a los objetivos, valores y cambios culturales dentro de la institución.
- Desarrollar una estrategia integral de liderazgo institucional que incluya la capacitación, la gestión del cambio y la comunicación efectiva. Lo anterior permitirá consolidar referentes internos que guíen, inspiren y motiven a sus equipos en la implementación de una cultura organizacional sólida y coherente.
- Diseñar e Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación continua de la cultura organizacional con herramientas como encuestas de clima organizacional. Grupos focales y métricas de desempeño vinculadas a

los valores institucionales, de esta manera se podrán identificar áreas de mejora y trabajar en los ajustes oportunos al interior de la organización.

- Consolidar una cultura de aprendizaje y desarrollo profesional mediante programas institucionales que incentiven la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos. Se propone la implementación de cursos, certificaciones y actualización disciplinar de esta manera se fortalecerán las capacidades del equipo y el compromiso institucional.

Para futuras investigaciones, se sugiere profundizar en la relación entre la cultura organizacional, el clima laboral y el desempeño institucional. Se recomienda realizar estudios comparativos entre diferentes sectores, como el público y el privado, para identificar patrones específicos en el ámbito educativo. Además, se sugiere explorar la relación entre la cultura organizacional y otros factores institucionales, como la innovación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la productividad, entre otros.

Bibliografía

- Aguilar-Barojas, Saraí. "Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud." *Salud en Tabasco* 11, no. 1-2 (2005): 333-338. <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- Almonacid, Francisco David Ortega, y Mónica García Rubiano. "Capítulo 11. Relación entre cultura y clima organizacional en algunas entidades de educación." en *Psicología de las organizaciones y del trabajo*, eds. Johnny Orejuela, Mónica García Rubiano y Lizeth Andrea Villada Arango (Arizona: Fundación Universitaria CEIPA, 2022), 321-344.
- Blois, Juan Pedro. *Medio siglo de sociología en la Argentina: ciencia, profesión y política (1957-2007)*. Eudeba, 2018.
- Calderón-Fuentes, Edwin Humberto, y Edgar Huamani-Sayán. "Aspectos relevantes de la cultura organizacional de los docentes en una institución de educación superior tecnológica peruana." *Interfases* 17 (2023): 123-145.
- Cameron, Kim S. y Robert E. Quinn. *Diagnosing and changing organizational culture: The competing values approach*. Jossey-Bass. (2011)
- Carrillo Punina, Álvaro Patricio, Sandra Patricia Galarza Torres, Cecil Aguirre Casco, y Luis Alfredo Tipán Tapia. "Cultura organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador." *Revista Universidad y Sociedad* 15, no. 2 (2023): 120-131.
- Chávez-Hernández, Noé. 2020. "Análisis Cuantitativo del Modelo de Valores en Competencia en pequeñas Instituciones Educativas de Nivel Superior en el Municipio Mexiquense de Coacalco de Berriozábal". *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis* 15 (2): 97-112.

- Dill, David. 2012. *The Management of Academic Culture Revisited: Integrating Universities in an Entrepreneurial Age*. En *Managing Reform in Universities. Issues in Higher Education*, editado por Stensaker B., Välimaa J., Sarrico C. Londres: Palgrave Macmillan, 222-237.
- Esquinca Moreno, Armando, Carmen Patricia Jiménez Terrazas, y Hugo Gaggiotti. "Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México." *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales* 27, no. 53-2 (2018): 34-60.
- Favila Flores, S. L., Rosalío Tortolero Portugal, R. T. P., E. G. Figueroa González, y J. G. I. Gómez Romero. 2022. "Relación de la Cultura Organizacional con el Clima Laboral en una Estación de Servicio de la Ciudad de Durango, México." *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 6, no. 1: 2736–2749. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1684.
- Ferrer-Castillo, Andrés, Raúl Hernández-Heredia, y Pedro Planes-Cumbá. "La cultura organizacional en el perfeccionamiento del proceso de dirección de las instituciones de educación superior." *EduSol* 20, no. 73 (2020): 1-12.
- García-Díaz, Ana. "Construyendo escuelas resilientes: La educación flexible, la integración y la COVID-19." *Revista Española de Educación Comparada* 38 (2021): 211-227. <https://doi.org/10.5944/reec.38.2021.28840>
- Gobierno del Estado de Durango, "Universidad Tecnológica de Durango. Portal de Transparencia", 2023, <https://transparencia.durango.gob.mx/UTD/organigrama>.
- Gobierno del Estado de Durango, "Universidad Politécnica de Durango. Portal de Transparencia", <https://transparencia.durango.gob.mx/unipoli/organigrama>
- Gómez-Romero, José Gerardo. 2017. "La Cultura Empresarial y las Incapacidades de Aprendizaje Organizacional en las MiPyMEs de Durango Capital." *Universidad y Empresa* 19, no. 33: 113–136.
- Gómez-Romero, José Gerardo Ignacio, Roberto Rojero Jiménez, y Francisco Martín Villarreal-Solís. "La cultura y el engagement organizacional: el caso de una institución de educación superior." *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* 14, no. 27 (2023).
- González Bonilla, Yuriria. "Competencias laborales y clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada." *Revista Ciencia Administrativa* 2 (2019).
- Hofstede, Geert y Michael Minkov. "VSM 2013". *Values Survey Module* (2013). <http://geerthofstede.com/research-and-vsm/vsm-2013/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información (INEGI), "Victoria de Durango, Durango" (2022), <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=10#tabMCcollapse-Entidad-10-2>
- Katzenbach, Jon, Carolin Oelschlägel, y James Thomas. "10 principles of organizational culture." *Strategy & Business* 82, no. Spring (2016): 1-7.
- Lagos Vergara, Rodrigo, y Macarena Barrientos Díaz. "Enseñanza de la arquitectura en Chile: acciones pedagógicas con potencial innovador." In *VIII Jornadas sobre*

Innovación Docente en Arquitectura (JIDA'20), Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Málaga, 12 y 13 de noviembre de 2020: libro de actas, pp. 1015-1027. Grup per a la Innovació i la Logística Docent en l'Arquitectura (GILDA), 2020.

Levin, Richard I., y David S. Rubin. *Estadística para administración y economía*. Pearson Educación, 2010.

Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. "Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies", *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volume 48, Issue 1, (2016): 30-41.

Pedraja-Rejas, Liliana M., Ítalo A. Marchioni-Choque, Constanza J. Espinoza-Marchant, y Camila P. Muñoz-Fritis. "Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual." *Formación Universitaria* 13, no. 5 (2020): 3-14.

Rodríguez, Oscar Oswaldo Rincón, y Luperly Aldana Bautista. "Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica." *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión* 13, no. 2 (2021).

Rodríguez-Rodríguez, Julio, y Mercedes Reguant-Álvarez. "Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach." *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació* 13, no. 2 (2020): 1-13.

Sampieri, Roberto Hernández. *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México. (2018)

Scheinsohn, Daniel. *Cultura organizacional: funciones, ventajas, desventajas y efectos. Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi. (2019).

Serna, Humberto. "Gerencia estratégica: planeación y gestión." *Teoría y metodología. Bogotá: 3R Editores* (1997).

Solarte, Mónica García, Laura Salas Arbeláez, y Andrés Ramiro Azuero. *Cultura organizacional y liderazgo de la pequeña y mediana empresa en Cali: Análisis desde el género del gerente*. Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, 2021.

Thirión, Jordy Micheli, y Celso Garrido Noguera. "La educación virtual en México: universidades y aprendizaje tecnológico." (2010).

Valderrama, Beatriz. "Transformación digital y organizaciones ágiles." *Arandu Utic* 6, no. 1 (2019): 15-50.

Vesga, Juan Javier. "Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior." *Guillermo de Ockham: Revista científica* 11, no. 2 (2013): 89-100.

Vesga Rodríguez, Juan Javier, Mónica García Rubiano, Carlos Forero Aponte, María Constanza Aguilar Bustamante, Jairo Ángel Jaramillo, Eliana Quiroz González, Esther Julia Castaño González, Verónica Andrade Jaramillo, y María Alejandra Gómez Vélez. "Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change disposition." *Suma Psicológica* 27, no. 1 (2020): 52-61.

Villareal Solís, M. D., F. M. Villarreal Solís, y E. E. Briones Salinas. 2012. "Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango." *Conciencia Tecnológica* 44: 23-29.

**REVISTA
INCLUSIONES**
M.R.

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.