

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL TRABAJO DE ACADEMIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR: COMPARACIÓN EN DOS PROGRAMAS EDUCATIVOS

Área de investigación: Educación en contaduría, administración, informática y negocios internacionales

Blanca Carballo Mendívil

Instituto Tecnológico de Sonora
México
blanca.carballo@itson.edu.mx

Alejandro Arellano González

Instituto Tecnológico de Sonora
México
alejandro.arellano@itson.edu.mx

Nidia Josefina Ríos Vázquez

Instituto Tecnológico de Sonora
México
nidia.rios@itson.edu.mx

Agradecimientos. Se agradece al Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) por el recurso otorgado a través del Programa de Fomento y Apoyo a la Investigación (PROFAPI2019) para la presentación y publicación de este artículo. Asimismo, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México (CONACYT) por el apoyo y recursos otorgados a través del Laboratorio Nacional Sistemas de Transporte y Logística "SiT-LOG Lab" Sede ITSON, para trabajar en la investigación que se reporta.

Octubre 9, 10 y 11 de 2019

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL TRABAJO DE ACADEMIA EN EDUCACIÓN SUPERIOR: COMPARACIÓN EN DOS PROGRAMAS EDUCATIVOS



Resumen

Estudio que valora la relación entre cultura organizacional y nivel de cumplimiento de lineamientos institucionales del trabajo colegiado de las academias. Los datos obtenidos a través de entrevistas y aplicación del instrumento de Denison permitieron detectar que no existe una diferencia significativa en la cultura de las diferentes academias estudiadas, pero que esta cultura organizacional que se presenta en cada grupo si se relaciona e influye positiva y significativamente en el nivel de cumplimiento de los lineamientos institucionales, aunque esta relación sólo se presenta en tres dimensiones: Adaptabilidad, Participación y Misión (no se encontró relación con la variable de Consistencia). A partir de las áreas de oportunidad se realizan propuestas en tema de desarrollo de destrezas, toma de acuerdos, coordinación e integración, creación de cambios, aprendizaje organizacional, enfoque en el cliente, intención y dirección estratégica, metas y objetivos, y visión, mismas que se recomienda implementar para fortalecer los rasgos culturales débiles, y así favorecer el logro de resultados esperados por estos grupos colegiados.

Palabra clave: Cultura organizacional, academia, diagnóstico.

Abstract

Organizational Culture and its relation with the work of academia in Higher Education: a comparison between two educational programs

Study that assesses the relationship between organizational culture and level of compliance with institutional guidelines for collegial work of Academic Groups. The data obtained through interviews and application of the Denison instrument allowed to detect that there is no significant difference in the culture of the Academic Groups. It also indicates that the organizational culture is related and positively and significantly influences the level of compliance with the institutional guidelines, although this relationship only appears in three dimensions of the organizational culture: Adaptability, Participation and Mission;





no relationship was found with the Consistency variable. Areas of opportunity were identified in skills development, making agreements, coordination and integration, creation of changes, organizational learning, customer focus, strategic direction and intention, goals and objectives, and vision. It is recommended to implement actions that strengthen weak cultural features, and thus favor the achievement of results expected by these collegiate groups

Keywords: organizational culture, academic groups, diagnostic.

Introducción

De acuerdo con lo revisado en la literatura, la Cultura Organizacional (CO) es una variable estrechamente relacionada con el desempeño y el cumplimiento de objetivos en las organizaciones. Por ello, es una de tantas variables estudiadas en ellas desde finales del siglo XIX y principios del XX por diferentes autores como Elton Mayo y sus colaboradores (Fritz Roethlisberger, W.J Dickson, W. Lloyd Warner, entre otros) (García-Alvarez, 2006). Sin embargo, no fue sino hasta los años ochenta cuando el interés por la cultura aumentó considerablemente (Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006), siendo estudiada en diversos académicos como Pettigrew (1979), Hofstede (1984), Ouchi y Wilkins (1985), Schein (1998), Deal y Kennedy (1982), Smircich (1983), Denison (1990), Trompenaars y Hampden-Turner (1997), Cameron y Quinn (2011), y otros como Tom Peters y Robert H. Waterman, B. Uttal, Jay B. Barney, Denise M. Rousseau, Peter Dahler-Larsen (Hernández-Calzada, Mendoza-Moheno, & González-Fernández, 2007; Aktouf, 2002; Martínez-Avella, 2010).

La cultura explica cómo y porqué del comportamiento organizacional, aunque es una variable compleja que además del comportamiento, incluye otros elementos como los valores, significados creencias, suposiciones y la misma lógica que se adquiere dentro de una organización en un proceso de aprendizaje colectivo (Hernández-Calzada, Mendoza-Moheno, & González-Fernández, 2007; Aktouf, 2002), por ello en la actualidad se considera que la CO es una variable cuya medición permite identificar factores que expliquen por qué algunas iniciativas para mejorar el desempeño prosperan y otras no obtienen los beneficios esperados. Por eso, el estudio de la misma es importante si se desea tener éxito al implementar proyectos que les permita adaptarse a los cambios y las nuevas circunstancias en las cuales





se encuentran envueltas, no sólo en las empresas, sino en cualquier organización formal e informal, como los son los grupos colegiados dentro de las universidades llamados Academias (Carballo-Mendivil, Arellano-González, Rios-Vázquez, & Ochoa-Jiménez, 2016; Sánchez-López, 2010).

Las Academias son órganos colegiados de decisión, integrado por personal docente que colabora de manera organizada y responsable para garantizar que los estudiantes logren las competencias de egreso (eficacia), los recursos necesarios sean suficientes y se utilicen de manera eficiente (eficiencia) y se realicen sus funciones conforme al modelo educativo institucional a través de un sistema de aseguramiento de la calidad educativa, en cualquier nivel educativo (Arzola-Franco, 2012), elevando la calidad en el proceso enseñanza-aprendizaje en las Instituciones de Educación Superior (IES), bajo el modelo pedagógico de que se trate, y con ello contribuir al logro de indicadores académicos como en bajos índices de reprobación, altos niveles de aprovechamiento por asignatura y por grupo, y bajos niveles de deserción escolar, lo que seguramente redundará en una mayor y mejor eficiencia terminal (Cruz-García, 2008; Izquierdo-Sánchez, 2003).

Las funciones de las Academias son diferentes para cada IES, particularmente en la Institución objeto de estudio, una academia debe integrarse por personal académico que imparte cursos en un campo del conocimiento, ser autónoma en gobierno y orientación académica, tener facultades y responsabilidades definidas y tomar decisiones colegiadas autorregulándose en su operación, trabajar de forma organizada a partir de un plan de trabajo formal, contar con un sistema de aseguramiento de la calidad educativa que impulsa la mejora continua de los indicadores, colaborar sinérgicamente con otras academias, y someter a evaluación su trabajo por entidades externas que validen sus resultados.

En la literatura se reportan diversos estudios sobre el estudio de la relación entre la CO y el desempeño laboral en las empresas (Reyna-Díaz, Campos-García, & Martínez-Guillen, 2015; Figueroa-Monterroso, 2015; Jiménez-Garcés, 2016), así como en Instituciones gubernamentales y de educación superior (De la Torre-Iparraguirre & Themme-Afán Bustamante, 2017; Linares-Medina, Ochoa-Jiménez, & Ochoa-Silva, 2014), algunos de ellos afirmando que si existe relación entre ambas



variables. No obstante, no se detecta el estudio específico en cuerpos colegiados como son las Academias.



Asimismo, se reportan diversos enfoques para realizar un diagnóstico de la CO, mismos que pueden proporcionar respuestas respecto a cuáles son los factores que deben ser considerados en él. Sin embargo, algunos de estos modelos sólo contienen información limitada sobre el "cómo" estos factores están relacionados entre sí, con el uso de flechas para conectar las cajas en un modelo visual (Hernández-Calzada, Mendoza-Moheno, & González-Fernández, 2007; Aktouf, 2002); mientras que otros proporcionan más datos sobre las características que se presentan en las instituciones con determinado tipo de cultura, y promueven la clasificación de la CO de cualquier organización en una de las caracterizadas por dicho modelo. Por ello se considera que el modelo de Denison (1990) proporciona información útil no sólo para entender la CO de cualquier tipo de organización, sino relacionarla con el desempeño de los procesos académicos que se desarrollan a través del trabajo de las Academias, ya que es un modelo integral, significativo y aplicable para el estudio académico que se pretende realizar como investigación empírica en el campo de la CO, alrededor del proyecto de mejora del desempeño organizacional.

El modelo de Denison propone medir cuatro características a través de tres índices, y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems de un cuestionario llamado Denison Organizational Culture Survey (DOCS), el cual ha sido aplicado a diversos tipos de organizaciones, como el caso reportado por Ladea (2009), Barreto-Pardo y Bonilla-Rojas (2011), incluyendo el ámbito educativo (Bonavia, Prado, & García-Hernández, 2010; Carballo-Mendívil, Arellano-González, Ríos-Vázquez, & Ochoa-Jiménez, 2016), lo que indica que es posible y deseado, partir de modelos teóricos existentes relacionados con la CO, válidos y confiables, para adaptarlos a un objeto bajo estudio en particular.

Las cuatro características de la cultura planteadas por el modelo de Denison incluyen: la Participación y Consistencia, que tienen un enfoque interno por estar asociado al trabajo colegiado, y la Adaptabilidad y Misión que tienen un enfoque externo relacionado a planes no sólo de la Academia sino de la Institución donde pertenecen. Así pues, estas características deberían promover el nivel de





cumplimiento de las funciones de dicho órgano colegiado, cuya responsabilidad es desarrollar y supervisar programas, procesos y proyectos académicos en la Institución, que son requeridos en la búsqueda de la mejora de la calidad e incremento de la pertinencia de las funciones sustantivas, y no sólo realizar el trabajo administrativo que eso conlleva (sin llevar a cabo reuniones donde se les dé seguimiento al avance de los estudiantes, indicadores y logro de planes establecidos).

Y dado que en la Institución objeto de estudio en esta investigación aún existe incertidumbre sobre cómo es el trabajo que se desarrolla al interior de las academias, si hay academias que operan adecuadamente o no, y qué diferencias existen entre ambos grupos, se plantea como pregunta ¿Qué aspectos de la cultura organizacional de las academias se relacionan al nivel de cumplimiento de su propósito? Así pues, responder esta pregunta generará conocimiento que servirá para tomar decisiones orientadas a la implementación de su nuevo modelo de academias, y realizar los ajustes al modelo establecido para asegurar el logro del objetivo.

Dado lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo caracterizar las academias y su CO en una Institución de Educación Superior, con el fin de obtener información suficiente para tomar decisiones encaminadas a la mejora del desempeño, planteando las hipótesis de la Tabla 1.

Tabla 1. Hipótesis de la investigación

Tipo	Hipótesis alterna	Hipótesis nula
Hipótesis general	Hi. La cultura organizacional se relaciona significativamente con el nivel de cumplimiento de las academias	Ho. La cultura organizacional no se relaciona con el nivel de cumplimiento de las academias
Hipótesis específicas	H1. Existe una relación entre la dimensión Participación de la cultura organizacional y el nivel de cumplimiento de las academias	Ho. No existe una relación entre la dimensión Participación de la cultura organizacional y el nivel de cumplimiento de las academias
	H2. La dimensión de la cultura organizacional se relaciona al nivel de cumplimiento de las academias	Ho. La dimensión Consistencia de la cultura organizacional no se relaciona al nivel de cumplimiento de las academias
	H3. La dimensión Adaptabilidad de la cultura organizacional se relaciona al nivel de cumplimiento de las academias	Ho. La dimensión Adaptabilidad de la cultura organizacional no se relaciona al nivel de cumplimiento de las academias



H4. La dimensión Misión de la cultura organizacional se relaciona al nivel de cumplimiento de las academias

Ho. La dimensión Misión de la cultura organizacional no se relaciona al nivel de cumplimiento de las academias

Marco teórico

Como lo establecen los autores que abordan el tema de la cultura organizacional (CO) (Schein, 1998; Denison, 1990; Cameron & Quinn, 2011; Pettigrew, 1979), la manera en que los empleados trabajan para el logro de sus objetivos empresariales que suelen estar relacionadas entre sí dentro de una cultura, que está constituida por tradiciones, condiciones y valores de las personas, quienes estructuran los lineamientos, normas, políticas y actividades que se ejecutan en las organizaciones (Ouchi, 1982 citado por (Calderón, Murillo, & Torres, 2003), siendo la base primordial que establece los comportamientos básicos en sus miembros, quienes se dice, trabajan inconscientemente en el desarrollo de la CO, aunque los altos directivos son quienes tienen una mayor influencia en ello, por ser encargados de realizar la planeación, supervisar el desarrollo de procesos y personas además de realizar el control haciendo posible que se ejecuten acciones orientadas al logro de objetivos organizacionales (Schein, 1998).

De acuerdo a los autores, las dimensiones o rasgos culturales, es decir, los patrones de comportamiento o formas de actuación que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional son cuatro: participación, consistencia, adaptabilidad y misión (Denison, 1990), mismos que al igual que cualquier organización para un grupo colegiado como son las Academias se pueden abordar con el mismo enfoque haciendo algunas pequeñas adaptaciones, tal como se describe en la Tabla 2 con el fin de operativizar las variables y poder estudiar su comportamiento desde esta perspectiva.

Tabla 2. Operacionalización de las variables relacionadas a la Cultura Organizacional

Variabes	Elementos	Descripción
Participación	Habilitación	Las academias se construyen alrededor de equipos y desarrollan la capacidad de sus miembros en todos los niveles, quienes están comprometidos con su trabajo.
	Orientación de equipo	
	Desarrollo de destrezas	
Consistencia	Valores básicos	En una academia se trabaja de manera consistente; existe estabilidad e integración
	Acuerdo	



	Coordinación e integración	interna que resulta como un sistema de control que asegura un alto grado de conformidad con los objetivos.
Adaptabilidad	Creación de cambios Enfoque en el cliente Aprendizaje organizacional	Las academias se adaptan por las necesidades del entorno, asumiendo genuinamente las implicaciones que esto conlleva.
Misión	Intención y dirección estratégica Metas y objetivos Visión	Las academias tienen claro su propósito, y su coordinador orienta hacia una dirección alineada a la estrategia organizacional.



Se dice que las organizaciones son un reflejo de la realidad cultural, valores, creencias e ideas mismas en las regiones donde se establecen, por lo tanto, la cultura de una academia se verá afectada por la cultura de la Institución, la ciudad, y en general por la sociedad, política, economía, uso de las tecnologías, etc. (Leisen, Lilly, & Winsor, 2002; Alabart, 2003). En algunas universidades latinas, como lo menciona Soledad-Walker (Soledad-Walker, 2016; Suárez-Zozaya & Muñoz-García, 2016), bajo la categoría de “trabajo docente” coexisten experiencias de trabajo desiguales, así como una diversidad y multiplicidad de actividades, que explican las tensiones a que están regularmente sometidos, exponiendo a los profesores e investigadores a nuevas condiciones y dinámicas del mercado de trabajo académico-universitario, a pesar de las críticas severas al régimen laboral y al modo de producción del conocimiento (Galaz, Gil, Padilla, Sevilla y Arcos, citado por (Suárez-Zozaya & Muñoz-García, 2016). Específicamente en el trabajo de Academias, se espera que los profesores cumplan con los lineamientos establecidos por la Institución objeto de estudio, en relación a las variables presentadas en la Tabla 2



Tabla 2. Operacionalización de las variables relacionadas al trabajo de Academia

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Conformación	La academia esta integrada por personal académico que imparte cursos de una misma competencia y se apoya en expertos con formación y experiencia en áreas del conocimiento o disciplinas afines a las competencias de egreso.
Pertenencia	La academia tiene pertenencia o corresponde a un programa educativo o de competencias comunes (ej.: formación general, inglés universitario, matemáticas, entre otros).
Gobierno	La academia es autónoma en gobierno y orientación académica, delimitada solamente por la normatividad institucional, tener facultades





	y responsabilidades definidas, y ser administrada por un presidente y un secretario, ambos integrantes de la academia y elegidos democráticamente por sus pares
Facultades	La academia toma decisiones colegiadas en el ejercicio de sus facultades, dentro del ámbito de su responsabilidad, autorregulándose en su operación a través de procedimientos documentados.
Organización	La academia conforma comisiones al interior de la misma academia, que resulten necesarias para cumplir con sus funciones, trabajando de forma organizada a partir de un plan de trabajo formal, y colaborando sinérgicamente con otras academias.
Procesos	La academia cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad educativa que impulsa la mejora continua de los indicadores de relevancia, eficacia y eficiencia, con apoyo y soporte metodológico para realizar sus funciones, sometiendo a evaluación su trabajo por entidades institucionales externas a la academia en función del cumplimiento de sus responsabilidades y de sus resultados.



Dado lo anterior, y como lo menciona Suárez-Zozaya y Muñoz-García (2016), todo proyecto de evaluación realmente importa y trasciende, por lo que un proyecto diagnóstico de la CO en las academias permitirá conocer aquellos puntos débiles que habrá que fortalecer, en vías de una mejora en el desempeño de estas células de una organización tan compleja como es la universidad.

Es importante reconocer que independientemente del modelo y el instrumento que se utilice para realizar el diagnóstico, es importante no sólo caracterizar la CO de los grupos activos en la universidad, sino buscar su transformación, que no sólo se refleje en la mejora de indicadores operativos, sino en la reorganización de sus procesos soportados en el trabajo colegiado y participativo de profesores y directivos

Metodología

La investigación que se presenta es descriptiva y correlacional de tipo transversal, que toma como estudio a las academias que participan en dos programas educativos (industrial y administración) de una universidad del norte de México. Para obtener la información sobre dichas academias se entrevistaron a sus coordinadores (ver Tabla 3), aplicando además un instrumento de escala Likert para la medición de la cultura organizacional



Tabla 3. Sujetos de estudio

Programa educativo	Academias estudiadas	Miembros de academia reportados
Ingeniería Industrial	24	72
Administración de Empresas	28	66



Como apoyo a la entrevista se elaboró una guía para una entrevista estructurada en formato de lista de verificación, apoyándose en las sugerencias de Bisquerra-Alzina y Acevedo-Ibáñez y López-Martín (1986), considerando los lineamientos establecidos por la Institución bajo estudio para la nueva integración de academias, cuya definición operacional se presentó en la Tabla 2. Las preguntas que se incluyeron eran referidas a los siguientes aspectos: conformación, vinculación interna y externa, diseño de planes y programas, liderazgo, selección de docentes y asignación de clases, habilitación (disciplinar y docente), toma de decisiones, autorregulación, procedimientos administrativos, necesidades, y otros problemas, y otras funciones administrativas.

Por su parte, para la medición de la cultura organizacional, se tomó el instrumento de Denison (1990), el cual fue adaptado al objeto de estudio al particularizar los ítems al funcionamiento de una Academia, y no referenciar a aspectos que involucran a toda la organización, en este caso la universidad, tal como el instrumento original lo maneja. El instrumento fue respondido por cada líder de academia. Al aplicarse el instrumento de Denison, los encuestados debieron leer cada ítem y seleccionar la respuesta entre una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5 = completamente de acuerdo). Los resultados de la aplicación de este instrumento son de carácter descriptivo puesto que se enuncian características, rasgos y situaciones propias de la cultura organizacional de los cuatro de las academias en 12 dimensiones, que fueron medidos con un instrumento confiable (ver Tabla 4). Sin embargo, también es importante considerar el planteamiento de iniciativas de mejora que permitan alcanzar los resultados esperados por el proyecto.

Tabla 4. Estadísticos de confiabilidad por dimensión de la cultura organizacional según Denison

Dimensiones	Índices	Alfa de Cronbach
Participación	Habilitación	0.741
Consistencia	Orientación de equipo	0.782
	Desarrollo de destrezas	
	Valores básicos	
Adaptabilidad	Acuerdo	0.723
	Coordinación e integración	
	Creación de cambios	
Misión	Enfoque en el cliente	0.886
	Aprendizaje organizacional	
	Intención y dirección estratégica	
	Metas y objetivos	
	Visión	

Para procesar la información recopilada en las entrevistas para caracterizar academias se elaboró una hoja de cálculo donde se registraron todos los datos, se realizó el cálculo de las medias de cada categoría analizada para identificar el cumplimiento promedio de las academias por programa educativo, y con estos datos se elaboró un gráfico radial para facilitar la comparación entre ambos.

Asimismo se hicieron las pruebas correspondientes para identificar la relación de las variables, utilizando el estadístico de correlación de Pearson. Es importante mencionar que se hicieron las pruebas de normalidad correspondientes (Ver Tabla 5), con el estadístico de Shapiro-Wilk por ser muestras pequeñas, concluyendo que todas las variables presentan una distribución normal, considerando un nivel de confianza del 95%, dado que presentaron un p-valor de significancia mayor a 0.05

Tabla 5. Pruebas de normalidad para las variables analizadas

Variable	Estadístico Shapiro-Wilk	Significancia
Nivel del cumplimiento	0.946	0.227
Cultura organizacional	0.937	0.137
Participación	0.966	0.568
Consistencia	0.966	0.573
Adaptabilidad	0.924	0.072
Misión	0.958	0.393





Por su parte, para el procesamiento e interpretación de los datos obtenidos con el instrumento de Denison se siguió el procedimiento que sugiere el grupo consultor de Denison (2009), para obtener el nivel de cumplimiento en términos porcentuales alcanzado por cada ítem; esto se hizo con los datos de todas las academias de manera general. Además, se elaboró un gráfico radial donde se representa el nivel alcanzado en cada uno de los doce índices evaluados en las academias de los departamentos de manera diferenciadas, de tal forma que pudieran ser comparados.

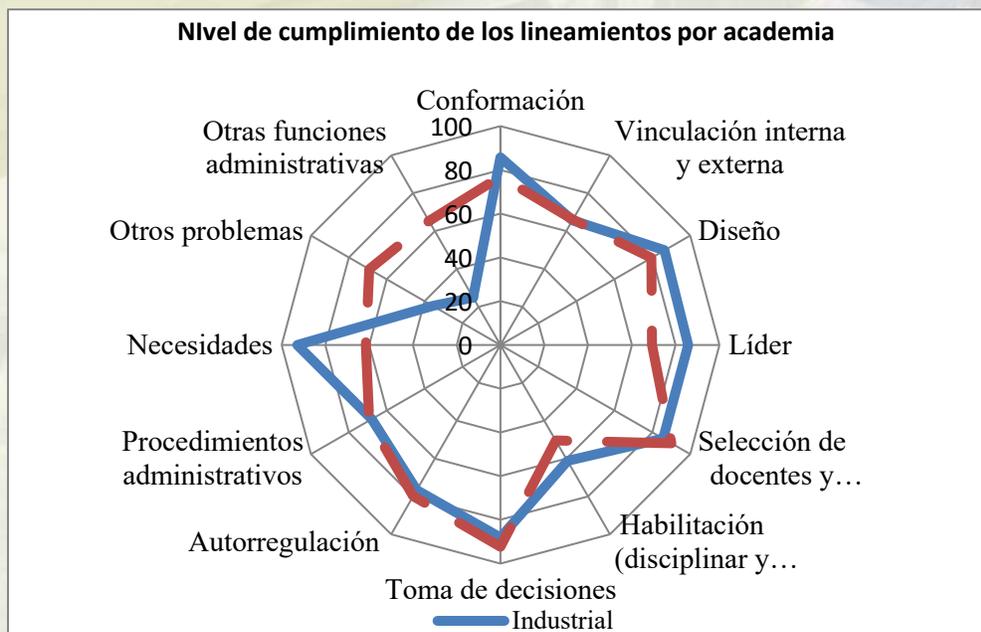
Asimismo, se realizaron pruebas T de Student de muestras independientes para identificar diferencias entre las academias estudiadas respecto al nivel de cumplimiento y la cultura organizacional como índice global, e individual. Esto para aceptar o rechazar las hipótesis generadas durante la investigación. Luego, se concluyó el estudio identificando los índices cuyas medias son las menores y se plantearon iniciativas de mejora, esto debido a que no sólo es importante conocer la situación actual de las academias, sino definir acciones que permitan mejorar los resultados esperados por estos grupos colegiados.

Resultados y discusión

En la Figura 1 se presenta una gráfica radial donde se indica el porcentaje de las 12 características estudiadas en las academias, las cuales se explican a detalle a continuación.



Figura 1. Cumplimiento medio de los lineamientos para cada academia estudiada



Como se puede observar en la gráfica de la Figura 1, en promedio, el 80% de las academias de ambos programas (industrial y administración), se integran por los maestros que reportaron su informe academia, y que además estos maestros imparten varios cursos de la competencia. Esto es bueno para la Institución, dado que le da al profesor una visión amplia sobre la competencia que se quiere lograr en el estudiante.

En lo referido a la vinculación interna y externa, es decir, cómo las academias se trabajan colaborativamente con otras instancias académicas internas o externas a la institución. Los resultados muestran que un promedio de 66% de estas academias, que se considera bajo, los maestros no necesariamente son expertos (con formación y experiencia) en el tema del curso, no se recurre a estos expertos para efectos de confirmar y complementar los diseños instruccionales, no se vincula con la empresa a través de los cursos o no se formalizan estos enlaces a través de los lineamientos de Vinculación Institucional, o no se trabaja colaborativamente con otras academias o instancias académicas de otras áreas institucionales o universidades.





Respecto al tema del diseño, de acuerdo a los resultados representados en la Figura 1, en promedio, el 83% de las academias en ambos los programas estudiados, cumple con lo esperado, es decir, los maestros integrantes de la academia participaron en el diseño del plan de estudios, del programa del curso que imparte y/o planes de clase, y además han participado en sus modificaciones cuyos cambios se le explican al responsable de programa para su validación y a todos los maestros para que puedan desarrollar el plan de clase.

En el tema de liderazgo, los hallazgos indican que el 86% del programa de industrial cumple con los lineamientos relacionados con su selección, ya que no sólo se debe querer ser líder y tener el tiempo para ello (dedicación de tiempo completo en la Institución), sino ser elegido por el grupo que lo solicitó y desarrollar las mismas actividades que el resto del grupo, es decir, impartir las clases que coordina. En el programa de licenciado de administración sólo cumple con el 69%, lo cual indica que es necesario trabajar en este rubro.

Para la selección de maestros y asignación de las materias a impartir, se toma en consideración el perfil del maestro, experiencia y el resultado de la evaluación docente del semestre anterior para tomar la decisión, el 86% de los casos en industrial un 86% y 90% en administración.

Al respecto de la habilitación (disciplinar y docente), se detectaron debilidades tanto en Ingeniería industrial como Licenciado en administración, con un 61% y 51%. Por su parte, en el tema de la toma de decisiones, los promedios arrojados fueron de 88% para Ingeniería Industrial y 92% para Licenciado en administración que son favorables, lo cual quiere decir que las decisiones que impactan a la academia se comunican al responsable del programa y/o jefe de departamento.

En el tema de la autorregulación, que se refiere a aquella capacidad que se dispone en el grupo para regularse a sí misma en base a un plan y su monitoreo y control, en reuniones periódicas, los datos obtenidos para industrial fueron de 77% y 80% para administración, que son aceptables.

Por su parte, la situación del cumplimiento de los procedimientos administrativos que coordina la CDA, se observa que el personal docente acude por apoyo y soporte metodológico para realizar sus funciones de academia, y cada final de semestre se valida este trabajo en sólo el 68% de Ingeniería industrial y 69% de Licenciado en



administración, el cual es un resultado bajo que indica que el personal docente no lleva a cabo los procedimientos administrativos.



En cuanto a procesos de detección de necesidades de recursos (infraestructura, materiales y personal), sólo el 68% y 69% de Ingeniería industrial y Licenciado en administración, respectivamente, identifica y comunica dichas necesidades al jefe de departamento para que formalmente adquiera su adquisición. De la misma manera, y relacionado con otros problemas detectados, ya sea administrativo, institucional o que trasciendan a la academia, y que se deban reportar a la CDA para tomar una decisión, en industrial se hace en el 93% de los casos y en administración sólo en un 62%. Por último, y relacionado con otras funciones administrativas como el proceso de ingreso del personal académico, ya sea auxiliar, eventual, tiempo completo proceso de certificación de competencia de los alumnos, entre otros, se observa que los profesores no son considerados (industrial en un 25% y en administración en un 65%).

Los resultados anteriores muestran las diferencias entre las academias de los dos programas educativos estudiados, pero para identificar si esta diferencia es significativa se hizo una prueba T de Student para muestras independientes (ver Tabla 6), una vez que se ha corroborado que existe una la igualdad de varianzas al haber realizado la prueba de Levene (dado que $p\text{-valor}=0.432$ es mayor al nivel de significancia de 0.05). El resultado se muestra de la prueba T arroja una significancia de 0.568, que es mayor al valor Alfa asumido (0.05), lo que lleva a aceptar la hipótesis nula, es decir, si bien existe una diferencia entre las dos academias analizados, esta no es significativa; puede deberse al azar.

Tabla 6. Diferencias en el nivel de cumplimiento entre academias

Variable	Grupos (academias)	Media	Desviación estándar	Prueba Levene (Significancia)	Prueba T (Significancia)
Nivel de cumplimiento	Ing. Industrial	71.42	12.82	0.432	0.568
	Lic. Administración	68.20	14.32		

Por su parte, para identificar la existencia o no de una relación entre las ya señaladas variables, en este caso la prueba de correlación de Pearson por ser variables cuantitativas.



De acuerdo con Pértega y Fernández (1997) el coeficiente de Pearson oscila entre -1 y $+1$, e indica que a medida que las variables independientes, en este caso la cultura organizacional, aumenten o disminuyan sus valores, las variables dependientes o bien, el nivel de cumplimiento también aumentarán o disminuirán de manera constante y proporcionalmente.

Según los resultados de la prueba (ver Tabla 7), la relación entra las variables estudiadas es del 49.9%, lo cual según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2010) es medio, por encontrarse entre los valores de .40 a .50. Sin embargo, dado que presenta una significancia de 0.013, existe un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5%, de que esta relación es positiva; en otras palabras, aunque la relación se presente de manera media, se puede confiar en que tal vínculo es verdadero.

Tabla 7. Relación entre la cultura organizacional y el nivel de cumplimiento de las academias

Variables	Media (%)	Desviación Estándar	Varianza	(CO)	(NC)	Significancia
Cultura organizacional (CO)	79.04	7.96	63.36	1	0.499*	0.013
Nivel de cumplimiento (NC)	70.08	13.26	175.90	0.499*	1	0.013

Nota: *. La correlación es significativa en el nivel 0.05

Dado lo anterior se puede concluir que la cultura organizacional se relaciona con el índice de cumplimiento de las academias de manera significativa, ya que arroja un valor de 0.499, con un p-valor por debajo del 0.05 que corresponde a un nivel de significancia del 5% (este valor es 0.013). Esto permite rechazar la hipótesis nula y aceptar que la cultura organizacional se relaciona e influye positiva y significativamente en el nivel de cumplimiento de las academias.

Así pues, se puede decir que el nivel de cumplimiento de las academias se ve impactada por la cultura organizacional que se presenta en cada una, por lo que es importante implementar acciones que vayan a fortalecer los rasgos culturales correspondiente, y así favorecer el logro de resultados esperados por los grupos colegiados.



No obstante, cabe señalar que la relación identificada no se presenta de manera equilibrada (ver Tabla 8), es decir, de las cuatro dimensiones que conforman a la cultura organizacional (participación, consistencia, adaptabilidad y misión). Se identifica una relación positiva y significativa en Adaptabilidad (A) del 63.5% con un nivel de significancia del 0.01; con Participación (P) del 51.7 % y significancia de 0.01, y con Misión (M) de 43.3% con un nivel de error del 5%. Por su parte, no se encontró relación con la variable de Consistencia, la cual presentó sólo un nivel de 14.6%.

Tabla 8. Relación entre cada dimensión de la cultura organizacional y el nivel de cumplimiento de las academias

Variables		(NC)	(P)	(C)	(A)	(M)
Nivel de cumplimiento (NC)	P	1	0.517**	0.146	0.635**	0.432*
	Sig	--	0.010	0.497	0.001	0.035
Participación (P)	P	0.517**	1	0.658**	0.573**	0.755**
	Sig	0.010	--	0.000	0.003	0.000
Consistencia (C)	P	0.146	0.658**	1	0.448*	0.701**
	Sig	0.497	0.000	--	0.028	0.000
Adaptabilidad (A)	P	0.635**	0.573**	0.448*	1	
	Sig	0.001	0.003	0.028	--	
Misión (M)	P	0.432*	0.755**	0.701**	0.616**	1
	Sig	0.035	0.000	0.000	0.001	--

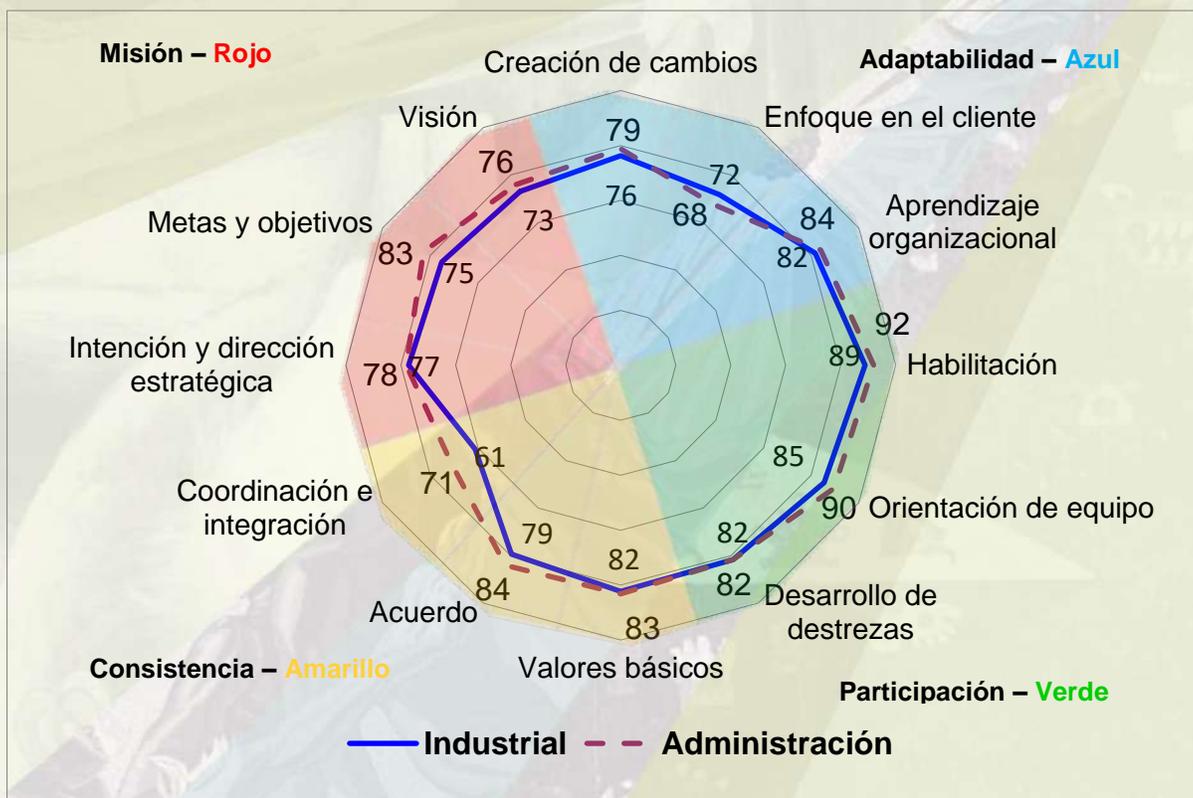
Notas:

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01

P= Índice de correlación de Pearson

De manera independiente para los dos tipos de academias estudiadas, aquellas del programa educativo de Industrial y Administración, en la gráfica de la Figura 2 se representan las medias por índice del modelo de Denison (1990), donde se pueden observar diferencias en los porcentajes entre ambos grupos.

Figura 2. Grafica Denison aplicada a 4 dimensiones con sus 3 sub – escalas



Y para identificar si esta diferencia es significativa, también se hizo una prueba T de Student para muestras independientes (ver Tabla 9), después de haber corroborado que existe una igualdad de varianzas con la prueba de Levene (p -valor=0.434 fue mayor al 0.05). Dado que la prueba arrojó un p -valor de 0.391, que es mayor al valor 0.05 de alfa, se acepta la hipótesis nula, lo que significa que no existe una diferencia significativa en la cultura de las dos academias analizadas.

Tabla 9. Diferencias en el nivel de cumplimiento entre academias

Variable	Grupos (academias)	Media	Desviación estándar	Prueba Levene (significancia)	Prueba T (Significancia)
Cultura organizacional	Ing. Industrial	77.83	9.13	0.434	0.391
	Lic. Administración	80.73	5.99		





Es entendible que las academias, aunque son de diferentes programas educativos y están adscritos a distintas Direcciones Académicas, presenten características similares, ya que son parte de un mismo sistema que se maneja con una estructura departamental (comparten recursos), así que se puede deducir que se aplican las mismas reglas. Lo mismo podría decirse la comparar a la Institución con otras universidades públicas de México, dada las características comunes que presentan, como las que menciona Muñoz-García (2009) respecto al modo en que obtienen recursos, forma que ha cambiado a lo largo de los años, ya que antes los recursos públicos patrocinaban a las universidades, y actualmente estos se otorgan a partir de la eficiencia y eficacia demostrada, basándose en procesos de evaluación, de los resultados logrados.

En general para todas las academias, la variable de participación presenta una relación del 51.7 % con el nivel de cumplimiento de los lineamientos de academia, con una significancia del 0.01. En esta dimensión el índice que arrojó porcentajes más altos fue Habilitación (en promedio 90%), segundo por Orientación de equipo (media del 87%), y por último, Desarrollo de destrezas, con porcentaje medio de 82%.

Lo anterior indica que la habilitación es adecuada para la mayoría de los integrantes de cada academia, que demuestra su nivel de compromiso en el trabajo que emprenden, que se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes integrantes de academias como un equipo donde se intercambian distintas opiniones, y que invierten tiempo, dinero y esfuerzo de manera regular, en el desarrollo de las capacidades de sus miembros, porque no surgen problemas o porque ya se cuentan con las habilidades necesarias para hacer el trabajo requerido.

Es importante mencionar que una de las características de este tipo de instituciones es que el personal de la base operativa, es decir, los profesores, estén capacitados para realizar este tipo de funciones académicas, pero no necesariamente sea competente para realizar tareas de gestión, por lo que es importante la habilitación en el esquema de proyectos, desarrollar la habilidad directiva en el liderazgo de los mismos, y promover la optimización del capital intelectual.

Por su parte, en la dimensión de consistencia, que de acuerdo a la prueba de correlación de Pearson no se relaciona con el nivel de cumplimiento de los lineamientos que tiene que cumplir la academia, se encontró en



valores básicos se tiene un promedio de 83%, en acuerdo 81% y en coordinación e integración sólo 65%.



Estos resultados indican que existe liderazgo característico en cada academia y un conjunto de prácticas que ayuda hacer consistentes, y que cuando se presentan desacuerdos se trabajan intensamente para encontrar una solución donde todos tengan un acuerdo. Sin embargo, se tienen dificultades para alcanzar acuerdos con los temas claves relacionados en la academia y no se comparte una perspectiva en común, no se coordinan proyectos entre diferentes academias del programa educativo, y trabajar con alguien de otra academia del programa educativo es como trabajar con alguien de otro departamento u otra universidad.

Específicamente sobre los valores que rigen a los miembros de la organización se observa que el valor del modelo Institucional permea en todos sus miembros, y se percibe que el personal está dispuesto a desarrollarse tanto en lo personal como en lo profesional, aunque aún se tenga que trabajar la estandarización para operar bajo un sistema de gestión con enfoque a procesos orientado a la mejora continua en el área académica. Por su parte, respecto a la participación y compromiso, se observa a personal que tiene más de 20 años laborando en él, desde que era una Institución pequeña y todos se veían como una familia, y por ende este personal está comprometido con la Institución. Sin embargo, con los cambios ocurridos desde el inicio de este nuevo milenio, las condiciones en el Instituto han cambiado, las oportunidades se han incrementado y se han generado más puestos de trabajo de tipo temporal que trabaja por honorarios y sin ninguna prestación, y por consecuencia las relaciones interpersonales se han perdido, perdiendo el sentimiento de pertenencia. Asimismo, existe personal que ya está en edad de jubilación en diversas áreas académicas, pero no se ha planteado una estrategia para la reposición de este personal clave en la Institución, lo que refleja deficiencias en sus procesos de planificación.

Por su parte, en la dimensión de adaptabilidad, que es la que presenta una mayor relación con el nivel de cumplimiento de los lineamientos de academia, con un 63.5% y una significancia del 0.01, los resultados indican que la creación de cambios se da en un promedio de 77%, el enfoque al cliente en un 70% y el aprendizaje organizacional en 83%.





Estos resultados en la dimensión de Adaptabilidad indican que aunque la forma de hacer las cosas en cada academia que le pertenece al profesor es flexible y es fácil de intercambiar opiniones y responder a los cambios al entorno, no existe una verdadera cooperación entre sí para introducir cambios en conjunto al programa educativo. Lo anterior ocasiona bajos niveles en el enfoque al cliente, al no incorporar los comentarios o recomendaciones de alumnos y/o exalumnos en los temas que se manejan en los programas educativos, y no comprender las necesidades del entorno empresarial. A pesar de ello, dentro de las academias se ven a las fallas como una oportunidad para aprender y mejorar, se toman riesgos y se trata de innovar teniendo como objetivo el aprendizaje colectivo.

La última dimensión referente a la misión, que presenta una relación con el nivel de cumplimiento de los lineamientos de academia del 43.2% según el coeficiente de correlación de Pearson, y una significancia del 0.05, tiene como promedio un 78% tanto en el índice de intención y dirección estratégica como en metas y objetivos, así como un 74% en visión.

Estos resultados indican que existe un acuerdo generalizado sobre las metas a lograr por parte de la academia, se compara constantemente el progreso con los objetivos fijados, y se estimula y motiva a cumplir las exigencias respecto al programa, aunque se nota una deficiencia en el compromiso a la visión a largo plazo respecto al programa educativo.

Los resultados de este estudio pueden servir como un referente para que los tomadores de decisiones, a cualquier nivel en una institución educativa, comprendan que existen elementos de la CO se relacionan con el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la universidad para el trabajo colegiado de las Academias, y que su compromiso radica no sólo en esa toma de decisiones, sino que su gestión debe permitir movilizar recursos, particularmente el recurso humano donde se incluye la cultura organizacional, para que se pueda lograr una adecuada coherencia entre las estrategias institucionales y lo que se realiza en la operación. La mejora de los indicadores operativos debe apoyarse en el trabajo colegiado y participativo de profesores y directivos, lo que implica reorganizar sus procesos o replantear sus prácticas académicas, de tal manera que se pueda estandarizar los productos esperados de cada bloque de cursos orientado a desarrollar



una competencia profesional correspondiente a un programa educativo de la institución.



Reflexiones finales

Cada universidad define, estructura y organiza sus Academias según sus necesidades; algunas las establecen alrededor de asignaturas independientes, otras lo hacen alrededor de asignaturas afines, especialidades, módulos, áreas de conocimiento, etc., como es en el caso de la universidad estudiada. Sin embargo, aunque las diferencias puedan ser interminables, de acuerdo con los resultados obtenidos en el presente estudio, todas deberían coincidir y acordar que en su seno sería conveniente atender los aspectos conceptuales y técnicos abajo expuestos para el logro de sus objetivos como grupo colegiado.

Primeramente, la Academia debería tener como actividad principal participar en el diseño, corrección y/o actualización de Programas Educativos (PE), Programas de Curso (PC) y Planes de Clase (PCI), los cuales son generados con base a los requerimientos del sector empresarial y medio ambiente detectados por una instancia de Vinculación Institucional.

Además, dentro de cada Academia se debería contemplar un ciclo de mejora continua, donde a partir de los requerimientos detectados por Vinculación, se lleve a cabo un análisis para detectar los aspectos a contemplar en los contenidos de PE, PC y PCI. Asimismo, se sugiere como una buena práctica, establecer medidas de desempeño de acuerdo a los lineamientos de los organismos acreditadores y los aspectos establecidos por otras universidades que les han generado buenos resultados.

Por su parte, para una correcta operación, se debería contar con una adecuada planeación operativa que contemple la formación y experiencia profesional de los integrantes de la Academia, así como los apoyos administrativos, disponibilidad de recursos financieros, materiales, tiempo, aulas, laboratorios, mobiliario, infraestructura, bibliografía, entre otros. Con el objetivo de disminuir el nivel de entropía del sistema, se deberían establecer medidas de control, que pretendan evitar problemas en la operación al interior de la Academia. Del establecimiento de estas medidas, se desprende la actividad principal de estos grupos.





Cabe señalar que este modelo funcional de academia contempla la detección y solución de dos tipos de problemas: los de diseño y los operativos. Los problemas de diseño son los que tienen impacto directo en los contenidos de los programas y planes elaborados por la Academia, por lo cual deben ser solucionados para que este cuerpo colegiado genere tecnología educativa pertinente, factible y viable. Estos problemas de diseño, que también darían respuesta a las solicitudes de acciones correctivas administrativas relacionadas con el bloque de cursos que integran una competencia, son sujetos a análisis, para detectar los aspectos a corregir y/o actualizar en los contenidos de los programas educativos, de curso y planes de clase.



Los problemas operativos, generalmente relacionados con los recursos humanos y materiales, también tienen impacto en los productos generados por la Academia, por lo que deberían ser detectados en el desarrollo de las actividades, por lo que se esperaría que estos sean minimizados o eliminados con el establecimiento de medidas de control pertinentes.



Por último, además del ciclo principal antes descrito, en este modelo de academia, deberían incluirse otros ciclos que permiten el continuo mejoramiento, tanto en la función operativa al interior de la Academia, como en su actividad principal, que es el diseño.

Conclusiones y recomendaciones

El presente estudio permitió conocer las características culturales de las academias de dos programas educativos de una universidad mexicana, que es Ingeniería Industrial y de Sistemas y Licenciado en Administración de Empresas, identificando el nivel de desarrollo de las 4 dimensiones que establece el modelo de Denison. Con los resultados de este estudio resulta evidente que aún se deben fortalecer diversos elementos culturales, ya que es posible que estas puedan obstaculizar la implementación de iniciativas que promuevan la mejora del desempeño, principalmente lo relacionado con su coordinación e integración como academia, lo cual indica que aún no son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes, a pesar que se cuenta con la habilitación necesaria y se promueve el trabajo en equipo entre los miembros de cada academia, particularmente.





Por ello, en las academias objeto de estudio, y a partir del diagnóstico desarrollado, se recomienda trabajar con prioridad en cada una de las dimensiones que se presentan en la Tabla 10, dando énfasis a los índices de Acuerdo para que se asegure que los maestros de cada academia puedan actuar por sí mismas y evitar que surjan problemas porque no se disponen de las habilidades necesarias para hacer el trabajo requerido; Coordinación e integración, que permita que todos los profesores compartan una perspectiva común y puedan trabajar en equipo alineados a los objetivos esperados; Creación de cambios; así como Visión, Metas y Objetivos, para tener claras intenciones estratégicas de la academia y su contribución al propósito que tiene el programa educativo.



Tabla 10. Propuestas de mejora para cada dimensión de cultura evaluada

Dimensión	Rasgos culturales limitantes	Iniciativa de mejora
Participación	Desarrollo de destrezas	Invertir en el desarrollo de las capacidades de los profesores miembros de academia
Consistencia	Acuerdo	Invertir tiempo en reuniones donde se fomente la creación de un ambiente propenso a la discusión de los temas relevantes de la academia, donde se expongan puntos de vistas y se hagan propuestas por todos los miembros, se sometan a votación para el mejor logro de resultados.
	Coordinación e integración	Establecer estrategias para el trabajo conjunto inter-academias, bajo la coordinación del jefe de departamento y responsable de programa educativo, con el fin de obtener la sinergia en el logro de los objetivos e indicadores operativos, lo que implica reorganizar sus procesos o replantear sus prácticas académicas, de tal manera que se pueda estandarizar los productos esperados de cada bloque de cursos orientado a desarrollar una competencia profesional correspondiente a un programa educativo de la institución.
Adaptabilidad	Creación de cambios	
	Aprendizaje organizacional	
	Enfoque en el cliente	Realizar conversatorios donde se inviten exalumnos, empleadores y empresarios, para validar los contenidos del programa, e identificar cambios en sus demandas a incluir como propuestas de mejora





Misión	Intención y dirección estratégica	Invertir recursos como líder de academia para la definición de una estrategia y objetivos claros anuales, alineado a lo esperado por el programa educativo, y desplegarlo a todos los miembros
	Metas y objetivos	Establecer indicadores claros y medirlos semestralmente para dar cuentas del avance en los objetivos
	Visión	Coordinarse con la autoridad en la institución (director académico, jefe de departamento y responsable de programa educativo) para evitar que la operación comprometa la visión a largo plazo respecto a los programas educativos en cuestión.

De implementarse las propuestas de mejora sugeridas, es posible que muchos de los problemas comunes en estos grupos se disminuyeran y sería una contribución substancial para el cumplimiento de los objetivos de las academias.

Asimismo, se recomienda desarrollar las acciones, para fortalecer aquellos rasgos que aún no han sido desarrollados dentro de las academias, basándose en las mejores prácticas que han sido practicadas y validadas en otras academias. Se requeriría elaborar un plan a largo plazo que exprese las intenciones estratégicas del grupo, alineado a los perfiles de los programas, de tal manera que muestran el modo en como todos los profesores pueden contribuir al desarrollo de la organización de manera diferenciada, y según sus perfiles personales, que deberían definirse previamente. Esto se sugiere que pudiera realizarse de manera participativa, liderado por el responsable del bloque de materias que se orientan a desarrollar una competencia profesional, y con validación del responsable de programa educativo. Una vez que se haya habilitado a los profesores, se debería trabajar en un programa de sensibilización con los diferentes profesores del bloque, de tal manera que se genere un espacio para comunicar y compartir sus experiencias al respecto, y así se pueda llegar a establecer un sistema de trabajo conjunto para alcanzar objetivos comunes. Lo anterior se debería realizar en sesiones de trabajo donde participen desde el responsable de bloque, los responsables de cursos, y todos los profesores que impartan alguno de estos cursos, sean Profesores de Tiempo Completo (PTC) o por asignatura, buscando lograr acuerdos en los temas esenciales partiendo de valores que sean compartidos y que, de acuerdo a la literatura, crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas respecto a un bloque determinado.



También, se deberían habilitar a todos profesores respecto a las buenas prácticas en cuanto al desarrollo de proyectos dentro de los cursos curriculares, facultándolos para orientar a los alumnos de manera sistematizada, lo que permitiría la generación de proyectos estándares y con la calidad requerida por el curso y sus clientes (otros cursos y el bloque completo). Esto se debería hacer a través del responsable del bloque, a quien se le pudiera dar coaching directamente por un experto en el tema para que este a su vez, habilite a los responsables de curso, y de esta manera se pueda llegar a todos los profesores que imparten cada materia.

Para esta propuesta se requeriría invertir tiempo en la generación de documentos de apoyo para el profesor y el alumno, y construirlo de manera colegiada, promoviendo así la integración de equipos, y desarrollando la capacidad humana a todos los profesores. De esta manera se esperaría que todos los miembros de la academia se comprometan con su trabajo como docentes y sientan que tienen influencia en las decisiones que se toman a distintos niveles: academia, bloque de materias y programa educativo.

Asimismo, se propone realizar al menos un evento al año tipo panel de expertos en la temática abordada por el bloque (empleadores y profesores- investigadores de otras universidades) de manera presencial o virtual, donde participen tanto profesores como administrativos. De esta manera se pudiera crear un espacio donde se compartan las tendencias, temas emergentes, experiencias, y otros puntos de interés, que sirvan de insumo para la actualización de contenidos para los programas de curso y planes de clase, y asegurar que se conoce el entorno y que se anticipa a sus futuras necesidades y requerimientos del mercado laboral y necesidades sociales, siendo capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las tendencias vigentes y anticipar futuros cambios.

Por último, se recomienda que se profundice en el estudio correlacional, aumentando la muestra, para identificar los factores culturales específicos que impactan en el desempeño de las academias ampliando el estudio a otras áreas del conocimiento y disciplinares u otras universidades que les interese participar en el proyecto.



Referencias



Alabart, Y. (2003). Papel de las Universidades en la transformación de la Cultura Organizacional, en el entorno empresarial cubano, a través de la formación de competencias profesionales. *Revista Cubana de Educación Superior*, 23(2).

Acevedo-Ibáñez, A., & López-Martín, A. F. (1986). *El Proceso de la Entrevista*. Noriega: Noriega Editores.

Aktouf, O. (Julio-diciembre de 2002). El Simbolismo y la "Cultura Organizacional". De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *Ad-minister*, 1(1), 63-93. Obtenido de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/viewFile/673/599>

Arzola-Franco, D. M. (2012). Academias, participación y democracia. Experiencias de docentes de secundaria en el marco de la Reforma Educativa. *Primer Congreso Internacional de Educación* (págs. 979-989). Chihuahua: Universidad Autónoma de Chihuahua.

Barreto-Pardo, L. M., & Bonilla-Rojas, M. V. (2011). *Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P.* Chía, Colombia: Universidad de la Sabana. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/171/1/Ligia%20Marcela%20Barreto%20Pardo.pdf>

Bonavia, T., Prado, V. J., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3294911.pdf>

Calderón, G., Murillo, S. M., & Torres, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: John Wiley & sons.

Carballo-Mendivil, B., Arellano-González, A., Ríos-Vázquez, N. J., & Ochoa-Jiménez, S. (2016). Rasgos culturales de las academias que



participan en un programa educativo de una universidad mexicana . *Revista Sociología Contemporánea* , 3(9), 65-82 .



Carballo-Mendivil, B., Arellano-González, A., Rios-Vázquez, N., & Ochoa-Jiménez, S. (2016). Rasgos culturales de las academias que participan en un programa educativo de una universidad mexicana. *Revista Sociología Contemporánea*, 65-82.

Cruz-García, R. (6 de Febrero de 2008). El siglo de Torreón. *El papel de las academias en las instituciones educativas*, págs. 5-6.

De la Torre-Iparraguirre, L. M., & Themme-Afán Bustamante, K. (2017). *Cultura organizacional y relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional de Perú 2016*. Tesis de pregrado no publicada. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. The rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publishing.

Denison Consulting Group. (2009). *Culture Getting Started Guide*. Obtenido de Denison Consulting: <http://staff.studentlife.umich.edu/files/dsa/Getting+Started+Guide.pdf>

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & sons.

Figueroa-Monterroso, L. K. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución gubernamental*. Tesis de grado no publicada. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

García-Alvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 5(1), 163-174. Obtenido de http://sparta.javeriana.edu.co/psicologia/publicaciones/actualizar_revista/archivos/V5N112unaaproximacion_concepto_cultura.pdf

Hernández-Calzada, M. A., Mendoza-Moheno, J., & González-Fernández, L. (2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. En C. Mercado-Idoeta, *Empresa global y mercados*



locales (Vol. I, pág. 11). Madrid, España: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC. Obtenido de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524039>



Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. United States of America: SAGE publications.

Izquierdo-Sánchez, M. Á. (2003). *El trabajo colegiado en las Instituciones de Educación Superior: condiciones y tendencias*. Cuernavaca: Universidad Pedagógica Nacional Morelos.

Jiménez-Garcés, J. C. (2016). *La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal de la Empresa Humana S.A.* Tesis de pregrado no publicada. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Ladea, C. (2009). *Perfiles culturales de las organizaciones innovadoras*. Ecuador: Universidad del Pacífico. Obtenido de http://upacifico.edu.ec/cladea_2009/PDF2/upac01_submission_472.pdf

Leisen, B., Lilly, B., & Winsor, R. (2002). The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances. *Journal of Services Marketing*, 16(3), 201-222.

Linares-Medina, I., Ochoa-Jiménez, S., & Ochoa-Silva, B. (2014). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Nova scientia*, 6(11), 324-345.

Martínez-Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20514982007>

Muñoz-García, H. (2009). Las universidades públicas: política, diferenciación y desigualdad institucional. En H. Muñoz-García, *La universidad pública en México* (págs. 237-270). México: Miguel

Ángel Porrúa. Obtenido de http://www.ses.unam.mx/publicaciones/libros/L12_lupem/MunozGarcia_LasUniversidadesPublicas.pdf



Ouchi, W., & Wilkins, A. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.

Pérttega, D. S., & Fernández, P. S. (1997). Relación entre variables cuantitativas. *Cad Aten Primaria*(4), 141-144.

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. Obtenido de <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf>

Reyna-Díaz, L. L., Campos-García, E. I., & Martínez-Guillen, K. A. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *Revista RAITES*, 1(1), 10-30.

Schein, E. (1998). *La cultura organizacional y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.

Sánchez-López, M. I. (2010). *Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato*. Tesis de doctorado. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro. Obtenido de http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/mirna_sanchez_gomez.pdf

Sánchez, J. C., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (Agosto-diciembre de 2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 374-397. Obtenido de <http://www.aibr.org/antropologia/01v03/articulos/010301.pdf>

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Soledad-Walker, V. (2016). El trabajo docente en la universidad: condiciones, dimensiones y tensiones. *Perfiles Educativos*, XXXVIII(53), 105-119.



Suárez-Zozaya, M. H., & Muñoz-García, H. (2016). ¿Qué pasa con los académicos? *Revista de la educación superior*, 45(180), 1-22.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (2nd ed.). United States of America: McGraw Hill.

