

Dimensiones claves de la cultura organizacional: de la empresa al sector público en México

Key dimensions of organizational culture: from the company to the public sector in Mexico

Dimensões-chave da cultura organizacional: da empresa ao setor público no México

Oswaldo Leyva Cordero¹, Gabriela Baltodano-García², Francisco Ganga-Contreras³, Nicolás Barrientos-Oradini^{4,5}

Autores

¹ Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México. E-mail: oswaldo.leyva@uanl.mx

² Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México. E-mail: baltodanogabriela@gmail.com

³ Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl

⁴ Universidad Alberto Hurtado, Chile. E-mail: nbarriento@uahurtado.cl

⁵ Universidad Miguel de Cervantes, Chile. E-mail: nbarrientos@corp.umc.cl

Corresponding author: Oswaldo Leyva Cordero. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México. E-mail: oswaldo.leyva@uanl.mx

Copyright: © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. No. 5, Edición Especial (2023) / e-ISSN: 2322-956X

Tipo de artículo: Artículo de investigación / **Recibido:** 04/04/2023 **Aceptado:** 29/08/2023

JEL Classification: M10 M14 M21 P35

Cómo citar:

Leyva Cordero, O., Baltodano-García, G., Ganga-Contreras, F. & Barrientos-Oradini, N. (2023). Dimensiones claves de la cultura organizacional: de la empresa al sector público en México. Revista Dimensión Empresarial, 21(5), 63-83 Edición Especial. DOI: 10.15665/dem.v21i1.3471

Resumen

Se busca analizar comparativamente dos ecosistemas culturales: uno de carácter organizacional (empresas comerciales), otro institucional (universidades públicas mexicanas). Se evalúa la cultura organizacional, para determinar dimensiones claves en ambos escenarios. Se utilizó el modelo de Denison, el cual ha permitido la generalización de resultados en varios países latinoamericanos, así como, en diversos contextos, por lo que es pertinente proponerlo para implementarse en este caso bajo cuatro dimensiones culturales: (1) Consistencia, (2) Participación, (3) Adaptabilidad y (4) Misión. El diseño de la investigación es transversal, con un enfoque metodológico cuantitativo, utilizando un muestreo no probabilístico intencional por criterio. Los resultados posibilitaron identificar significaciones bilaterales en todas las dimensiones culturales propuestas, destacando: “misión” y “participación”. Se evidenció que, en todas las dimensiones culturales planteadas, existen significaciones bilaterales.

Palabras claves: cultura organizacional, empresas, instituciones de educación superior, gobernanza universitaria.

Abstract

It seeks to comparatively analyze two cultural ecosystems: one of an organizational nature (commercial companies), the other institutional (Mexican public universities). The organizational culture is evaluated to determine key dimensions in both scenarios. The Denison model was used, which has allowed the generalization of results in several Latin American countries, as well as in various contexts, so it is pertinent to propose it to be implemented in this case under four cultural dimensions: (1) Consistency, (2) Participation, (3) Adaptability and (4) Mission. The research design is cross-sectional, with a quantitative methodological approach, using intentional non-probabilistic sampling by criteria. The results made it possible to identify bilateral meanings in all the proposed cultural dimensions, highlighting: “mission” and “participation”. It was evidenced that there are bilateral meanings in all the cultural dimensions raised.

Keyword: organizational culture, higher education institutions, companies, university governance.

Resumo

Procura analisar comparativamente dois ecossistemas culturais: um de natureza organizacional (empresas comerciais), outro institucional (universidades públicas mexicanas). A cultura organizacional é avaliada para determinar dimensões-chave em ambos os cenários. Foi utilizado o modelo Denison, que permitiu a generalização dos resultados em vários países latino-americanos, bem como em vários contextos, por isso é pertinente propor que seja implementado neste caso sob quatro dimensões culturais: (1) Consistência, (2) Participação, (3) Adaptabilidade e (4) Missão. O desenho da pesquisa é transversal, com abordagem metodológica quantitativa, utilizando amostragem não probabilística intencional por critério. Os resultados permitiram identificar significados bilaterais em todas as dimensões culturais propostas, destacando: “missão” e “participação”. Ficou evidente que, em todas as dimensões culturais levantadas, existem significados bilaterais.

Palavras-chave: Cultura organizacional, empresas, instituições de ensino superior, governança universitária

1. Introducción

Antes de hablar de Cultura Organizacional [CO] es relevante tener un acercamiento a su concepción universal; al respecto, puede afirmarse que su conjetura nace del conjunto de valores, principios, códigos de ética, reglamentos, formas de trabajo, comportamientos y creencias fundamentales que comprometen a las personas que forman parte de una organización (Julia, 2011). Bajo esta concepción, caben un sin número de organizaciones indistinto de su rubro y orientación.

La relación que existe entre las personas y su cultura es determinante en una organización, porque bajo la plataforma teórica naturista de las ciencias sociales, la evolución mental del ser humano se adapta al medio que lo rodea (Cavalli-Sforza, 2007). Es por esta razón, que a través de diversos estudios se comprueba la influencia de la cultura entre las relaciones humanas y su desarrollo laboral.

A partir de este planteamiento, nace la inquietud de comparar diferentes ecosis-

temas culturales bajo un modelo teórico homologado, a fin de determinar las dimensiones claves de la cultura organizacional en ambos ambientes, así como, diferencias o similitudes.

La difusión de los análisis comparativos de la cultura nace desde la década de los setenta teniendo como base el estudio de Elton Mayo de relaciones humanas (Cújar Vertel, Ramos Paternina, & Hernández Riaño, 2013). Estos estudios apuntaban a conocer la diferencia entre la cultura de las empresas japonesa y las estadounidenses, ya que el tratamiento de sus empresas era muy distinto entre rubros similares, por lo que comprarlas brindaría la oportunidad de optimizar la productividad y desempeño empresarial.

Estos análisis entre las culturas empresariales son muy comunes, ya que el principio del concepto de calidad y su gestión nació en las empresas, sin embargo, estudios similares en las instituciones de educación superior [IES] son escasos y hoy en día presentan dificultades en adaptarse a las sociedades del conocimiento y la tec-

nología (Leyva Cordero, Baltodano-García, & Hernández Paz, 2021).

Durante las últimas décadas, la globalización ha sido la mayor responsable de expandir las fronteras nacionales hacia mercados internacionales más amplios y competitivos (Gómez Díaz, 2005), por lo que, las organizaciones han tenido que migrar a sistemas más eficientes y eficaces para crear productos o servicios cada vez más complejos, atractivos y de mejor calidad (Guerrero-Vega, 2020).

Por su parte, la UNESCO (1996) reconoce que el sector educación provee el conocimiento especializado que demandan los mercados crecientes, innovadores y tecnológicos, por lo que es urgente crear sistemas que permitan fortalecer a cada institución desde los ámbitos organizacionales internos y externos. Gracias a la implementación de nuevos mecanismos de diagnósticos y evaluación, las Universidades mexicanas disponen de más experiencias para enfrentar las diversas problemáticas sociales, pero no son suficientes (IESALC-UNESCO, 2020).

Considerando este contexto, la investigación tiene como propósito central, analizar comparativamente la cultura organizacional en empresas e instituciones de educación superior mexicanas mediante el reconocido modelo de Denison. Este modelo teórico subyacente ha permitido la generalización de resultados en varios países de América Latina, así como, en diversos contextos, por lo que es pertinente proponerlo para implementarse en este caso (García Navarro, 2017). La información obtenida puede ser utilizada para mejorar el desempeño de la organización en donde se implemente, por lo tanto, es necesario

que se conozca el ambiente de trabajo y como es percibido por cada miembro.

Entre los resultados más significativos se pueden subrayar la identificación de discrepancias entre ambas culturas provenientes de sus contextos internos tan diversos, no obstante, los resultados obtenidos fueron favorables, por lo que se consiguió comprobar que en todas las dimensiones culturales propuestas existen significaciones bilaterales.

2. Composición del modelo teórico

La Cultura Organizacional representa un conjunto de creencias, valores y formas de interacción que contribuye al entorno social y psicológico único de cada organización (Denison Consulting, 2018). Para Hosftede (1994) es un factor que puede cambiar en torno a las metas y objetivos propios de la misma la organización y presenta una oportunidad para que los directivos y autoridades transformen la organización que desean crear. Otra definición interesante la provee Elton Mayo (2010), quien comprobó que las personas perciben objetivamente de su propio entorno valores y creencias que impactan en su desempeño diario.

En el ámbito empresarial, así como en la universidad, la cultura organizacional es percibida por su ambiente interno; el cual influye a las personas que colaboran en la organización, también, desde la perspectiva externa, a través de los productos o servicios que brindan a la comunidad (Grayson, 2019)(De Vicente Domínguez, 2022; Samán Chingay et al., 2022). En este sentido, el modelo de Denison explora la cultura desde los dos ámbitos, los internos; mediante las dimensiones Participación y Consistencia, y externos; desde la Adapta-

bilidad y la Misión. El objetivo principal de este riguroso instrumento es medir la percepción de los miembros del ecosistema cultural sobre la realidad que experimentan, y permite a los directivos analizar la información y mejorar la satisfacción conforme a las expectativas.

El instrumento propuesto por Denison y Neale (2000) es una encuesta desarrollada para medir y evaluar la cultura organizacional y está constituida por sesenta reactivos. Estos se agrupan en cuatro grandes dimensiones y doce sub-escalas, estas últimas compuestas por cinco ítems. Es resumen, cada dimensión está constituida por quince ítems agrupados en tres dimensiones con cinco reactivos cada uno. A su vez, el nivel de acuerdo se mide a través de una escala Likert con cinco niveles de decisión. A continuación, se muestran las definiciones y estructura del instrumento homologado que se aplicó tanto en las empresas, como en las universidades mexicanas. Conforme a lo anterior, Bonavia, Prado, Vicente y Barberá (2009) demostraron que este instrumento diseñado inicialmente para ser aplicado en el ámbito empresarial, también, puede ser aplicado en instituciones de educación superior de habla hispana.

Primera dimensión: Participación

En las organizaciones con alto sentido de implicación, las personas se sienten parte esencial del equipo al que integran y tienen poder sobre las decisiones que afectan a su trabajo. También, promueven el trabajo en equipo y desarrollan continuamente las capacidades de cada miembro. Estas acciones tienen un efecto positivo porque motivan a las personas a brindar su mejor esfuerzo para cumplir las metas de la or-

ganización (Román-San-Miguel et al., 2022; Cerdá Suárez y Cristófol Rodríguez, 2022). Esta primera dimensión se mide a través del Empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades (IDE, 2009). En la tabla 1 se observa la composición general de esta dimensión.

- **Empoderamiento:** las personas son responsables del trabajo que desempeñan y toman la iniciativa para su mejora continua. A su vez, incrementa el nivel de compromiso para el aprovechamiento eficiente de los recursos que tiene a su disposición (IPN, 2016). Desde este punto, la organización promueve el liderazgo efectivo desde cada individuo y los inspira a ejercer sustancialmente papeles más innovadores (Petit Torres, 2007)(Cordero Guzmán et al., 2022).
- **Trabajo en equipo:** Los objetivos de la organización sólo pueden lograrse si el esfuerzo de todas las personas se articulan bajo fines, metas y resultados comunes (IIPE-Unesco, 2004)(Olivera Pérez y Fernández Hernández, 2022; GUERRERO Navarro et al., 2022). En este sentido, la cooperación es un valor común que debe desarrollarse como estrategia que garantice los resultados globales y que cada persona se sienta responsable de los mismos (Bonavia, Prado, Vicente, & Barberá Tomás, 2009).
- **Desarrollo de capacidades:** La ventaja competitiva de una organización con otra está vinculada con los recursos humanos únicos que tienen a su disposición (Lippman & Rumelt, 2003), es por esta razón, que estas dependen del desarrollo de sus capacidades, habilidades y competencias para conseguir atributos difíciles de igualar (Barney, 1986; Peteraf, 1993). Aunque Barney (1986)

indica que desarrollar estos atributos es una tarea difícil, es sumamente necesaria

rio para poseer características insuperables, rentables y enfocados en logros.

Tabla 1: Composición de la dimensión participación.

Subdimensión	Definición	Indicadores	Definiciones
Participación	Es el proceso de generación de compromiso, sentido de pertenencia y estimular la responsabilidad. Los diferentes niveles jerárquicos participan de las decisiones y perciben los objetivos de la organización (ODC, 2022 y Bonilla, Prado y García-Hernández, 2010).	Empoderamiento	Los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.
		Trabajo en Equipo	El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.
		Desarrollo de capacidades	La organización invierte en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados para mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Denison y Mishra (1987).

Segunda dimensión: Consistencia

Los valores que son transmitidos por los directivos a las personas fomentan comportamientos acordes a los lineamientos de la organización, lo que provee armonía y coordinación (IDE, 2009). En este sentido, García (2017) define a la consistencia como los valores, los procesos y el sistema interno que dan apoyo, integran y controlan las interacciones dentro de la organización. En consecuencia, las organizaciones inconsistentes son las que tienen menor influencia sobre las personas y su comportamiento dentro de la misma (Martínez, 2010). Este punto es medido mediante los valores centrales, la capacidad de lograr acuerdos y la coordinación integrada. En la tabla 2 se observa la composición general de esta dimensión.

- **Los valores como el núcleo organizacional:** Los principios de toda organización se basan en los valores. Aunque son los recursos intangibles, promueven las normas de comportamientos y dan un sentido de identidad común que beneficia los objetivos globales. Finalmente, las decisiones en cada nivel serán tomadas conforme a los valores y las expectativas de la conducta (García Navarro, 2017).

beneficia los objetivos globales. Finalmente, las decisiones en cada nivel serán tomadas conforme a los valores y las expectativas de la conducta (García Navarro, 2017).

- **Acuerdo:** En este inciso es pertinente establecer que la negociación es una técnica relevante que permite alcanzar un acuerdo cuando las personas proponen ideas que consideran oportunas. En este sentido, el acuerdo debe ser armónico y legitimado por el grupo de individuos. Para Denison (2009), las personas dentro de la organización deben poseer en sus habilidades, la capacidad de lograr acuerdo y reconciliar diferencias al momento de discutir temas esenciales y encontrar consenso mediante el diálogo colaborativo.
- **Coordinación integrada:** El sistema social de la organización debe ser guiado por los objetivos en común, por lo que las interacciones entre las personas deben ser coordinadas (IDE, 2009). También, existe una interdependencia entre las actividades y el impacto del nivel de colectividad será reflejado en el alcance

de los objetivos de la organización, por este motivo, situar en retrospectiva el

nivel de coordinación entre las personas y las diferentes áreas es significativo.

Tabla 2: Composición de la dimensión consistencia.

Subdimensión	Definición	Indicadores	Definiciones
Consistencia	Es todo lo relacionado con la instalación de sistemas, estructuras y procesos. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos.	Valores centrales	Los miembros de la organización comparten valores que crean un sentimiento de identidad.
		Acuerdo	Los miembros logran acuerdos en los temas esenciales y tienen la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren.
		Coordinación e integración	Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Denison y Mishra (1987).

Tercera dimensión: Adaptabilidad

La orientación al cambio, al cliente y el aprendizaje organizativo son elementos esenciales para la toma de decisiones transformacionales, por tal razón, las organizaciones enfocadas en la adaptabilidad toman como guía las necesidades de sus clientes, asumen riesgo y aprenden de los errores (IDE, 2009). En la tabla 3 se observa la composición general de esta dimensión.

- **Creación de cambios:** Implantar una estrategia eficaz para responder a las necesidades del medio, permite a las organizaciones adaptarse más rápido a los acelerados cambios de las sociedades globales. La flexibilidad, la constante transformación y la vivacidad son características de las organizaciones adaptativas (Lozano Correa, 2007).
- **Enfoque en los clientes:** La interacción con el medio crea una red de lazos con

los clientes, proveedores, competidores, sistemas financieros, entidades públicas y privadas (PLANELLAS, 2003), ya que crear sentido de afinidad entre la organización y estos grupos, constituye un mecanismo elemental para transferir valores, creencias o normas (Kamm & Nurick, 1992; Larson & Starr, 1993). En este sentido, el alcance de las redes sociales es determinante para la efectividad de los objetivos (Vázquez Almen-dros y Paniagua Rojano, 2022).

- **Aprendizaje Organizacional:** Las señales del entorno recibidas por la organización son oportunidades para incentivar la innovación, almacenar información e incremento las capacidades organizacionales. El nivel de vinculación con el exterior le permitirá a la organización hacer cambios y responder más rápidamente a la demanda social (Senge, 1990).

Tabla 3: Composición de la dimensión adaptabilidad.

Subdimensión	Definición	Indicadores	Definiciones
Adaptabilidad	Identifica patrones y tendencias del exterior. Las instituciones adaptativas asumen riesgos y aprenden de sus errores. Tienen capacidad y experiencia en introducir cambios.	Creación de cambios	Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno, reaccionar rápidamente y anticipar futuros cambios.
		Enfoque en los clientes	La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades.
		Aprendizaje Organizacional	La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, el conocimiento y las capacidades.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Denison y Mishra (1987).

Cuarta dimensión: Misión

El liderazgo desempeña un papel clave y estratégico en el futuro de la organización. El principal propósito de la dirección es definir la cultura que desea crear y tener una visión clara sobre esta. Conforme a Denison (2009), las organizaciones tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Los elementos que caracterizan a la misión son la dirección estratégica, las metas y objetivos y la visión de futuro. También, Urrea (2000) percibe a la organización como un sistema socio técnico abierto con subsistemas culturales, dirección, técnico, humano y político que determina formas organizativas de los procesos de trabajo y de los elementos cognitivos de la gestión con énfasis en la unidad y homogeneidad de las prácticas y comportamientos de los miembros de una organización. En la tabla 4 se observa la composición general de esta dimensión.

- **Dirección estratégica:** Cada organización necesita tener una perspectiva (Barrios del Ángel et al., 2022), política o directrices que por medio de análisis de

su entorno interno o externo sea capaz de establecer objetivos. Esta dimensión representa un reto por las permutas que experimenta del entorno, como nuevas necesidades, reinventar productos o servicios, competencia, etc., y la toma de decisiones para diseñar estrategias y definir políticas alineadas a los objetivos (Silva Murillo, 2010) parejas al desarrollo de acontecimientos y tecnología (Martínez Martínez et al., 2022; Almansa-Martínez et al., 2022).

- **Metas y objetivos:** Estos proveen a las personas la dirección necesaria sobre sus actividades a desempeñar (Denison, 2001), además, estos deben estar alineados con la estrategia global de la organización e impactar en el logro de la visión. Por esta razón de no funcionar adecuadamente esta relación de dependencia, la eficiencia de la empresa se vería comprometida.
- **Visión:** Los valores son los que dirigen las metas organizacionales, en esencia, es el camino para lograr ser vistos como se anhela en un futuro y sirve de guía para orientar las decisiones estratégicas (Fleitman, 2000).

Tabla 4: Composición de la dimensión misión.

Subdimensión	Definición	Indicadores	Definiciones
Misión	Provee de dirección, propósito y un modelo de desarrollo. La organización tienen un propósito y una dirección precisa que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro.	Dirección y propósitos estratégicos	Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como las personas contribuyen al desarrollo de la organización.
		Metas y objetivos	A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse a las metas y objetivos para facilitar una dirección precisa sobre el trabajo.
		Visión	La organización tiene una imagen compartida sobre como desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común simboliza los valores de las personas y proporciona guía y dirección.

Fuente: Elaboración propia con base al modelo de Denison y Mishra (1987).

3. Metodología

La investigación es de carácter cuantitativa por que conlleva el uso de técnicas estadísticas, a fin de resaltar aspecto de interés de una población en estudio y aportar datos científicos, también permite estandarizar los estudios de fenómenos sociales, neutralizando los sesgo que pueden ser ocasionados intencionalmente o no por el investigador. A su vez, permite la utilización de técnicas que facilitan la recolección y el análisis de la información científica, confiable y sistemática. (Hueso González & Cascant i Sempere, 2012). El instrumento para la recolección de los datos es una encuesta propuesta por De-

nison y Neale (2000) y traducido al castellano por Bonavia, Prado, Vicente y Barberá Tomás (2009). A su vez Hueso González y Cascant (2012) indican que en Latinoamérica es pertinente utilizar una escala tipo Likert medida en categorías por niveles de acuerdo por su popularidad y familiaridad del sector a encuestar con estas afirmaciones. En este sentido, las afirmaciones utilizadas en este estudio fueron; 4- totalmente de acuerdo, 3- relativamente de acuerdo, 2- relativamente en desacuerdo y 1- totalmente en desacuerdo. Finalmente, el instrumento propuesto está constituido por 60 ítems detallados en la tabla 4 por reactivos y dimensión.

Tabla 4: indicadores por dimensión.

Dimensión	Códigos dimensiones	Indicador	Códigos subdimensiones	Ítems iniciales	
				Inicio	Fin
Participación	PART	Empoderamiento	PART_EMPODERAMIENTO	1	5
		Trabajo en Equipo	PART_TRABAJOEQUIPO	1	5
		Desarrollo de capacidades	PART_DESARROLLOCAPA	1	5
Consistencia	CONST	Valores centrales	CONST_VALORES	1	5
		Acuerdo	CONST_ACUERDO	1	5
		Coordinación e integración	CONST_COORDINAC	1	5
Adaptabilidad	ADAPT	Creación de cambios	ADAPT_CAMBIOS	1	5
		Enfoque en los clientes	ADAPT_CLIENTES	1	5
		Aprendizaje Organizacional	ADAPT_APRENDIZAORG	1	5
Misión	MISION	Dirección y propósitos estratégicos	MISION_DIRECCION	1	5
		Metas y objetivos	MISION_METAS	1	5
		Visión	MISION_VISION	1	5

Fuente: Elaboración propia con base al instrumento de Denison y Neale (2000) adaptado por Bonavia, Prado, Vicente y Barberá Tomás (2009).

La muestra fue seleccionada a través de un muestreo no probabilístico por criterios de selección, principalmente por sector y demografía. También, el diseño de la investigación fue transversal porque la aplicabilidad del instrumento que recopiló el conjunto de datos cuantitativos o cuantificables en relación a las cuatro dimensiones fue en un solo momento, para posteriormente detectar patrones de asociación.

Participantes

En el ámbito empresarial, el instrumento fue aplicado a 56 colaboradores de 37 medianas empresas del sector comercio del

estado de Nuevo León, México. La selección de este grupo en particular es debido a que este Estado de la república es valioso por su aportación a la economía nacional con cerca del 7.5% del PIB y este sector económico es el más representativo en cuanto al volumen de empresas (INEGI, 2015). En el ámbito de la educación, la encuesta fue aplicada a 112 personas, entre estas participaron autoridades 11%, coordinadores 21%, personal académico 51% y personal administrativo 18%, provenientes de 10 instituciones con financiamiento público mexicanas. En la tabla 5 se muestra el detalle de género y edades de los participantes.

Tabla 5: Descripción de la muestra y los participantes.

Indicador	IES		Empresas	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Organizaciones	10		37	
Participantes	112		56	
Género				
Femenino	57	51%	24	43%
Masculino	55	49%	32	57%
Edad				
Entre 18 y 25 años	8	7%	5	9%
Entre 26 y 35 años	28	25%	23	41%
Entre 36 y 45 años	27	24%	9	16%
Más de 46 años	49	44%	19	34%

Fuentes: Elaboración propia de los autores.

En cuanto al rango de edades, en ambas unidades de análisis predominaron los rangos de 26 a 35 años y 36 a 45 años, representando más del 50% del total de los participantes. A su vez, los investigadores consideran que exigió un equilibrio en cuanto a la representatividad por género, ya que las mujeres tuvieron una participación mínima de más de 43%.

Análisis de datos

El análisis estadístico de los datos fue realizado mediante la plataforma estadística SPSS [Statistical Package for the Social Sciences], especializado para las investigaciones en las ciencias sociales y en las ciencias aplicadas (versión 23). Dada la complejidad del estudio, los autores opta-

ron por una metodología de análisis por fases. Primero se calcularon los estadísticos descriptivos por cada ítem y dimensiones, en una segunda fase, se evaluó la consistencia interna del instrumento considerando cada unidad de análisis por separado.

4. Resultados

Análisis de los ítems

El análisis de los ítems propuestos por el instrumento fue realizado inicialmente por

estadísticos descriptivos. Estos permiten visualizar tendencias y describen las características del conjunto de datos. En este estudio, facilitará encontrar las diferencias y similitudes que existan entre cada unidad de análisis (Hidalgo Troya, 2019). La tabla 6 muestra el detalle de los estadísticos descriptivos por cada dimensión y sub-dimensión evaluada. Es aquí donde se observan las tendencias con mayor claridad por cada unidad de análisis.

Tabla 6: Detalle de estadísticos descriptivos generales

Dimensión	IES					EMPRESAS				
	Mín.	Máx.	Media	DE (σ)		Mín.	Máx.	Media	DE (σ)	
Participación	1.4	4.0	3.45	±	0.57	2.20	3.93	3.40	±	0.41
Consistencia	1.0	4.0	3.47	±	0.59	2.20	3.93	3.31	±	0.40
Adaptabilidad	1.1	4.0	3.45	±	0.66	2.67	3.87	3.28	±	0.32
Misión	1.0	4.0	3.58	±	0.66	2.40	3.93	3.32	±	0.36
Subescalas										
Empoderamiento	1.6	4.0	3.44	±	0.59	2.20	4.00	3.47	±	0.46
Trabajo en Equipo	1.0	4.0	3.45	±	0.65	2.00	4.00	3.49	±	0.48
Desarrollo de capacidades	1.6	4.0	3.47	±	0.58	2.00	4.00	3.24	±	0.49
Valores centrales	1.0	4.0	3.58	±	0.55	2.20	4.00	3.51	±	0.50
Acuerdo	1.0	4.0	3.47	±	0.64	2.00	4.00	3.21	±	0.45
Coordinación e integración	1.0	4.0	3.35	±	0.70	2.40	4.00	3.20	±	0.41
Creación de cambios	1.0	4.0	3.40	±	0.73	2.40	4.00	3.26	±	0.41
Enfoque en los clientes	1.0	4.0	3.43	±	0.72	1.80	4.00	3.16	±	0.49
Aprendizaje Organizacional	1.4	4.0	3.53	±	0.62	2.60	4.00	3.41	±	0.33
Dirección y propósitos estratégicos	1.0	4.0	3.65	±	0.66	2.40	4.00	3.28	±	0.41
Metas y objetivos	1.0	4.0	3.51	±	0.72	1.80	4.00	3.41	±	0.50
Visión	1.0	4.0	3.58	±	0.67	2.00	4.00	3.26	±	0.43

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Conforme a la evidencia de la tabla 6, se observan que los valores de las cuatro dimensiones en análisis de las IES son levemente mayores a los valores de las empresas, lo que indica que estos aspectos culturales se perciben en el ambiente orga-

nizacional con mayor intensidad en las universidades, siendo los valores medios para cada dimensión; participación IES ($x = 3.45$; $\sigma = \pm 0.57$); Empresas ($x = 3.40$; $\sigma = \pm 0.41$), consistencia IES ($x = 3.47$; $\sigma = \pm 0.59$); Empresas ($x = 3.31$; $\sigma = \pm 0.40$), adaptabilidad

IES ($x = 3.45$; $\sigma = \pm 0.66$); Empresas ($x = 3.28$; $\sigma = \pm 0.32$) y misión IES ($x = 3.58$; $\sigma = \pm 0.66$); Empresas ($x = 3.32$; $\sigma = \pm 0.36$).

En este punto en particular, destaca la misión institucional para las universidades, en especial porque conciben con claridad la dirección estratégica y la visión institucional. En el caso de las empresas, se observa que la participación en la dimisión mejor valorada, en especial por el trabajo en equipo y en empoderamiento de los colaboradores sobre las actividades que desempeñan. A su vez, se debe destacar que las desviaciones de las opiniones fueron menores en el ámbito empresarial, lo que indica que coinciden en cómo perciben la cultura de la organización, y los valores mínimos medios de las percepciones fueron mucho mayores en las empresas que las universidades, es decir, que en términos de aceptación

se obtuvo menos valores en desacuerdo y más acuerdos.

La tabla 7 muestra el detalle de los datos para las dimensiones participación y consistencia, estas describen los elementos externos de la cultura de una organización a través de los valores mínimos, máximos, la media aritmética, la desviación estándar a típica y el alfa de cronbach si se elimina un elemento por cada ítem. Se puede validar la pertinencia de cada pregunta y lo que se evaluó. Es importante destacar que la tabla divide los resultados de los descriptivos por unidad de análisis. Al lado derecho, se describen los indicadores para las instituciones de educación evaluadas y al lado izquierdo se encuentran los indicadores para las medianas empresas del Estado de Nuevo León.

Tabla 7: Detalle de estadísticos descriptivos variables internas

Dimensiones	Ítems Mín.	IES					EMPRESA							
		Máx.	x	DE (σ)	α -x	Mín.	Máx.	x	DE (σ)	α -x				
Implicación	Empoderamiento	Compromiso	1	4	3.44	\pm	0.7	0.99	3	4	3.52	\pm	0.50	0.93
		Información para Decisiones	2	4	3.55	\pm	0.6	0.99	2	4	3.52	\pm	0.60	0.93
		Acceso a la información	1	4	3.26	\pm	0.8	0.99	2	4	3.34	\pm	0.67	0.93
		Creencia sobre sí mismo	1	4	3.46	\pm	0.8	0.99	2	4	3.45	\pm	0.60	0.93
		Planificación de equipo	1	4	3.48	\pm	0.7	0.99	1	4	3.52	\pm	0.76	0.93
	Trabajo en Equipo	Cooperación	1	4	3.48	\pm	0.8	0.99	2	4	3.61	\pm	0.56	0.93
		Equipo es igual a equipo	1	4	3.54	\pm	0.8	0.99	2	4	3.64	\pm	0.55	0.93
		Tareas colectivas	1	4	3.51	\pm	0.8	0.99	2	4	3.39	\pm	0.71	0.93
		Importancia del equipo	1	4	3.32	\pm	0.9	0.99	1	4	3.29	\pm	0.76	0.93
		Comprensión de objetivos	1	4	3.42	\pm	0.7	0.99	1	4	3.52	\pm	0.71	0.93
	Desarrollo de capacidades	Delegar decisiones	1	4	3.36	\pm	0.8	0.99	1	4	3.38	\pm	0.78	0.93
		Mejoran capacidades	1	4	3.49	\pm	0.8	0.99	1	4	3.07	\pm	0.76	0.93
		Inversión en capacidades	1	4	3.46	\pm	0.7	0.99	1	4	3.25	\pm	0.74	0.93
		Capacidad es una ventaja	1	4	3.36	\pm	0.8	0.99	1	4	3.66	\pm	0.64	0.93
		Disponibilidad de habilidades	2	4	3.71	\pm	0.5	0.99	1	4	2.82	\pm	0.99	0.94

Consistencia	Valores Centrales	Cumplimiento de los directivos	1	4	3.51	±	0.8	0.99	1	4	3.43	±	0.74	0.93
		Estilo de dirección	1	4	3.51	±	0.8	0.99	2	4	3.52	±	0.66	0.93
		Valores predominantes	1	4	3.54	±	0.7	0.99	2	4	3.63	±	0.59	0.93
		Conocimiento de los valores	1	4	3.58	±	0.7	0.99	2	4	3.48	±	0.66	0.93
		Código ético	1	4	3.77	±	0.5	0.99	1	4	3.50	±	0.89	0.93
	Acuerdos	Entendimiento	1	4	3.33	±	0.8	0.99	2	4	3.43	±	0.63	0.93
		Existe una cultura	1	4	3.54	±	0.7	0.99	2	4	3.30	±	0.71	0.93
		Consenso	1	4	3.40	±	0.7	0.99	1	4	3.16	±	0.68	0.93
		Acuerdos	1	4	3.52	±	0.8	0.99	1	4	2.63	±	1.04	0.94
		Sabemos hacer acuerdos	1	4	3.55	±	0.7	0.99	1	4	3.54	±	0.71	0.93
	Coordinación e integración	Consistencia	1	4	3.55	±	0.6	0.99	2	4	3.45	±	0.54	0.93
		Perspectiva común	1	4	3.31	±	0.8	0.99	1	4	3.34	±	0.69	0.93
		Coordinación entre áreas	1	4	3.21	±	0.9	0.99	2	4	3.16	±	0.71	0.93
		Desintegración	1	4	3.26	±	0.9	0.99	1	4	2.57	±	0.97	0.94
		Alineación de objetivos	1	4	3.43	±	0.9	0.99	2	4	3.48	±	0.66	0.93

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Parte de los hallazgos importantes en ámbito interno de las organizaciones en estudio se encuentran los siguientes:

Ámbito educación:

- Disponen de las habilidades necesarias para efectuar las labores diarias.
- El código ético es un elemento destacable en la educación, lo que permite guiar el comportamiento de las personas dentro de la institución.
- Existe carencia en el acceso a la información, por lo cual, esta no se comparte ampliamente y existe inconveniente para conseguir la información que se necesita.
- Perciben dificultad para coordinar actividades y proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.

Ámbito Empresarial:

- Las capacidades de las personas son vistas como una ventaja competitiva.

- Las personas perciben con claridad un conjunto de valores empresariales que les permite regir su conducta de manera consistente.
- Existe la necesidad de mejorar las habilidades necesaria con las que se disponen actualmente para realizar las labores diarias.
- Perciben dificultad para trabajar con personas de diferentes grupos dentro de la misma empresa.

La tabla 8 al igual que la tabla 7 muestra el detalle de los valores mínimos, máximos, la media aritmética, la desviación estándar a típica y el alfa de cronbach si se elimina un elemento por cada ítem. En este caso, se describen las dimensiones externas del modelo de Denison como los son la adaptabilidad y misión de la organización, a fin de conocer los valores de aceptación de la cultura en cada unidad de análisis.

Tabla 8: Detalle de estadísticos descriptivos variables externas

Dimensiones	Ítems Mín.	IES					EMPRESA							
		Máx.	x	DE (σ)	α -x	Mín.	Máx.	x	DE (σ)	α -x				
Adaptabilidad	Orientación al cambio	Flexibilidad al cambio	1	4	3.42	±	0.9	0.99	1	4	3.14	±	0.77	0.93
		Adaptabilidad al cambio	1	4	3.56	±	0.8	0.99	3	4	3.46	±	0.50	0.93
		Innovación continua	1	4	3.57	±	0.8	0.99	1	4	3.43	±	0.68	0.93
		Resistencia al cambio	1	4	3.15	±	0.9	0.99	1	4	2.93	±	0.89	0.94
		Cooperación al cambio	1	4	3.30	±	0.8	0.99	2	4	3.32	±	0.69	0.93
	Orientación al cliente	Escuchar al cliente	1	4	3.29	±	0.9	0.99	1	4	3.36	±	0.70	0.93
		Influencia del cliente	1	4	3.31	±	0.9	0.99	2	4	3.57	±	0.60	0.93
		Comprensión del entorno	1	4	3.39	±	0.8	0.99	1	4	3.18	±	0.74	0.93
		Intereses de los clientes	1	4	3.54	±	0.8	0.99	1	4	2.16	±	1.23	0.94
		Interacción con el cliente	1	4	3.62	±	0.8	0.99	1	4	3.55	±	0.63	0.94
	Aprendizaje Organizativo	Aprendemos de fracaso	1	4	3.59	±	0.8	0.99	3	4	3.75	±	0.44	0.94
		Fomento de tomar riesgos	1	4	3.33	±	0.9	0.99	1	4	3.32	±	0.72	0.93
		Incluimos las ideas en el camino	1	4	3.49	±	0.8	0.99	1	4	2.80	±	0.88	0.94
		Aprender es importante	3	4	3.82	±	0.4	0.99	2	4	3.77	±	0.47	0.93
		Comunicación efectiva	1	4	3.42	±	0.8	0.99	1	4	3.39	±	0.68	0.93
Misión	Dirección	Orientación a largo plazo	1	4	3.67	±	0.7	0.99	2	4	3.68	±	0.51	0.93
		Estrategia ejemplo para otros	1	4	3.67	±	0.7	0.99	2	4	3.39	±	0.65	0.93
		Misión clara	1	4	3.73	±	0.7	0.99	2	4	3.55	±	0.60	0.93
		Estrategia clara	1	4	3.65	±	0.7	0.99	2	4	3.41	±	0.63	0.93
		Orientación estratégica	1	4	3.54	±	0.7	0.99	1	4	2.38	±	1.18	0.94
	Metas y Objetivos	Acuerdos sobre metas	1	4	3.54	±	0.8	0.99	1	4	3.36	±	0.75	0.93
		Metas realistas	1	4	3.53	±	0.8	0.99	1	4	3.43	±	0.71	0.93
		Sincronización de objetivos	1	4	3.53	±	0.9	0.99	1	4	3.52	±	0.66	0.93
		Medir objetivos	1	4	3.49	±	0.8	0.99	2	4	3.34	±	0.69	0.93
		Comprensión del futuro	1	4	3.44	±	0.8	0.99	1	4	3.39	±	0.73	0.93
	Visión	Visión compartida	1	4	3.58	±	0.8	0.99	2	4	3.18	±	0.72	0.93
		Perspectiva a largo plazo	1	4	3.61	±	0.8	0.99	2	4	3.57	±	0.57	0.93
		Visión a corto plazo	1	4	3.54	±	0.8	0.99	1	4	2.88	±	0.88	0.94
		Motivación por la visión	1	4	3.58	±	0.8	0.99	2	4	3.39	±	0.68	0.93
		Satisfacción de demandas	1	4	3.60	±	0.8	0.99	1	4	3.30	±	0.78	0.94

Fuente: Elaboración propia de los autores.

También, es posible validar la pertinencia de cada pregunta y lo que se evaluó, a su vez, la tabla divide los resultados de los descriptivos por unidad de análisis. Al lado derecho, se describen los indicadores para las instituciones de educación evaluadas y al lado izquierdo se encuentran los indicadores para las medianas empresas del Estado de Nuevo León. En este sentido, los hallazgos más importantes del ámbito externo de las organizaciones en estudio se encuentran los siguientes:

Ámbito educación:

- El aprendizaje en la institución es un elemento esencial para las personas y es fomentado como un objetivo del trabajo cotidiano.
- El trabajo está guiado por un sentido claro de dirección y misión institucional, lo que permite alinear las actividades con los objetivos globales.
- Las personas perciben que en general existe dificultad por adaptarse a los

cambios. Este punto en particular es destacable, ya que durante los últimos años el efecto de la educación en línea y la utilización de nuevas plataformas para impartir clases son factores que retan a los docentes universitarios que imparten educación tradicional.

- Las personas de la institución comprenden la visión y dirección institucional, lo que les permite saber lo que tienen que hacer para tener éxito a largo plazo.

Ámbito Empresarial:

- Al igual que el ámbito educación, el aprendizaje en la empresa es un elemento esencial para las personas y es fomentado como un objetivo del trabajo cotidiano.
- El proyecto institucional tiene una orientación a largo plazo.
- Valoran la necesidad de incluir con mayor fuerza los intereses de los clientes.
- Falta claridad en la orientación estratégica de la organización.

Análisis de fiabilidad

La consistencia interna del instrumento fue examinada por medio de un análisis de fiabilidad. En este sentido, se utilizó el coeficiente Alfa indicado por Lee Joseph

Cronbach, que evalúa la congruencia y consistencia de cada ítem con respecto a la escala utilizada. Oviedo y Campo-Arias (2005) mencionan que el coeficiente de Cronbach es idóneo por su fácil aplicabilidad y comprensión, por lo tanto, el coeficiente de confiabilidad se expresa con la letra r y el valor de este varía entre -1 y $+1$ conforme a la fuerza de asociación.

El valor 0 indica que no existe relación entre los dos puntajes y la escala, mientras que los valores que los valores cercanos a -1 o 1 representan una fuerte relación ya sea positiva o negativa de los valores (Oviedo & Campo-Arias, 2005). También, Malhotra (2008) menciona que los valores que no satisfacen la confiabilidad interna se encuentran en los coeficientes menores a 0,60.

Los valores encontrados en el instrumento para cada unidad de análisis son adecuados en cuanto al rango propuesto por Malhotra (2008), ya que en las dimensiones generales, el valor mínimo fue de 0,687 para la dimensión adaptabilidad (empresas). En valor máximo fue de 0,977 para la dimensión misión (educación). En tabla 9 se puede observar los valores para cada dimensión y unidad de análisis.

Tabla 9: Análisis de la consistencia interna del instrumento.

Subvariable	Ítems	Alfa de Cronbach (α)		Confiabilidad
		IES	EMPRESAS	
		(α):1	(α):1	
Participación	15	0.949	0.868	Aceptada
Consistencia	15	0.951	0.828	Aceptada
Adaptabilidad	15	0.965	0.687	Aceptada
Misión	15	0.977	0.779	Aceptada

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En la tabla 10 se describe el coeficiente Alfa de Cronbach (α) por sub-dimensiones en análisis. En el ámbito educación, los valores de α fueron cercanos a 1, lo que representan que satisfacen la confiabilidad interna en los 60 ítems. Sin embargo, en el caso empresarial, existieron excepciones, en to-

tal seis ítems que debieron eliminarse para incrementar la correspondencia con las demás escalas. En la columna de ítems eliminados, se observa la distribución de las preguntas excluidas por sub-dimensión, a su vez, la columna (α):2 muestra los valores finales de α .

Tabla 10: Análisis de la consistencia interna del instrumento por sub-dimensión.

Subvariable	Ítems	Alfa de Cronbach (α)			Confiabilidad	Ítems eliminados
		IES	EMPRESAS			
		(α):1	(α):1	(α):2		
Empoderamiento	5	0.859	0.779		Aceptada	
Trabajo en Equipo	5	0.876	0.768		Aceptada	
Desarrollo de capacidades	5	0.854	0.586		Aceptada	
Valores Centrales	5	0.833	0.735		Aceptada	
Acuerdos	5	0.898	0.528	0.678	Aceptada	P: 4
Coordinación e integración	5	0.898	0.458	0.604	Aceptada	P: 4
Orientación al cambio	5	0.926	0.481	0.737	Aceptada	P: 4
Orientación al cliente	5	0.924	0.565	0.605	Aceptada	P: 4
Aprendizaje Organizativo	5	0.869	0.285	0.648	Aceptada	P: 3
Dirección	5	0.963	0.407	0.773	Aceptada	
Metas y Objetivos	5	0.933	0.747		Aceptada	
Visión	5	0.925	0.537	0.718	Aceptada	P: 3

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Finalmente, los resultados anteriores de este estudio muestran una adecuada consistencia interna y validez en los constructos, tanto como para el ambiente organizacional en las empresas, así como, el institucional en las universidades, por lo que su uso fue pertinente. Las discrepancias entre ambas culturas permiten ampliar los espacios de discusión entre el campo académico y científico. También, el análisis resalta algunos aspectos de mejora en ambos ecosistemas.

5. Conclusiones

Conforme el objetivo de esta investigación, y tal como se evidenció en el desarrollo, se puede aseverar que fue posible aplicar el

modelo homologado de Daniel R. Denison, considerando algunos ajustes para garantizar la consistencia interna del instrumento. En concreto, se identificaron diferencias entre ambas culturas provenientes de sus contextos internos tan diversos, sin embargo, los resultados obtenidos fueron favorables, por lo que se logró comprobar que en todas las dimensiones culturales propuestas existen significaciones bilaterales. Lo anterior puede explicarse a través de los contextos internos distintos. A continuación, se dan a conocer los hallazgos más relevantes:

Diferencia: En el ámbito educación asumen por defecto que el desarrollo de capacidades está sumamente presente

en el ecosistema institucional. Antagónicamente, en el contexto empresarial, existe la necesidad de mejorar las habilidades necesarias con las que se disponen actualmente para realizar las labores diarias, por lo que carecen de procesos que permitan mejorar las capacidades actuales y promuevan la inversión para generar mejores competencias.

Similitud: En el ámbito educación el código ético es un elemento relevante para las personas, lo que permite guiar el comportamiento de las personas dentro de la institución, similarmente, en el ámbito empresarial, las personas comparten una serie de valores que les permite saber la forma en que deben regir su conducta de manera consistente.

Similitud: En el ámbito educación, la dificultad para coordinar actividades y proyectos entre los diferentes grupos de esta organización es evidente, también, en la empresa, existe dificultad para llegar a acuerdos, así como, trabajar con personas de diferentes grupos dentro de la misma empresa. En general, la coordinación es difícil si se trata de hacerlo fuera del equipo de trabajo.

Similitud: La resistencia al cambio es un elemento generalizado en ambos contextos organizacionales, sin embargo, se ve más marcado en el ámbito empresarial porque se encuentra acompañado por abrumadores procesos cotidianos que hacen perder el enfoque en el

cliente.

Diferencia: La orientación estratégica es todo un reto para las empresas comerciales porque les es difícil tener una visión a corto plazo sobre lo que se desea lograr y realizarlo de manera compartida. En el caso de las universidades, se tiene una visión y estrategia clara de lo que se desea lograr, por lo que la perspectiva a largo plazo no genera inconvenientes, al contrario, se tiene una visión a corto plazo y se encuentran motivados por la misma.

También es factible afirmar, que este estudio ayudó a identificar las dimensiones con mayor fortaleza en los diferentes ecosistemas organizacionales, es así como, en el ámbito educación se destaca la dimensión misión, en especial por garantizar una dirección clara y propósitos estratégicos bien definidos, y en el ámbito empresarial, la dimensión participación representa su mayor fortaleza, ya que la promoción del trabajo en equipo y el empoderamiento desde sus puestos de trabajo son los pilares principales de estas organizaciones.

Se recomienda enfocarse en las necesidades actuales de estas organizaciones para mejorar su desempeño y asegurar la efectividad de estas. A su vez, se sugiere considerar las diferencias bilaterales, dado que ellas permiten establecer áreas de mejoras para crear estrategias que posibiliten garantizar un cambio continuo positivo.

Referencias

- Almansa-Martínez, A., Fernández-Torres, M. J., & Rodríguez-Fernández, L. (2022). Desinformación en España un año después de la COVID-19. Análisis de las verificaciones de Newtral y Maldita. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 183–200. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2022-1538>.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 42, 1231-1241.
- Barrios Del Ángel, A. X., Reyna Castillo, M. Ángel, & Bucio Gutierrez, D. (2022). Activos intangibles y la competitividad sostenible en las empresas familiares. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(3), 94-109. <https://doi.org/10.31876/racs.v28i3.38453>
- Bonavia, T., Prado, G., Vicente, J., & Barberá Tomás, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. 21(4), 633-638. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/727/72711895022.pdf>
- Cavalli-Sforza, L. L. (2007). *La evolución de la cultura*. Anagrama.
- Cerdá Suárez, L. M., & Cristófol Rodríguez, C. (2022). Un estudio exploratorio sobre el impacto del neuromarketing en entornos virtuales de aprendizaje. *Vivat Academia. Revista De Comunicación*, 155, 1–16. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1391>
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(7), 118-131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C., & Hernández Riaño, H. (16 de Septiembre de 2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Córdoba, Montería, Colombia: Elsevier España.
- De Vicente Domínguez, A. M., Cea Esteruela, N., & Carballada Camacho, M. R. (2022). La guía de expertos en las universidades privadas españolas: análisis de su presencia y gestión para la transferencia del conocimiento científico. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 27, 61–75. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e247>
- Denison Consulting. (2018). The OD Consulting Group. Obtenido de <https://www.theodcg.com/>
- Denison, D. R., & Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.

- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Ed. McGraw Hill.
- García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, 20(39), 75 - 102. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425951181004.pdf>
- García Navarro, V. A. (Mayo de 2017). Development a model of diagnosis of organizational culture. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica regional Cochabamba, 75-102.
- García Navarro, V. A. (Mayo de 2017). Development a model of diagnosis of organizational culture. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica regional Cochabamba, 75-102.
- Gómez Díaz, D. &. (2005). La Gestión del conocimiento y su importancia en las Organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXV(2), 37-46. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>
- Grayson, L. (2019). Rasgos y características de una organización efectiva. Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/rasgos-y-caractersticas-de-una-organizacin-efectiva-12323.html>
- Guerrero Navarro, D., Cristófol Rodríguez, C., & Gutiérrez Ortega, P. (2022). La evolución de la relación entre marcas e influencers españolas de moda tras la pandemia. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 1–28. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e754>
- Guerrero-Vega, R. N. (2020). Modelos de calidad aplicados al servicio de mediación en México. *Revista Política, Globalidad Y Ciudadanía*, 6(12), 149-169. doi:<https://doi.org/10.29105/pgc6.12-8>
- Hidalgo Troya, A. (2019). Técnicas estadísticas en el análisis Cuantitativo de datos. *Revista SIGMA*, 15(1), 28-44. Obtenido de <http://coes.udenar.edu.co/revistasigma/articulosXV/1.pdf>
- Hosftede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14. doi:[https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6)
- Hueso González, A., & Cascant i Sempere, M. J. (2012). *Metología y Técnicas Cuantitativas de Investigación*. Valencia, España: Universidad Politénica de Valencia. Obtenido de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence

- IDE. (2009). Adaptación al Español del Instrumento sobre Cultura Organizacional de Denison. Chile: Instituto de Investigación para el Desarrollo, Psicothema. Vol. 21, no. 4, pp. 633-638.
- IESALC-UNESCO. (2020). Investigación y vínculo con las sociedad en universidades de América Latina. Obtenido de <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/12/PaperInvestigacion-Universidades-ES-1.pdf>
- IIPE-Unesco. (2004). Trabajo en Equipo, . Buenos Aires: Modulo 9.
- INEGI. (2015). Esperanza de Vida de los Negocios a nivel Nacional y por entidad Federativa, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf
- IPN. (2016). The Role of the Empowerment in Business Success. Honduras: núm. 117, 2016, Instituto Politécnico Nacional.
- Julia, D. R. (2011). ¿Es la Cultura Organizativa un determinante para la innovación en la empresa? Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, vol. 15, núm. 2, 2012, pp. 63-72, España.
- Kamm, J., & Nurick, A. (. (1992). The stages of team venture formation: a decision-making model. 17(2), 17-27.
- Larson, A., & Starr, J. (1993). A network model of organization formation”, Entrepreneurship: Theory and. 17(2), 5-15.
- Leyva Cordero, O., Baltodano-García, G., & Hernández Paz, A. A. (2021). La cultura organizacional como mecanismo para mejorar la gobernabilidad de Instituciones de Educación Superior de México y Nicaragua. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 8(14), 1-25. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2764>
- Lippman, S., & Rumelt, R. (2003). A Bargaining Perspective on Resource Advantage. Strategic Management Journal, 24(11), 1069-1086.
- Lozano Correa, L. J. (Mayo-Agosto de 2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. Revista Escuela de Administración de Negocios [en línea] (60), 147-164. Obtenido de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20606008>>

- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta ed.). (M. E. Ortiz Salinas, Trad.) Georgia: Georgia Institute of Technology. Obtenido de www.pearsoneducacion.net/malhotra
- Martínez, M. (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).
- Martínez Martínez, I. J., Aguado, J. M., & Sánchez Cobarro, P. del H. . (2022). Smart Advertising: Innovación y disrupción tecnológica asociadas a la IA en el ecosistema publicitario. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80, 69–90. <https://doi.org/10.4185/10.4185/RLCS-2022-1693>
- Mayo, E. (2010). *The social problems of an industrial civilization* (Vol. 20). Buenos Aires. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22405/34732>
- Olivera Pérez, D., & Fernández Hernández , C. (2022). Servicio público vs. autonomía, el dilema de la cultura periodística cubana. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 123–146. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e778>
- Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000400009
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Petit Torres, E. E. (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia* [en línea]. 12. Recuperado el 5 de mayo de 2019, de [:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014472004>](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014472004)
- PLANELLAS, M. (2003). *De la idea a la empresa*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Román-San-Miguel, A., Sánchez-Gey Valenzuela, N., & Elías Zambrano, R. . (2022). Los profesionales de la información y las fake news durante la pandemia del covid-19. *Vivat Academia. Revista De Comunicación*, 155, 131–149. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1312>

- Samán Chingay, S. N., Mendoza Alfaro, W. I., Miranda Guerra, M. del P., & Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(3), 306-317. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38476>
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Arts & Practices of the Learning Organization*. Nuevo México: Doubleday.
- Silva Murillo, R. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica. Universidad Católica Boliviana San Pablo . Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- UNESCO. (1996). *Learning: the Treasure Within. Higher Education and Education throughout Life*. Recuperado el 19 de 03 de 2021, de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590>
- Urrea, F. y. (2000). *Culturas empresariales en Colombia. En Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá, Colombia: Colciencias y Corporación Calidad.
- Vázquez Almendros, P., & Paniagua Rojano, F. J. (2022). La labor de verificación de noticias desde el departamento de comunicación. Estudio de casos en el sector agroalimentario. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 27, 1–23. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e238>