

# **CULTURA ORGANIZACIONAL: ENFOQUES CARACTERÍSTICOS EN LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

## **ORGANIZATIONAL CULTURE: CHARACTERISTIC APPROACHES AT THE UNIVERSITY OF GUAYAQUIL**

### **Coca Benitez Jorge Manuel**

Universidad de Guayaquil,  
jorge.cocabe@ug.edu.ec  
Ciudadela Universitaria - Av. Delta y Av. Kennedy. Guayaquil-Ecuador

### **Ortiz Guevara Dolores Del Rocío**

Universidad de Guayaquil  
dolores.ortizg@ug.edu.ec  
Ciudadela Universitaria - Av. Delta y Av. Kennedy. Guayaquil-Ecuador

### **Rosales Quiñonez Felix Stalin**

Universidad de Guayaquil  
felix.rosalesq@ug.edu.ec  
Ciudadela Universitaria - Av. Delta y Av. Kennedy. Guayaquil-Ecuador

### **Magallanes Gamboa Julio Alberto**

Universidad de Guayaquil  
julio.magallanesg@ug.edu.ec  
Ciudadela Universitaria - Av. Delta y Av. Kennedy. Guayaquil-Ecuador

### **Franco Pombo Mónica Rebeca**

Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
monica.franco@cu.ucsg.edu.ec  
Ciudadela Universitaria - Av. Delta y Av. Kennedy. Guayaquil-Ecuador

### **Aroca Jácome Carlos Rubén**

Universidad Católica Santiago de Guayaquil  
carlos.aroca@cu.ucsg.edu.ec  
Ciudadela Universitaria - Av. Delta y Av. Kennedy. Guayaquil-Ecuador

## **RESUMEN**

La incidencia de aplicar una cultura organizacional en las instituciones público o privado, sin importar su actividad, ha mejorado la eficiencia y eficacia en el desenvolvimiento de su recurso humano.



La educación superior, no es la excepción, de ahí que, en el país se han desarrollado estudios - sobre las tipologías de culturas en estas instituciones. En consecuencia, este artículo, presenta las características que se acogen a la cultura organizacional contemporánea en la Universidad de Guayaquil, por parte de su personal docente, administrativos, y estudiantes. Este proyecto forma parte del proyecto marco, titulado "Estudio de la Cultura Organizacional, situación en el aula y desempeño universitario en las instituciones de Educación Superior del Ecuador", el cual se desempeñó en conjunto con otras universidades del país. Por consiguiente, para obtener los resultados, se aplicó la herramienta de medición cultural de Daniel Denison <sup>1</sup>DOCS en una muestra de 753 miembros de la institución. Dichos resultados evidencian las características de la comunidad universitaria, así como sus dimensiones predominantes.

**Palabras Clave:** Cultura Organizacional; Enfoques característicos dimensionales; tipo de cultura organizacional; cuestionario Denison.

**Códigos JEL:** D2, D21; I2, I23

### ABSTRACT

The incidence of applying an organizational culture in public or private institutions, regardless of their activity, which has improved the efficiency and effectiveness in the development of their human resources. Higher education is not the exception, hence, in this country studies have been developed on the typologies of cultures in these institutions. Consequently, this article presents the characteristics that embrace the contemporary organizational culture at the University of Guayaquil, by its teacher's staff, administrative staff, and students. This is part of the marco project, entitled as "Study of Organizational Culture, classroom situation and university performance in Higher Education institutions in Ecuador", which was carried out in conjunction with other universities in the country. Therefore, to obtain the results, the Daniel Denison DOCS cultural measurement tool was applied in a sample of 753 members of the institution. These results show the characteristics of the university community as well as its predominant dimensions.

**Keywords:** Organizational Culture; Dimensional characteristic approaches; type of organizational culture; Denison questionnaire.

**JEL Codes:** D2, D21; I2, I23

## 1 INTRODUCCIÓN

La imperante necesidad de obtener respuestas en estudios basados a la cultura organizacional en las instituciones de educación superior específicamente en las universidades del país, ha incidido en la búsqueda de estudios relacionados a comprender, contener, englobar, asimilar las

---

<sup>1</sup> (Denison Organizational Culture Survey)

características que contienen los enfoques dimensionados a la aplicación de un modelo de cultura organizacional determinado, en las antes mencionadas organizaciones de educación.

Debido a este enigma se elabora el presente estudio, determinando la responsabilidad de las instituciones de educación superior, en la transmisión de dichas características enfocadas en el desarrollo y eficiencia de una organización. El interesado encuentra propuesta, críticas e intentos realizados por los estudiosos de la cultura organizacional para esclarecer y definir el término (Davilla & Martinez, 1999). Los momentos que transita el mundo en la actualidad, son lamentables, debido a la aparición de un evento coyuntural denominado Covid-19, una pandemia que cambio la situación económica y demás en el mundo, esta pandemia de manera directa afecta a los sectores que comprenden una nación, como lo son; los sectores políticos, económicos, ambientales, científicos, pedagógicos y sociales (Ortega & Vivanco, 2020).

### **1.1 Enfoque característico de la cultura organizacional en la Universidad de Guayaquil**

La cultura en las sociedades son diferenciales, puesto que, los países en momentos de emergencia o situaciones de alto riesgo, actúan de diferentes maneras, dejando observar la cultura de su gente y la prioridad que dan a un determinado campo de acción. A finales del 2019 en el mundo se presenta una pandemia mundial, la cual atormenta al mundo y deja como resultado la pérdida de vidas humanas, estableciendo cambios en todos los aspectos y campos sociales. Algunos gobernantes de turno, dieron prioridad a lo económico, deudas con países externos o instituciones financieras mundialmente conocidas, antes que, la salud y vanguardia del ciudadano, al que se le debía prioridad.

De esta manera, la situación comercial en el mundo, se siente modificada por las diferentes decisiones que se debe tomar, en algunos casos, ha sido determinante el no tener un recurso de reserva monetaria en sus negocios, ni una cultura de precaución en las mismas, en otros en cambio, debido a la aplicación de las dimensiones culturales ya adoptadas, pudieron sostenerse en el mercado y no sentir un fuerte golpe en sus economías.

Como se puede comprender, la cultura organizacional, contempla características de fortalezas que, de una manera correcta, ejercerán dichos resultados en bien de la organización.

Es por esto que, el presente estudio se desarrolla en el área de la educación superior, específicamente en la Universidad de Guayaquil, dado que, la educación en el país, no exenta de los cambios, que el mundo adopto por el evento coyuntural antes expuesto. La finalidad de desarrollar este estudio, es identificar los enfoques característicos de la cultura organizacional, en la institución denominada Universidad de Guayaquil, desde la perspectiva de sus miembros y colaboradores, sean estos docentes, personal administrativo y estudiantes, que son el alma de la institución, los cuales integran una organización destinada al desarrollo del país con base en la educación superior pública. Por consiguiente, este artículo presenta en primer lugar la importancia de la investigación, el sustento de la misma representado en el estado del arte o marco teórico, en segundo lugar, se explica brevemente la metodología aplicada, su diseño y

herramienta, para concluir contextualizando los resultados obtenidos en la investigación, sus conclusiones y bibliografía.

La presente investigación forma parte del proyecto interuniversitario denominado "Estudio sobre la cultura organizacional, situación en el aula y desarrollo universitario en instituciones de Educación Superior del Ecuador" realizado mediante convenio con la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y otras entidades de educación superior del país.

## 2 MARCO TEÓRICO

Desarrollo de la perspectiva teórica es el paso de investigación que consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación" (Hernandez Sampieri, 2014).

Peritos en la temática denominada cultura organizacional, señalan que identificar características de un modelo de cultura organizacional, es la manera correcta de conocer la identidad de una organización y sus integrantes (Sethia & Von Glinow, 1985); (Alcocer & Vera, 2004); (Gálvez Albarracín & García Perez de Lema, 2011); (Carrillo Punina, 2016). En el año 2018 se presenta una investigación referente a la cultura organizacional en la ciudad de Guayaquil, en la Universidad Ecotec por PhD Mónica del Pilar Llanos, específicamente, la autora, describe a las instituciones de educación superior como; "entes productores, reguladores y controladores; con una estructura vertical, cuya concepción sobre las personas era la de recursos, que debían producir y someterse a disposiciones racionales de una estructura jerárquica piramidal" (Llanos, 2018). Es imperativo recalcar que la Cultura Organizacional es un conjunto de características que mejoran la productividad de una organización. En la actualidad y con las exigencias del mundo comercial, las organizaciones crean la necesidad de mantenerse en el sistema global de competencia, elaborando productos de calidad y excelencia, ya sea en la rama de bienes o servicios. Las Instituciones de Educación, brindan un servicio a la sociedad y entregan un producto terminado que es el profesional, el cual debe estar plenamente preparado y capacitado técnica y sistemáticamente para competir en el mundo laboral.

En el año 2019, se realiza una investigación a las instituciones de educación superior de la provincia de Cotopaxi constituyéndose esta, como una herramienta de cambio, que se pretende adaptar al futuro, con base a los desafíos que las instituciones deben enfrentar. Se propone un modelo de comportamiento organizacional como alternativa para solucionar dichos problemas que presentan las instituciones de educación superior en la provincia. Arrojando como conclusión que; "las IES, muestran diferencias tanto en los diferentes extractos Directivos, docentes, administrativos y trabajadores, estudiantes y como también en los modelos académicos y de gestión, por sus estructuras organizativas, por su tipo de sostenimiento, entre otras cosas" (Cárdenas, 2019).

Consecuentemente el estudio realizado por Asencio et al., 2019, en referencia a la cultura organizacional y el intraemprendimiento académico en la Universidad de Guayaquil, arroja como resultados la relación entre cultura organizacional, el comportamiento grupal y el liderazgo transformacional, lo que demuestra que; "puede ser la base para mejorar la relación Gobierno, empresas y Universidad a través de la creación de empresas formadas desde la investigación y el

intraemprendimiento académico en la Universidad para la comunidad y la sociedad en general” (Asencio, Fábregas, & Carmona, 2019). Y así la importancia de la cultura en las instituciones de educación superior. Según Chiguano & Ramírez, 2020, en su estudio con base al modelo estratégico de compromiso y cultura organizacional aplicado en la Universidad Católica de Ambato-Ecuador, determinaron que; el compromiso organizacional se encuentra debilitado y en la cultura organizacional no existe una orientación específica (Chiguano & Ramírez, 2020). Esto con referencia a la aplicación de un adecuado compromiso y cultura organizacional en dicha Universidad. La cultura organizacional es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso y pertenencia en los miembros de la empresa (Carrillo Punina, 2016).

Esto se puede evidenciar en el estudio realizado por Arias, 2021, quien hace referencia de una característica específica en las organizaciones de Ecuador, como lo es la holocracia e identifica con base a las dimensiones culturales de Hofstede que esta, promete una organización adaptable, altamente efectiva y con una autoridad distribuida en toda la organización (Arias, 2021).

Según el estudio de Bravo et al., 2021, realizado en la universidad tecnológica empresarial de Guayaquil, referente a la cultura organizacional actual y deseada, aplicando la encuesta OCAI y Denison a una muestra de 125 miembros, arroja muestras de fiabilidad en dichas herramientas, obteniendo como resultados que; el perfil cultural de esta Universidad es una mezcla de los cuatro “arquetipos” culturales, con un puntaje mayor para la cultura de mercado; mientras que el perfil deseado es el adhocrática (Bravo, Cabanilla, Franco, & Aroca, 2021).

Esto se puede notar de manera similar con el estudio realizado por Carrillo et al., 2021 referente a la cultura organizacional desde el enfoque de valores y competencias, presentado en la universidad de las fuerzas armadas ESPE<sup>2</sup>, en el que, aplicando herramientas como la encuesta OCAI se determinó la tipología cultural actual y deseada, dejando como resultado que; la cultura dominante actual es jerárquica; mientras tanto la deseada es la cultura organizacional de tipo clan. Existe evidencia de que la institución es muy controlada y estructurada, el liderazgo se considera un ejemplo de orientación y formación, el estilo de gestión, ofrece seguridad y protección a sus integrantes, las reglas y las políticas formales provocan unidad (Carrillo, Galarza, Franco, & Aroca, 2021).

La cultura organizacional se convierte en los comportamientos de la organización, las actitudes y organización en general. Estos se determinan por creencias, valores, hábitos y demás características que la definen y en caso de las empresas familiares, esta proviene de los fundadores (Cruz & Torres, 2007).

La cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que fundamentan los sistemas gerenciales de las organizaciones, que se suman a los patrones de comportamiento y prácticas que refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos, cuya permanencia tiene sentido para sus miembros (Denison D. , 1997).

Es por esto que citando a Pedraza et al., 2015, que señalan que;

---

<sup>2</sup> Escuela Politécnica del Ejército

Las instituciones u organizaciones que contengan aspectos de distinta dinámicas en las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, problemas de comunicación, y condiciones físicas; se encuentran dentro de un nivel de cultura elemental, lo cual es su producto (Pedraza Á. L., Obispo, Vazquez, & Gómez, 2015).

El producto que resulta de la gestión organizacional en las instituciones de educación superior, generalmente se nota en los logros conseguidos por sus integrantes, en estos casos en la generación de sus profesionales. Las características de una cultura organizacional adoptada por las instituciones de educación superior, debe mantener una orientación de cambio constante, y regulación de sus debilidades, en el proceso de actualización y modificación invariable de las mismas, con el fin de identificar de manera precisa dichas características, la presente investigación muestra el contenido y la aceptación de sus dimensiones estipuladas en sus particulares dominantes. Con base al tema del presente artículo se estudia y aplica las teorías de investigación e indagación de Daniel R. Denison profesor organizacional e investigador de la cultura organizativa, el cual, elaboro un cuestionario que se utiliza como herramienta de medición de culturas en las organizaciones e instituciones que deseen indagar en este tema. El cuestionario que este erudito creó, se caracteriza por estar compuesto de 60 ítems que identifican 15 enfoques y que a su vez se agrupan en 4 dimensiones culturales. Este cuestionario ha demostrado su eficacia, influencia y efectividad en las organizaciones que lo utilizaron como herramienta de indagación.

Denison (citado en Bonavia, Prado & García, 2010) señala "La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias.

La cita se refiere a la eficacia obtenida en la aplicación del cuestionario y sus resultados extraordinarios, al ser un cuestionario de fácil aplicación y codificado en escala de Likert.

Según Denison 1990 (citado por Salas, García y Murillo, 2017) son las reglas y normas que sugieren soluciones a los problemas y situaciones comunes que comparten los miembros de una organización. (p.89).

En la literatura científica existen otros instrumentos para la evaluación de la cultura organizacional, sin embargo estos no han sido comprobados aun en el mundo global, pues muchos de ellos provienen del mundo anglosajón. Esto se puede notar en otros países y autores como: (Price & Mueller, Handbook of organizational measurement, 1986) que revisan aproximadamente 300 medidas constructoras organizacionales; (Ashkanasy, Broadfoot, & Falkus, 2000) que, encuentran 18 escalas publicadas en los años 1975 y 1992; y así muchos autores e investigadores que realizan evaluaciones sobre diferentes culturas organizacionales e instrumento de medición.

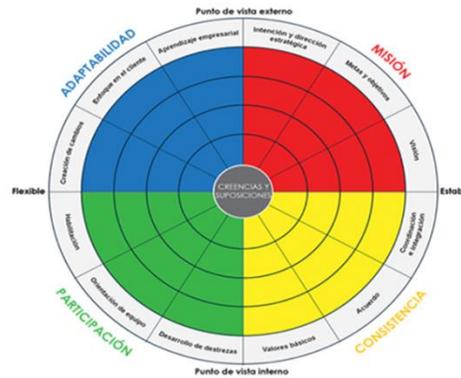


Figura 1. Modelo de Denison 1999- tomado de la fuente primaria de (Denison D. , 2000).

Precisamente para mayor comprensión, se contextualiza brevemente las dimensiones que comprenden el modelo de Denison, en las cuales, se denota claramente las características que debe establecer una institución y en las que, posiblemente se encuentre carencia de atención. Es así que, Denison (1997), parte de los supuestos y creencias de la teoría de Edgar Shein para diagnosticar y determinar perfiles culturales o características en 4 dimensiones que son:

**2.1 Adaptabilidad.-**

Se caracteriza por medir la respuesta que se ofrece al ambiente externo, al mercado donde ejerce su actividad. Las estructuras adaptativas tienen capacidad y hábito en introducir cambios, constantemente experimentan incremento en las ventas y ampliación de las asignaciones de mercado.

**2.2 Misión.-**

Define una dirección de largo plazo, significativa para la institución, simboliza el propósito y dirección de objetivos y estrategias, proporcionando una visión clara de la organización a futuro. Reflejando su estrategia como ejemplo a otras organizaciones.

**2.3 Implicación.-**

El personal se encuentra alineado a los objetivos de la organización, desarrollando una orientación de equipo, fomentando las destrezas y capacidades de los integrantes, generando un impacto positivo en la planificación de la toma de decisiones. Se identifica por el poder de sus integrantes. Los segmentos se encuentran comprometidos con su trabajo, sienten pertenencia en la institución, opinan en las decisiones que se relaciona a la institución.

**2.4 Consistencia.-**

Define valores y sistemas que forman la base de una cultura sólida, está caracterizado por las acciones que se coordinan adecuadamente. Las organizaciones con consistencia fuerte, reflejan estabilidad e integración como resultado de una visión compartida y un agudo grado de equilibrio.

### 3 METODOLOGÍA

La investigación es de tipo mixta, aplicando un enfoque Deplox denominado de esta manera, dado que, se transforma adoptando los beneficios de ambos tipos de investigación y fortaleciendo las falencias que la misma pudiere tener, transformando la indagación en una meta inferencia empírica. Para el efecto se aplicará el cuestionario denominado cultura Denison, <sup>3</sup>DOCS, el cual presentará los resultados que se esperan obtener mediante la investigación. Por ello al emplear este proyecto, permitirá conocer información sobre las características organizacionales que sumergen el modelo de cultura en la Universidad de Guayaquil, y de esta manera científica proponer un método de impacto en el sistema universitario. La investigación por una parte recoge información cualitativa y cuantitativa, hace referencia a registros narrativos, del fenómeno investigado, usando técnicas como la observación, entrevistas, encuestas y grupos focales. De esta forma se pretende describir la cultura organizativa dominante en la Universidad de Guayaquil, según la percepción de sus integrantes y colaboradores.

Proyecto de Investigación: en general y siguiendo el enfoque y sus objetivos, el sumario a desarrollar será de la siguiente manera:

- 1) Elaboración y presentación de cronograma de actividades
- 2) Bosquejo de estandarte para focus group
- 3) Focus group con informantes claves de la universidad de Guayaquil.
- 4) Elaboración del formato de encuestas
- 5) Prueba de la herramienta elaborada, ajustes y aplicación
- 6) Actividades de campo
- 7) Análisis y tabulación de la data recabada, así como la redacción del informe y papers.

Para la organización del grupo focal, se consideró, los criterios de inclusión y exclusión de los participantes en la investigación, como criterios de inclusión se escogió la antigüedad determinada de 5 años como mínimo sin un máximo de años. Fueron excluidos del estudio los participantes que, no se encontraban dentro del rango antes determinado, así como los que están separados por cualquier motivo, en el periodo establecido para la acogida de datos. La entrevista es otro instrumento de investigación validado para este tipo de temática indagada, puesto que, cuenta con todos los argumentos de singularidad requeridos, y permite analizar la perspectiva del caso único, tanto en formas de categorías como en tipos de fenómenos.

#### 3.1.1 La muestra

Este criterio es probabilístico estratificado pues se ha asignado los porcentajes representativos observados en la población de cada uno de los grupos investigados y tomados para este proyecto. En vista del objetivo del proyecto se aplicará la técnica de muestreo probabilístico en

---

<sup>3</sup> Denison Organizational Culture Survey-cuestionario para análisis de características o perfiles de cultura organizacional-creado por Daniel Denison en 1989 y fue actualizado por la era moderna global en el año 2006.

donde la muestra obtenida representa la proporción de integrantes del grupo fijada en función al universo indagado de cada uno de los grupos en la Universidad de Guayaquil.

El análisis de los datos recabados, se aplicaron a la herramienta estadística de carácter descriptiva, inferencial y Correlacional. Tomando en cuenta la data actualizada de la Universidad de Guayaquil a diciembre del 2020, (tabla 2) en la que, constan 2871 docentes, 52,917 estudiantes y 1929 administrativos, para esto, se aplicó, la fórmula de tamaño muestral finito, con un nivel de confianza del 90%, error muestral del 5,01%, probabilidad de ocurrencia de 0,5, determinado a una muestra de 753 encuestas en general.

Para este estudio, el coeficiente Alfa de Cronbach indica una fiabilidad del 97,8% para la herramienta usada, denominada DOCS (tabla 1).

**Tabla 1.** Alfa de Cronbach cuestionario Denison (*Denison D. , 2000*)

<b>N° de elementos</b>	<b>Alfa de Cronbach Denison</b>
60	,978

**Nota:** elaboración autores.

### 3.2 Población y muestra

**Tabla 2.** Población y Carácter de la Muestra

<b>Informantes</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Nivel de confianza</b>
Estudiantes	52.917	269	90%
Docentes	2.871	247	90%
Personal administrativos	1.929	237	90%

**Nota:** data extraída de la página oficial de la ug.edu.ec

### 3.3 Diseño del cuestionario

Para conseguir este objetivo, se recurrirá a la herramienta propuesta por Daniel Denison 2006, señalado DOCS (Denison Organizational Culture Survey) con base en el modelo de caracteres de cultura.

El cuestionario de Denison, es un tipo de encuesta auto administrada, fue desarrollado para la medición y la evaluación de la cultura en las organizaciones y los grupos de trabajo, puede ser aplicado a múltiples contextos (Contreras & Gómez, 2018).

Este cuestionario está elaborado de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 sub-dimensiones, las cuales se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales. Cada ítem esta codificado en una escala tipo Likert.

Además de esto, también se aplicó la herramienta denominada entrevista, que se realizó a los docentes de la Institución. Así como, un grupo focal realizado, con la finalidad de obtener mayor información referente a la temática de la investigación.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Características de cultura organizacional

#### 4.2 Entrevista

La entrevista fue tabulada en escala de Likert y significativa a las siguientes expresiones; MDA=muy de acuerdo; ADA=algo de acuerdo; NDN=ni en acuerdo ni en desacuerdo; ED=en desacuerdo; MED=muy en desacuerdo.

**Tabla 3.** Resultados de las entrevistas

COD.	MDA 81-100	ADA 61-80	NDN 41-60	ED 21-40	ED 0-20	TOTAL
Pregunta 1	0	4	0	0	0	4
Pregunta 2	0	4	0	0	0	4
Pregunta 3	0	4	0	0	0	4
Pregunta 4	5	0	0	0	0	5
Pregunta 5	0	4	0	0	0	4
Pregunta 6	0	0	0	2	0	2
Pregunta 7	0	4	0	0	0	4
Pregunta 8	5	0	0	0	0	5
Pregunta 9	5	0	0	0	0	5
Pregunta 10	0	4	0	0	0	4
PROMEDIO	1,5	2,4	0	0,2	0	4,10

**Fuente:** elaborado por los autores-2020

En la tabla 3 se presenta los resultados a las entrevistas realizadas a este grupo de docentes de la Universidad de Guayaquil, se observan los efectos de aceptación y conformidad en una escala Likert, por la gestión y procesos realizados, el promedio de 4,10 de puntaje sobre una escala de 5 puntos, refleja la opinión de los actores de la entrevista referente a la cultura organizacional en la Institución. En su gran mayoría los docentes entrevistados están de acuerdo en conocer objetivos y valores organizacionales, entre los que destacan: integridad, transparencia, responsabilidad, lealtad, honestidad, respeto, confianza, autonomía, etc.

#### 4.3 Grupo focal

En contexto, la sesión con el grupo focal, se realiza con 1 integrante de la institución de educación superior, como moderador (docente investigador), y un observador (docente investigador), que serán los encargados de la conversación en cumplimiento de la línea a investigar. En este grupo se trataron 3 temas concernientes a la característica de cultura organizacional existente en la Institución, los que son;

### **4.3.1 Valores y Clima Laboral (Docente)**

Indican que los valores tienen que ver mucho con el saber ser, puesto que estos provienen de la casa, al ser costumbres asociadas a la formación de la persona desde sus hogares. Los cuales se refuerzan en la escuela y colegio, para aplicarlos en la sociedad. En referencia al clima laboral, los participantes, clarifican la necesidad de analizar las diferentes situaciones, que conllevan a la incertidumbre de los integrantes de la institución.

### **4.3.2 Relación entre Líderes y Funcionarios**

Todos los docentes en el evento concuerdan que, la Universidad de Guayaquil, carece de líderes, puesto que, no se puede denominar líder, a quien ejecuta funciones que son encomendadas sin considerar tiempo ni conocimiento de lo que se realiza. Lo que existe es funcionarios que se someten a las disposiciones de la <sup>4</sup>intervención actual, el resto solo cumple su función. La intervención no fomenta oportunidades para ejercer un real liderazgo, puesto que no conoce al grupo, ni trabaja en equipo, no permite autonomía y por ende no se genera desarrollo.

### **4.3.3 Factores Inhibidores y Facilitadores de cambio en la Universidad de Guayaquil**

Un sector de los entrevistados considera que hemos retrocedido en lo académico, no existe apoyo a la investigación, que es un generador de desarrollo y nivel académico, beneficioso para la Institución, otro grupo considera que, si se han generado oportunidades para desarrollar la investigación y demás. Otro inhibidor de cambio, es la comparación que existe al semejar un docente de secundaria, con un docente universitario, puesto que muchas veces, se le impone al docente impartir cátedra de materias que no tiene experticia. Según los docentes, las autoridades deben contar con una planificación estratégica para identificar la precariedad y de esta manera mejorar situaciones, tanto salariales, académicas y demás. Creen que para generar un cambio, se necesita, implementar una planificación que permita medir las falencias y el rendimiento académico de los estudiantes, y de esta manera mejorar la calidad de educación, basándose en la experticia de los docentes y su determinada gestión.

## **4.4 Grupo focal Estudiantes**

### **4.4.1 Políticas, estrategias y metas claras**

Los estudiantes concuerdan que, las políticas y metas son claras en la Universidad, y de aplicación factible, los mismos conocen de una u otra manera todas las políticas y metas que se plantean. A pesar de esto, la sociabilización de las estrategias, por factores internos o externos debe mejorar en fuerza de difusión, la debilidad de no llegar oportunamente a los cambios que se espera.

### **4.4.2 Liderazgo en la Universidad**

---

<sup>4</sup> Para el desarrollo del presente estudio, la Institución de Educación Superior Universidad de Guayaquil, se encontraba intervenida en el lapso de la aplicación de los focus group, entrevistas y cuestionarios.

Para los estudiantes es claro que, las autoridades son quienes ejemplifican y direccionan a los estudiantes, y estos se acogen a los estatutos que establece la Institución de Educación Superior, y a sus integrantes, haciendo participe de estos cambios para un desarrollo común.

#### **4.4.3 Líderes promovedores de cambio**

Concuerdan los alumnos que los líderes universitarios son importantes en su función, dado que, ayudan con sus gestiones netamente académicas al desarrollo del conglomerado estudiantil.

#### **4.4.4 Valores con los que el estudiante se identifica**

Responsabilidad, honestidad, puntualidad, respeto y ética, son valores que los estudiantes consideran importantes y primordiales, mismos valores que identifican de manera positiva la institución de educación superior Universidad de Guayaquil.

#### **4.4.5 Aspectos que el estudiante rechaza**

Los partidos políticos estudiantiles, son de gran rechazo para los estudiantes, pues son, una verdadera pérdida de tiempo pertenecer y permanecer en uno de estos grupos. En la evaluación de los docentes se percibe un rechazo, a las medidas inexistentes al docente evaluado después de la misma. De manera que, no se dan correctivos por parte de las autoridades en puntos como la puntualidad, y la cancelación de clases en el aula sin previo aviso.

#### **4.5 Resultado del Cuestionario Denison**

Al tener un conocimiento de la significancia de las dimensiones que se encontraron en la aplicación del cuestionario tenemos los siguientes resultados;

**Implicación.-** El personal se encuentra alineada a los objetivos de la organización, desarrollando una orientación de equipo, fomentando las destrezas y capacidades de los integrantes, generando un impacto positivo en la planificación de la toma de decisiones.

**Consistencia.-** Define valores y sistemas que forman la base de una cultura sólida, está caracterizado por las acciones que se coordinan adecuadamente.

**Adaptabilidad.-** Las estructuras adaptativas tienen capacidad y hábito en introducir cambios, constantemente experimentan incremento en las ventas y ampliación de las asignaciones de mercado.

**Misión.-** Define una dirección de largo plazo, significativa para la institución, simboliza el propósito y dirección de objetivos y estrategias, proporcionando una visión clara de la organización a futuro.

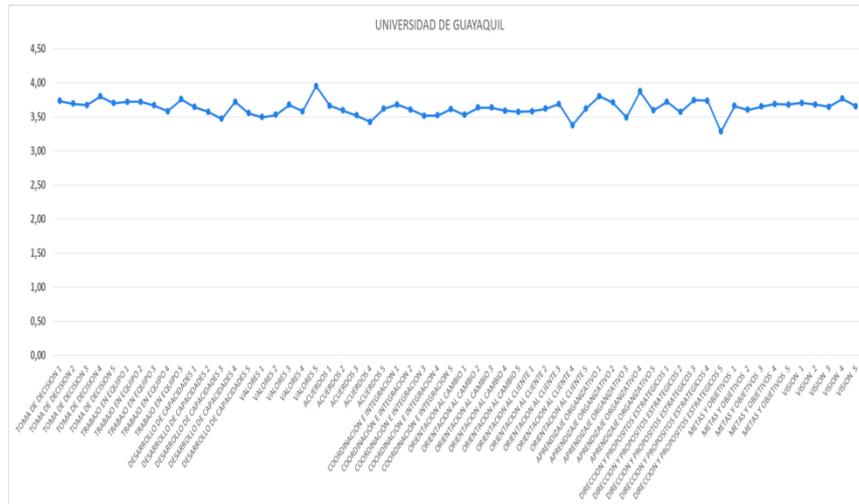


Figura 2. Matriz de Aplicación de Cuestionario Denison

Fuente: elaborado por los autores-2020

La figura 2 representa los resultados que se obtuvo por enfoques en las dimensiones pertenecientes al modelo aplicado de Denison en la Institución de Educación Superior.

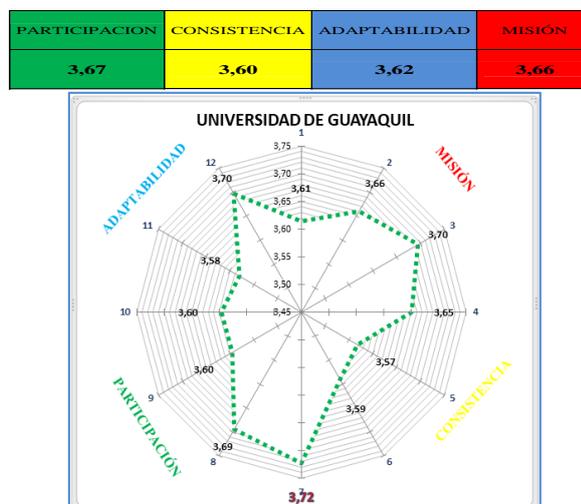


Figura 3. Denison Organizational Culture Survey

Nota: resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario Denison en la Universidad de Guayaquil-2020-fuente: (Coca, Rosales, & Ortíz, 2020)

Como primer análisis se observara los resultados de la aplicación de la encuesta de Cultura Organizacional de Denison, el cual ayudara a medir y evaluar la cultura en la institución Se realizaron 753 encuestas a los tres grupos que se tomaron para la investigación, Docentes, estudiantes y personal administrativo. La representación de F= es la pregunta realizada en dicho enfoque, y su número (1, 2,3,4,5) el orden de la pregunta estipulada en el enfoque, correspondiente a; toma de decisión, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, valores, acuerdos, coordinación e integración, orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo, dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión. Obteniendo los siguientes resultados:

---

<b>CUESTIONARIO DENISON APLICADO A LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>TOMA DE DECISIÓN</b>	-
	p
F1.-La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	<b>3,74</b>
F2.-Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	<b>3,70</b>
F3.-La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	<b>3,67</b>
F4.-Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	<b>3,80</b>
F5.-La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	<b>3,70</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	p
F1.-Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	<b>3,73</b>
F2.-Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	<b>3,73</b>
F3.-Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	<b>3,67</b>
F4.-Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización	<b>3,59</b>
F5.-El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	<b>3,76</b>
<b>DESARROLLO DE CAPACIDADES</b>	p
F1.-La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	<b>3,65</b>
F2.-Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	<b>3,58</b>
F3.-Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	<b>3,47</b>
F4.-La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	<b>3,72</b>
F5.-A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	<b>3,56</b>
<b>VALORES</b>	p
F1.-Los líderes y directores practican lo que pregonan	<b>3,50</b>
F2.-Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	<b>3,53</b>

---

---

**CUESTIONARIO DENISON APLICADO A LA INVESTIGACIÓN**

---

F3.-Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos **3,68**

F4.-Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas **3,59**

F5.-Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto **3,95**

**ACUERDOS** **p**

F1.-Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen **3,67**

F2.-Este grupo tiene una cultura «fuerte» **3,60**

F3.-Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles **3,52**

F4.- A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave **3,43**

F5.-Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas **3,62**

**COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN** **p**

F1.-Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible **3,68**

F2.-Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común **3,61**

F3.-Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización **3,52**

F4.-Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización **3,52**

F5.-Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos **3,62**

**ORIENTACIÓN AL CAMBIO** **p**

F1.-La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar **3,53**

F2.-Respondemos bien a los cambios del entorno **3,64**

F3.-Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas **3,64**

F4.-Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo **3,59**

F5.-Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios **3,58**

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE** **p**

F1.-Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios **3,58**

F2.- La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones **3,62**

F3.-Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno **3,69**

F4.-Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes **3,38**

F5.-Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes **3,63**

**APRENDIZAJE ORGANIZATIVO** **p**

F1.-Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar **3,81**

---

---

## CUESTIONARIO DENISON APLICADO A LA INVESTIGACIÓN

---

F2.-La innovación es algo que fomenta la empresa	3,71
F3.-Muchas ideas «se pierden por el camino»	3,50
F4.-El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	3,88
F5.-Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	3,60
<b>DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS</b>	p
F1.-Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	3,72
F2.-Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	3,57
F3.-Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	3,75
F4.-Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	3,74
F5.-La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	3,28
<b>METAS Y OBJETIVOS</b>	p
F1.-Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	3,66
F2.-Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	3,61
F3.-La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	3,65
F4.-Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	3,69
F5.-Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	3,68
<b>VISIÓN</b>	p
F1.-Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	3,71
F2.-Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	3,68
F3.-El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	3,65
F4.-Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	3,77
F5.-Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	3,66

---

**Fuente:** (Denison & Goelzer, 2001). Ajustado a la investigación-2021.

En síntesis se puede observar la inclinación de una universidad comprometida con su trabajo, de características **participativa**, con una alineación al trabajo en equipo, desarrollando las capacidades adquiridas de cada integrante en su profesión. Esta institución es **estable** y **flexible**, con características definidas de **adaptabilidad**, lo que significa que se está respondiendo al mercado externo de una manera positiva y define su dirección de largo plazo significativa a la institución. Sin embargo, la institución recibe una calificación relativamente por debajo del promedio aceptable, en la **consistencia**, lo que significa que los líderes y directores

no ejercen directamente el discurso con la acción, y a pesar de que existe, se conoce y se expone el código de ética institucional, el mismo no es aplicado correctamente por los miembros de la organización. La institución posee una estructura interna muy afianzada, esto pues se basa en los resultados positivos del componente de **participación**, más no así con el componente de **consistencia**. En consecuencia, los resultados generales de la investigación, se puede resumir que la cultura organizacional es representativa en la universidad de Guayaquil. Respecto al cumplimiento de indicadores de excelencia que persigue la institución en la educación superior, ésta logra obtener excelentes resultados en tres de los cuatro componentes estudiados (*participación, adaptabilidad y misión*), por el contrario, el componente de *consistencia* presenta resultados dentro del promedio, es decir, una cultura en el citado componente medianamente sólida, que nos alerta a seguir creciendo y mejorando en el corto y mediano plazo.

## **5 CONCLUSIONES**

Se logró caracterizar la cultura organizacional de la Institución de Educación Superior, en el modelo aplicable de Denison, obteniendo como resultado una cultura de adaptabilidad y participación, con la característica de flexibilidad, mientras que se detectó factores y dimensiones por mejorar, tales como la consistencia y estabilidad. La estructura internamente es afianzada y con positiva perspectiva externa. Si bien es cierto, no existe una cultura que resulte mejor que otra, pero, si existen características dentro de estas culturas que se asemejan a lo que busca la institución en aras de progresar y ejercer correctamente su función.

Mediante la percepción de los grupos focales y entrevistas, se recogió información, que generó un criterio para establecer la situación de aula y el nivel de desarrollo universitario en la UG. Los valores y principios que ponderan al ser humano dentro la institución, se socializa de manera correcta por los docentes, mas sin embargo, no se completa el correspondiente aplicativo de los mismos, lo cual genera pequeñas grietas que deben ser saturadas con la debida aplicación y acogimiento de las normas vigentes en la institución, normas y políticas que comprenden valores importantes para el comportamiento de los estudiantes en la sociedad.

Todos estos factores, se complementan a la insatisfacción que poseen los docentes y personal administrativo, en el ejercicio del servicio de la educación, en vista de, el limitado apoyo que reciben de las autoridades de paso, objetando que, el docente ha perdido, tiempo, espacio y valor a la cátedra universitaria, generando inconformidad, por el trato recibido respecto a la asignación de materias fuera del perfil, y de las comparaciones impuestas. Factores como la endogamia académica, son inhibidores de progreso y cambios positivos para la IES.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agoff, & Herrera. (2019). *Narrative Interviews and Discussion Groups in the Study of Couple Violence*. Recuperado el junio de 2021, de Scielo:  
<https://doi.org/10.24201/es.2019v37n110.1636>
- Alcocer, S., & Vera, J. (2004). *Acerca de la Cultura Organizacional*. Recuperado el junio de 2021, de *revistacultura*: [https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU\\_18\\_1\\_acerca-de-la-cultura-organizacional.pdf](https://www.revistacultura.com.pe/revistas/RCU_18_1_acerca-de-la-cultura-organizacional.pdf)
- Amore, D., & Fandiño. (2012). Análisis de Situaciones de Aula en el contexto de la práctica de Investigación: un punto de vista semiótico. *Scielo*, 99.
- Arias, M. E. (julio de 2021). *Revista electrónica Tambara*. Recuperado el octubre de 2021, de [http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/08/1.HOLOCRACIA\\_Arias.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/08/1.HOLOCRACIA_Arias.pdf)
- Asencio, C. L., Fábregas, R. C., & Carmona, C. C. (30 de abril de 2019). *Desarrollo Gerencial*. Recuperado el octubre de 2021, de <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3427>
- Ashkanasy, N., Broadfoot, L., & Falkus, S. (2000). "Questionnaire measures of organizational culture.". Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ashkanasy, N., Broadfoot, L., & Falkus, S. (2000). *Questionnaire Measures of Organizational Culture*. . Handbook of Organizational Climate and Culture.
- Bravo, A. O., Cabanilla, G. M., Franco, P. M., & Aroca, J. R. (2021). *Economía; ciencias sociales; finanzas*. Recuperado el 2 de noviembre de 2021, de *Revista de Ciencias Sociales*: <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/37018/40168>
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. *Reading: Addison-Wesley*.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006 ). *Diagnosing and changing organizational culture*. Based on the competing values framework. Revised ed. Jossey-Bass business & management series.
- Cano, E. (2005). *El portafolios del profesorado universitario-Un instrumento para la evaluación y para el desarrollo profesional*. Barcelona : Pctaedro-Universidad de Barcelona.
- Cárdenas, R. S. (22 de junio de 2019). *Revista INVPOS*. Recuperado el octubre de 2021, de *investigacion utc*:  
<http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/invpos/article/view/279/220>
- Carrillo Punina, A. P. (1 de diciembre de 2016). *Medición de la Cultura Organizacional*. Recuperado el 12 de agosto de 2021, de *Ciencias Administrativas*,(8):  
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>
- Carrillo, Á., Galarza, S., Franco, M., & Aroca, R. (20 de marzo de 2021). Organizational culture from the focus of values in competition: Current and desired situation in the University of the Armed Forces ESPE. In M. Botto-Tobar, H. Cruz, Díaz. (C. Springer, Ed.) *Avances en inteligencia artificial, ingeniería informática y de software. CIT 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1327*, (pp.42-56).
- Chang, S. (2012). Study on Human Resource management in Korea's chaebol enterprise: a case study of Samsung electronics. *The International Journal of Human Resoruce Management*, 23(7), 1436-1461.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Monterrey: Mc Graw Hill .
- Chiguano, C. M., & Ramírez, E. A. (mayo de 2020). *Escuela de Psicología*. Recuperado el octubre de 2021, de Repositorio PUCESA:  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2997>

- Coca, B., Rosales, Q., & Ortíz, G. (2020). Relaciones entre cultura Organizacional, situación de aula y desarrollo universitario en Instituciones de Educación Superior. *repositorio UG*.
- Contreras, C., & Gómez, G. A. (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional . *CONACYT* , 62.
- Cruz, & Torres. (2007). Caracterización de la Cultura Organizacional en las empresas Familiares de Servicios de Ciudades . *Dialnet*, 6.
- Cruz, D. D., & Torres, R. E. (marzo de 2007). *Caracterización de la Cultura Organizacional en las empresas Familiares de servicios de ciudades Victoria Tamaulipas*. Recuperado el mayo de 2021, de dialnet.uniroja: <https://dialnet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=5822188>
- Daros, W. (2017). ¿Qué es un marco teórico? *Enfoques*, 73.
- Davila, A., & Martínez, N. (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México-México: ITESM.
- Davilla, A., & Martinez, N. (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas*. México-México: ITESM.
- Denison, D. (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate?* *Academy of Management Review* .
- Denison, D. (1997). Corporate culture and organizational effectiveness. *Library of Congress Cataloging in Publication Data* .
- Denison, D. (2000). "Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change?" . Londres : Cartwright and C. Cooper. (Eds).
- Denison, D. R., & Goelzer, S. H. (2001). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is there a Similar Pattern Around the World?* . *Advances in Global* .
- Dietz, Locatelli, Partal, Pezzutti, & Segurado. (2021). Educación Inclusiva: Una propuesta de educación inclusiva En el sistema universitario. *Congreso Iberoamericano de Educación* .
- Gálvez Albarracín, E., & García Perez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico. *Cuadernos de Administración*, 24(42)-125-145.
- García, C. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. . *Universitas Psychologica*, 5(1), 163-174.
- García, M. d., Hernández, R., Vargas, B., & Cuevas, H. (2012). *Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia*. . Celaya : Estudios En Ciencias Sociales y Administrativas de La Universidad de Celaya, 2,9-29.
- Goberna, J. R. (2003). <<What's Culture?>> *Cien Años de Controversias en la Antropología Anglosajona (1871-1971)*. Paris : Gallaecia.
- Hamui, A., & Valera, M. (2012). La técnica de Grupos Focales. *ELSEVIER*, 57.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DC : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hernández, G., & Cendejas, G. (2006). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. *Razón y Palabra*, 10-18.
- Hernández, R., Mendez, S., & Contreras, R. (2014). *Construcción de instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. . *Contaduría y Administración*.
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigación* . McGill.
- Hofstede, G. (1998). *Attitudes, Values and organizational culture: Disentangling the concepts*. *Organization Studies*.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, D. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science* .

- J, E., & Bonilla, F. (2017). Grupos Focales: Una Guía Conceptual y Metodológica . *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología* , 52.
- León, R. (2001). *Cultura Organizacional y Liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias*. . *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 17(2), 155-172.
- Llanos, M. D. (2018). Modelo de Cultura Organizacional para el desarrollo de la calidad en Instituciones de Educacion Superior. *Senefelder*, 10-20.
- LLanos, M. D. (2018). Modelo de Cultura Organizacional para el desarrollo de la calidad en Instituciones de Educacion Superior. . *Senefelder*, 10-20.
- Loor, J. G. (2021). Cultura Empresarial en Estudiantes Universitarios . *researchgate.net*.
- López, C., & Vidal, M. (2012). Culturas y Organizaciones: el software de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia (3era edición revisada y ampliada). *Elsevier Doyma*, 103.
- López, M., & Vidal, M. (2012). Culturas y Organizaciones: el software de la mente. La cooperación intercultural y su importancia para la supervivencia (3a edición revisada y ampliada). *ResearchGate*, 104.
- Marín Quero, E. R. (2020). Habilidades gerenciales: Herramientas para fortalecer la cultura organizacional en el ámbito educativo. *INDTEC*.
- Martínez, & Piñero. (2012). El papel de la Universidad en el Desarrollo. *clacso*, 7.
- Martínez, M. (2000). La investigación-acción en el aula. *Artículos* .
- Mir Pozo, L. M. (1994). Un instrumento de evaluación sobre la gestión de clase. . *Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa y Psicopedagógica*, 71.
- Naranjo, C. (2015). *Cultura organizacional y liderazgo. Papeles de los trabajo. Grupo de. El liderazgo en la Gestión*.
- Newstrom, J. (2011). *Human Behavior in the Work*. México: Mc Graw Hill.
- Ortega, & Vivanco, M. (2020). *Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor*. Ecuador: Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía.
- Pedraza, Á. L., Obispo, S. K., Vazquez, G. L., & Gómez, G. L. (junio de 2015). *Cultura Organizacional desde ña teoría de Edgar Schein estudio fenomenológico*. Recuperado el mayo de 2021, de dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5139907>
- Pedraza, Obispo, Vazquez, & Gómez. (2015). Cultura Organizacional desde la teoría de Edgar Schein estudio fenomenológico . *unimagdalena*, 23.
- Powell, R., Soltero, H., & Lloyd, K. (1996). *Focus Groups in Mental Health Research: Enhancing the Validity of User and Provider Questionnaires*. PubMed .
- Price, J., & Mueller, C. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, M.A.: Pittman.
- Price, J., & Muller, C. (1986). *Absenteeism and turnover among Hospital Employees* . Greenwich: JAL Press .
- Pujol-Cols, L., & Foutel, M. (2018). *Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la Universidad*. . *Revista Iberoamericana de Educación*, IX.
- Restrepo, B. (2009). Investigación de Aula; formas y autores. *ayura*, 105.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional (15th ed.)*. Pearson Educación de México.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional 17° Ed*. México: Pearson .

- Rodríguez, A., Hoyos, J., Izaguirre, J., & Vicente, M. (2011). *Organizaciones en el marco de una cultura social innovadora: Propuesta de factores explicativos*. . Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa .
- Romo, M. A. (2004). *La cultura empresarial en México*. Recuperado el mayo de 2021, de Ponencias : <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/mahr/Ponencias/ponen9.pdf>
- Salas, L., García, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la Cultura Organizacional en el redimiento de las PYMES de Cali. *Elsevier* .
- Santoyo, C., & Nemecio, L. (2020). Cultura Organizacional bajo el enfoque socioformativo: Proyección de Instituciones de Educación Superior en México. *Ciencias Sociales (RCS)* , 174.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el Liderazgo-Una visión dinámica*. Madrid: Plaza & Janes Editores, S.A.
- Sethia, N., & Von Glinow, M. (1985). *Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System*. . San Francisco: En: KILMANN y otros; *Gaining Control of the Corporate Culture*. .
- Vivieros, S., & Sánchez, L. (julio de 2018). *La gestión académica del Modelo Pedagógico Sociocrítico en la Institución educativa: Rol del Docente*. Recuperado el junio de 2021, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-424.pdf>