



# CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es identificar las características que están presentes en la cultura organizacional de un departamento perteneciente a una institución pública de educación superior ubicada en el norte de México. La investigación es cuantitativa y transversal descriptiva. Se aplicó el Cuestionario sobre Cultura Organizacional de Denison a 23 maestros utilizando una escala Likert de 5 puntos. Los resultados indican que los docentes del Departamento comprenden y comparten factores más enfocados en las dimensiones del enfoque externo (misión y adaptabilidad). Sin embargo, se requiere fortalecer las dimensiones inherentes a la flexibilidad (adaptabilidad y participación), lo cual se puede solventar mejorando la estabilidad (misión y consistencia), entendiendo la importancia del enfoque interno (participación y consistencia) en la contribución de la visión organizacional.



---

MARGA OLIVIA GONZÁLEZ VILLARREAL \*  
YUNUÉN OLIVIA HERRERA FUENTES\*\*  
CONCEPCIÓN CRUZ IBARRA \*\*\*  
CLAUDIA MANJARREZ PEÑÚÑURI\*\*\*\*  
FRANCISCA CECILIA ENCINAS OROZCO\*\*\*\*\*

---

**Palabras clave:** Cultura organizacional, modelo de Denison, cultura académica, instituciones de educación superior, filosofía organizacional.

## ORGANIZATIONAL CULTURE CHARACTERIZATION IN A HIGHER EDUCATION PUBLIC INSTITUTION

### ABSTRACT

The objective of this work was to identify characteristics that are present in the organizational culture within a department in a higher education public institution in northern Mexico. The research was quantitative and transversal descriptive. The Denison Organizational Culture Survey was applied to 23 teachers using a 5 points Likert scale. The results indicate that the teachers from the department understand and share factors more related to the external focus dimensions (Mission and Adaptability). Nevertheless, it is required to strengthen the dimensions related to flexibility (Adaptability and Involvement), which could be solved by improving stability (Mission and Consistency) understanding the importance of the internal

focus (Involvement and Consistency) in the contribution of the organizational vision.

**Keywords:** Organizational culture, Denison model, academic culture, higher education institutions, organizational philosophy.

## 1. INTRODUCCIÓN

Hablar de cultura organizacional (CO) es hablar de un factor estratégico que da cuenta de la personalidad de una organización, de su contribución de valor, de su forma de ser y actuar como un todo organizado que se encuentra en continua interrelación con otro tipo de organizaciones, con un entorno caracterizado por los marcados y constantes cambios que le impone la necesidad de replantearse y dinamizarse con un sentido de urgencia, innovación, equidad y sentido de responsabilidad social. Las universidades, como organizaciones, no son ajenas a este contexto, más aún, están obligadamente llamadas a moverse en un doble quehacer permanente: administrar el presente y diseñar el futuro al tiempo que responden a las grandes exigencias de la sociedad actual.

---

\* Licenciada. Profesora investigadora de la Universidad de Sonora, Campus Nogales, México. Correo: marga.gonzalez@nogales.uson.mx

\*\* Magíster. Profesora investigadora de la Universidad de Sonora, Campus Nogales, México. Correo: yunuen.herrera@unison.mx

\*\*\* Magíster. Profesora investigadora de la Universidad de Sonora, Campus Nogales, México. Correo: ccibarra@nogales.uson.mx

\*\*\*\* Magíster. Profesora investigadora de la Universidad de Sonora, Campus Nogales, México. Correo: cmanjarrez@nogales.uson.mx

\*\*\*\*\* Doctora. Profesora investigadora de la Universidad de Sonora, Campus Nogales, México. Correo: ceciliaencinas@nogales.uson.mx

doi: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n33.04>

La Universidad de Sonora es una institución pública de educación superior con 75 años de vida; está localizada en el norte de México y también hace presencia en las principales localidades del estado. Una de sus sedes es el Campus Nogales, ubicado en la frontera con Estados Unidos, la cual tiene 14 años de haber iniciado operaciones, tiempo a lo largo del cual ha ido presentando un crecimiento acelerado que le obliga a replantearse continuamente su deber ser.

Este crecimiento acelerado hizo que apenas pasados diez años de vida institucional se viese en la eminente necesidad de reestructurarse y pasar de ser solo un departamento a dos: el Económico Administrativo y el de Ciencias Sociales, los cuales forman parte de la División de Ciencias Administrativas, Sociales y Agropecuarias. Todo esto trajo consigo innumerables cambios que, si bien eran necesarios, devinieron en una dinámica cargada de desajustes, resistencias, temores y diferentes perspectivas en el proceso de identificación e integración como una nueva forma de organización.

Aunada a estas transformaciones, se presentó una creciente exigencia de atender con prioridad y puntualidad las diversas recomendaciones de los organismos dedicados a la evaluación y acreditación de los programas educativos, entre otros aspectos de gran peso, para garantizar el éxito organizacional, que tiene como base el cumplimiento de su misión y visión. Así, el Departamento de Ciencias Sociales, a tres años de haber iniciado su historia como tal, hoy en día se encuentra de frente a un escenario de grandes retos, en donde la formación integral de los nuevos profesionistas se convierte en una exigencia central (Universidad de Sonora, 2018b).

El año 2017 fue también de importantes cambios: tomó protesta un nuevo rector y con esto se renovó la administración central. Se presentó el nuevo *Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2017-2021* (Universidad de

Sonora, 2017, p. 53), el cual llevó a la redefinición de su filosofía organizacional, de modo que su misión y visión quedaron establecidas de la siguiente manera:

#### Misión:

La Universidad de Sonora es una institución pública autónoma que tiene como misión formar, en programas educativos de calidad y pertinencia, profesionales integrales y competentes a nivel nacional e internacional, articulando la docencia con la generación, aplicación y transferencia del conocimiento y la tecnología, así como con la vinculación con los sectores productivo y social, para contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.

#### Visión:

La Universidad de Sonora es una institución líder en el país y con reconocimiento internacional, en virtud de la capacidad y creatividad de sus egresados, así como de la relevancia y pertinencia de sus contribuciones a la innovación, el arte, la cultura y el conocimiento científico y tecnológico, y que contribuye así de manera decisiva en el desarrollo sostenible de México, y en particular del estado de Sonora.

Por otro lado, para alcanzar sus fines esenciales, la Universidad sustenta su quehacer en doce valores fundamentales: honestidad e integridad, respeto y tolerancia, responsabilidad, responsabilidad social, solidaridad, equidad, justicia, sustentabilidad, autonomía, transparencia, libertad de cátedra e investigación y ética (Universidad de Sonora, 2018a).

La Universidad de Sonora, siendo una institución pública, hoy se encuentra inmersa en un entorno en el que factores sociales, económicos, políticos y culturales tienen un papel determinante en su dinámica y desarrollo, a tal



punto que pueden incidir de forma importante en el logro de los objetivos y las metas estratégicas que se plantea en aras de contribuir de manera significativa en la resolución de las grandes problemáticas que aquejan actualmente a la sociedad. Organismos internacionales como la ONU han determinado una agenda con un enfoque de desarrollo sostenible, compuesta por 17 objetivos claros orientados a la erradicación de la pobreza, la desigualdad y los problemas medioambientales, temas que exigen la formación de profesionistas con un sentido de responsabilidad social, comportamiento ético y una importante variedad de competencias profesionales, todo lo cual le otorga sentido y valor al quehacer que se realiza como institución educativa (Universidad de Sonora, 2018b). En este marco, el compromiso con la agenda internacional está establecido con claridad en el *Plan de Desarrollo Institucional*.

De esta forma, la adopción de un nuevo modelo educativo se hizo necesaria y ha conllevado, a su vez, grandes retos para uno de los principales actores de la Universidad: sus docentes.

Bajo este contexto, resulta relevante identificar los rasgos de la cultura organizacional en el sentido de reconocer la importancia que guarda, para una organización de cualquier índole, alcanzar a consolidar un conjunto de factores que le ayuden en el impulso de los cambios organizacionales.

Destacando el hecho de que las organizaciones ya no se conciben como medios racionales para organizar y controlar a un conjunto de personas en función de una estructura rígida y una filosofía institucional poco inspiradora, se rescata la importancia de reconocer a las organizaciones —entre ellas, las instituciones de educación superior— como sistemas abiertos, flexibles, adaptables, capaces de relacionarse con su entorno de forma funcional. En este sentido, Guízar (2008, p. 407) señala la CO como algo “intangible pero siempre presente,

envolviendo y afectando casi todo cuanto ocurre en las organizaciones”.

Particularmente, este estudio tiene como objetivo central identificar las características de la cultura organizacional en el Departamento de Ciencias Sociales del Campus Nogales. Se habla de CO bajo la consigna de comprenderla, de forma general, como el conjunto de aquellos factores que comparten y aceptan los docentes del Departamento y que influyen en el comportamiento organizacional determinando la manera de responder ante los retos y las exigencias que les presenta su entorno como miembros activos de una institución educativa de nivel superior (IES).

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

El estudio de la CO ha sido abordado por diversas disciplinas científicas, enfoques y corrientes de pensamiento (Martínez, 2010). Anzola et al. (2017) consideran tres perspectivas: la funcionalista, la interpretativa y la crítica. El funcionalismo plantea la cultura como un elemento de cohesión encaminado a mejorar la productividad. Bajo el enfoque interpretativo, la organización representa también un espacio de interacción social en donde se crean significados. Por último, la visión crítica reconoce tanto la dinámica de poder que se da en las organizaciones como las temáticas asociadas con “el sufrimiento, el control, la resistencia y la disidencia” (p. 34).

Toda organización posee este subsistema complejo denominado CO, que le confiere a la organización una identidad única. En este sentido, Robbins y Judge (2013) señalan que la CO es “un sistema de significados compartidos por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 312). Por otra parte, la CO es definida por Anzola et al. (2017) como “el conjunto de significados socialmente aprendidos que diferentes actores emplean

para configurar significados en la actividad diaria, movilizándolo, recreando significados y legitimando valores colectivos, dando con ello sentido a la empresa, la economía, la familia y la sociedad” (p. 40).

La CO es “aquello que explica el por qué y cómo se realizan las cosas en una organización: comportamientos, suposiciones, valores, creencias y significados que se adquieren dentro de dicha organización en un proceso de aprendizaje colectivo” (Carballo-Mendivil et al., 2016, p. 66).

Sin duda, un elemento fundamental al hablar de cultura organizacional lo componen los valores organizacionales, entendidos como “criterios, estándares o principios clave generales que las personas utilizan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables e indeseables” (Jones, 2008). En este punto resulta relevante rescatar una vez más la idea de Jones (2008) cuando advierte que muchos de los valores más influyentes y cruciales de una organización no están escritos, pero se presentan relativamente perdurables, es decir, existen, pero solo en las normas, creencias, suposiciones y en los estilos de pensar y actuar de sus miembros; a su vez, estos valores se comparten y utilizan para relacionarse entre sí y con los actores externos a la organización, de ahí su importancia como elementos clave en el conjunto dimensional de la cultura organizacional.

### EL ESTUDIO DE LA CO EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Como señalan Esquinca et al. (2018), el estudio de la CO en instituciones de educación superior ha tenido aproximaciones de corte tanto cuantitativo como cualitativo; incluso autores como Bikmoradi et al. (2009, p. 417) proponen una definición de cultura académica como un conjunto de actitudes, creencias y valores que le dan integridad a un grupo específico de

académicos, lo que genera subculturas dentro de una misma CO de las IES.

Dill (2012, p. 223) identifica tres niveles de cultura en la educación superior: cultura de la disciplina, cultura de la empresa (u organizacional) y cultura de la profesión académica. Este autor señala que, desde las evaluaciones y acreditaciones, que han tomado fuerza desde los años ochenta del pasado siglo, se ha generado una discrepancia en la visión del quehacer en este tipo de instituciones. Por un lado, los administrativos buscan la eficiencia y la gestión misma de la organización, mientras que los docentes se enfocan en la función social de su quehacer profesional.

Una aproximación similar a este trabajo se encuentra en el estudio de Carballo-Mendivil et al. (2016), que, utilizando el modelo de Denison, compara los rasgos de la CO en cinco academias de una IES ubicada en Sonora. Este modelo se sustenta en la aplicación del *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS), instrumento elegido para el presente trabajo. En la tabla 1 se ilustra su estructura.

## 3. METODOLOGÍA

El estudio fue de corte cuantitativo, de tipo transversal descriptivo (Hernández et al., 2010), ya que se identificaron elementos que caracterizan la cultura organizacional del Departamento de Ciencias Sociales. La muestra de docentes se estableció como no probabilística e intencional (Malhotra, 2016). De un total de 42 académicos activos, respondieron 23.

Para el levantamiento de la información se aplicó el instrumento *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS); se consideró la adaptación al castellano de Bonavia et al. (2010), con una escala tipo Likert de 5 puntos.

Para el análisis se utilizó el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 20. Para mostrar la fiabilidad del instrumento,



Tabla 1. Descripción de dimensiones e índices establecidos por el modelo de Denison de cultura organizacional

Dimensión	Índices	Ítems	Explicación de lo que intenta medir
Participación	Empoderamiento	1-5	Los miembros se sienten informados e involucrados en el trabajo que realizan y perciben que pueden tener un impacto positivo en la organización.
	Trabajo en equipo	6-10	Existe trabajo en equipo en la organización y este se promueve. Los miembros valoran la colaboración y se sienten responsables de las metas en común.
	Desarrollo de capacidades	10-15	Los miembros han invertido tiempo y esfuerzo a su trabajo, y sus habilidades han mejorado. Las capacidades de los futuros líderes mejoran. La organización tiene las destrezas necesarias para ser competitiva hoy y en el futuro.
Consistencia	Valores centrales	16-20	Los miembros comparten un conjunto de valores y crean un sentido de identidad fuerte y expectativas claras. Los líderes ponen el ejemplo y refuerzan esos valores.
	Acuerdo	21-25	La organización es capaz de alcanzar acuerdos en asuntos críticos. Los miembros pueden reconciliar sus diferencias de manera constructiva cuando los problemas surgen.
	Coordinación e integración	26-30	Los miembros de diferentes partes de la organización comparten una perspectiva común que les permite trabajar de manera efectiva y superar los límites organizacionales.
Adaptabilidad	Orientación al cambio	31-35	Los miembros pueden entender el ambiente externo y reaccionar a tendencias y cambios. Los miembros buscan constantemente formas nuevas y mejores para desempeñar su trabajo.
	Orientación al cliente	36-40	Las necesidades de los clientes son entendidas. Los miembros están comprometidos con cumplir estas necesidades, que están siempre cambiando. El enfoque en el cliente es una prioridad a lo largo de la organización.
	Aprendizaje organizativo	41-45	Es importante el aprendizaje en el lugar de trabajo. Se crea un ambiente en el que la toma de riesgos razonable y la innovación pueden ocurrir. Se comparte conocimiento a lo largo de la organización.
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	46-50	Los miembros entienden las estrategias organizacionales y piensan que estas van a funcionar.
	Metas y objetivos	51-55	Existen metas a corto plazo que ligan lo que los miembros realizan a diario con la estrategia y la visión de la organización. Los miembros entienden cómo sus empleos encajan en los logros organizacionales.
	Visión	55-60	Los miembros comparten una situación futura deseada común para la organización. La visión se entiende y motiva.

Nota. Elaboración propia con base en información de Denison Consulting (2009), Bonavia et al. (2010) y Carballo-Mendivil et al. (2016).

se calculó el Alfa de Cronbach y se obtuvo un resultado de ,952. De acuerdo con Carballo-Mendivil et al. (2016), se destaca que el instrumento “ha demostrado científicamente niveles aceptables de consistencia interna en todos los índices o subescalas que contiene” (p. 72).

## 4. RESULTADOS

Los resultados presentados en la tabla 2 muestran los siguientes valores en las cuatro dimensiones: participación (3,48), consistencia (3,45), adaptabilidad (3,40) y misión (3,62).

De estas cuatro, "misión" reporta la media más alta y "adaptabilidad" registra la más baja.

La organización define claramente propósitos estratégicos, metas y objetivos (misión, 3,62). Desde este punto de vista, se visualiza que existe la orientación externa y que se le da estabilidad a la organización definiendo un propósito y metas claras. Cabe destacar que el valor más bajo de esta dimensión lo obtuvo "visión" (3,48).

Los propósitos organizacionales se logran por medio de la participación de los miembros (participación, 3,48). Se encuentra un equipo comprometido con el trabajo colaborativo, que, aunque comprende la estrategia y se ocupa de cumplirla, no prioriza el mejoramiento de habilidades en el largo plazo, lo que se evidencia en el índice con el valor más bajo: "desarrollo de capacidades" (3,24).

Para lograr los objetivos organizacionales, además de tener un propósito claro y un equipo de trabajo comprometido, es necesario alinear los valores y los comportamientos organizacionales por medio de procesos internos, para dar consistencia a la organización (consistencia, 3,45). Las puntuaciones más bajas en esta dimensión fueron para "acuerdo" (3,29) y "coordinación e integración" (3,29).

Si bien tener claro el propósito de la organización ayuda a cumplir las metas, se requiere también que la organización desarrolle capacidades en los miembros que permitan manejar cambios en el ambiente interno y externo (adaptabilidad, 3,40); para ello, han de adecuarse procesos en lo interno y adaptarse para responder de manera eficiente al ambiente y a las exigencias externas. El puntaje más bajo en esta dimensión fue para "orientación al cambio" (3,33).

Tabla 2. Estadísticos descriptivos por dimensiones sobre la base del modelo de Denison

Dimensión/Índices	Media	Desviación estándar	Número de ítems	Confiabilidad ( $\alpha$ )
1. Participación	3,4889	,46683	15	,812
Empoderamiento	3,5143	,51603	5	
Trabajo en equipo	3,6182	,66163	5	
Desarrollo de capacidades	3,2435	,47081	5	
2. Consistencia	3,4551	,56413	15	,895
Valores centrales	3,7739	,59789	5	
Acuerdo	3,2957	,74069	5	
Coordinación e integración	3,2957	,58735	5	
3. Adaptabilidad	3,4070	,44272	15	,801
Orientación al cambio	3,3364	,55682	5	
Orientación al cliente	3,4636	,68560	5	
Aprendizaje organizativo	3,3619	,50446	5	
4. Misión	3,6242	,55836	15	,913
Dirección y propósitos estratégicos	3,7909	,67747	5	
Metas y objetivos	3,6609	,68606	5	
Visión	3,4870	,50749	5	

Confiabilidad general: ,952 (Alfa de Cronbach)

Nota. Elaboración propia.



Revisando detalladamente cada una de las dimensiones, se observa que en "participación" se le ha dado mayor peso al "empoderamiento" (3,51) y al "trabajo en equipo" (3,61) que al "desarrollo de capacidades" (3,24). Los miembros se sienten tanto involucrados en el trabajo que realizan como que pueden tener un impacto positivo en la organización, valoran la colaboración y se saben responsables de las metas en común. Sin embargo, no invierten tiempo en mejorar sus habilidades y capacidades, lo que puede significar que la organización tiene las destrezas necesarias para ser competitiva hoy, pero no en el futuro.

Con respecto a la "consistencia", la puntuación más alta se orientó a los "valores centrales" (3,77), no al "acuerdo" (3,29) ni a la "coordinación e integración" (3,29). Los miembros comparten un conjunto de valores con un fuerte sentido de identidad y expectativas claras. Sin embargo, a la organización se le dificulta lograr acuerdos, coordinación e integración entre los miembros con respecto a asuntos críticos. No obstante, el trabajo basado en valores y perspectiva clara hace que se superen los límites organizacionales.

En lo que a "adaptabilidad" respecta, la "orientación al cliente" (3,46) reportó una puntuación más alta que el "aprendizaje organizativo" (3,36) y la "orientación al cambio" (3,33). Los miembros están comprometidos con cumplir la función de educar. El enfoque al cliente (el educando) es una prioridad a lo largo de toda la organización. Sin embargo, no se buscan nuevas formas de desempeñar el trabajo y se reacciona de manera lenta al entorno, evitando riesgos e innovación. Y aunque se comparte conocimiento en toda la organización, no se da prioridad al aprendizaje en el lugar de trabajo.

Finalmente, en la dimensión "misión", las puntuaciones más altas fueron para "dirección y propósitos estratégicos" (3,79) y "metas y objetivos" (3,66), que presentaron un valor

superior que el de "visión" (3,48). Los miembros entienden la estrategia organizacional y trabajan en el día a día en metas a corto plazo para llevar a cabo las estrategias que dan cumplimiento a los logros organizacionales. Sin embargo, los miembros no comparten una situación futura deseada común para la organización: visión.

## 5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Con el instrumento *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) se encontró que los docentes del Departamento de Ciencias Sociales comprenden y comparten factores más orientados a las dimensiones del enfoque externo (misión y adaptabilidad). Sin embargo, falta fortalecer las dimensiones inherentes a la flexibilidad (adaptabilidad y participación), lo cual se puede solventar aventajando la estabilidad (misión y consistencia), entendiendo la importancia del enfoque interno (participación y consistencia) en la contribución a la visión organizacional.

Se encontró que la cultura prevaleciente en la organización está delineada por medio de la dirección, los propósitos estratégicos, las metas, los objetivos y los valores centrales. Si bien la personalidad de una organización se atribuye a su contribución de valor, esto tiene relación directa con el actuar de todos los miembros de la organización.

En esta investigación se evidenció que los miembros le dan importancia al empoderamiento y al trabajo en equipo, solo que eso no se puede lograr sin el desarrollo de capacidades, acuerdos, coordinación e integración. Y, si bien es cierto que el trabajo estratégico alcanza los objetivos organizacionales en el corto plazo, sin perder de vista que la educación es lo más importante, hace falta un trabajo colaborativo enfocado en una misma visión. Si a esto se suma que el grupo de trabajo no



les da importancia a los cambios y al ambiente externo, se observa una cultura organizacional en la cual los comportamientos, las creencias y los significados son de un actuar diario, no de uno estratégico centrado en el largo plazo, lo que puede comprometer la visión. Aunque las actividades se realizan dentro de un marco de valores, podrían no incidir en un aprendizaje colectivo que permita a la organización responder ante los retos y las exigencias que se presentan en el entorno.

Se necesita una CO sólida para responder a los retos y a las demandas que como institución educativa pública de nivel superior enfrenta la Universidad de Sonora. Se requiere una CO que trabaje con base en acuerdos, de manera integrada, con orientación hacia el cambio, dando prioridad al desarrollo de capacidades y al aprendizaje significativo. Como señalan Carballo-Mendivil et al. (2016), la CO implica el por qué y el cómo. El equipo de docentes del Departamento de Ciencias Sociales comprende el cómo, pero habría que trabajar en el por qué para obtener resultados a largo plazo.

Si bien una de las características dominantes de la cultura organizacional del Departamento de Ciencias Sociales, Campus Nogales, es la clara dirección de los propósitos estratégicos, las metas, los objetivos y los valores centrales, esto solo se logra por medio de la consistencia de los miembros de la organización, tomando acuerdos y trabajando de forma integrada y coordinada. El grupo de docentes del Departamento no comparte estos significados en el largo plazo, contrariamente a lo que señalan Robbins y Judge (2013), quienes explican que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros y que distingue a una organización de las demás.

Como limitaciones del estudio, se identifica que este esfuerzo es solo una aproximación a la aplicación de un modelo usualmente utilizado en las organizaciones. Sin embargo,

se considera que sería interesante y relevante profundizar en la cultura organizacional pre-valeciente en instituciones educativas tomando en cuenta una muestra más amplia y con una metodología mixta.

## REFERENCIAS

- Anzola, O., Marín, D., & Cuartas, J. (2017). *Fundamentación teórica de la cultura, la estructura y la estrategia de la organización. Referentes para el análisis y diseño organizacional*. Universidad Externado de Colombia.
- Bikmoradi, A., Brommels, M., Shoghli, A., Zavareh, D. K., & Masiello, I. (2009). Organizational culture, values, and routines in Iranian medical schools. *Higher Education*, 57(4), 417-427. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9152-2>
- Bonavia, T., Prado, V., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Carballo-Mendivil, B., Arellano-González, A., Ríos-Vázquez, N. J., & Ochoa-Jiménez, S. (2016). Rasgos culturales de las academias que participan en un programa educativo de una universidad mexicana. *Revista Sociología Contemporánea*, 3(9), 65-82. <https://bit.ly/3KGV2ao>
- Denison Consulting. (2009). *Getting started with your Denison Organizational Culture Survey results. What your organization needs to know to implement successful culture change and improvement*. Denison Consulting. <https://bit.ly/3N09OZS>
- Dill, D. (2012). The management of academic culture revisited: Integrating universities in an entrepreneurial age. En B. Stensaker, J. Välimaa, & C. S. Sarrico (Eds.), *Managing reform in universities: The dynamics of culture, identity and organisational change* (pp. 222-237). Palgrave Macmillan.
- Esquinca, A., Jiménez, C., & Gaggiotti, H. (2018). Cultura organizacional e inteligencia competitiva en una institución de educación superior del norte de México. *Nóesis. Revista de Ciencias*



*Sociales y Humanidades*, 27(53-2), 34-60. <https://doi.org/10.20983/noesis.2018.4.3>

Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones* (3.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Malhotra, N. (2016). *Investigación de mercados. Conceptos esenciales*. Pearson.

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), 163-190. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-40.recd>

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Universidad de Sonora. (2017). *Plan de Desarrollo Institucional 2017-2021. Compromiso con la calidad académica, la internacionalización y el desarrollo sostenible de la sociedad*. <https://www.unison.mx/institucional/pdi2017-2021.pdf>

Universidad de Sonora. (2018a). *Misión, visión y valores*. <https://www.unison.mx/mision-vision-y-valores/>

Universidad de Sonora. (2018b). *Modelo Educativo 2030 de la Universidad de Sonora*. [https://www.unison.mx/institucional/marconormativo/reglamentosacademicos/MODELO\\_EDUCATIVO\\_2030.pdf](https://www.unison.mx/institucional/marconormativo/reglamentosacademicos/MODELO_EDUCATIVO_2030.pdf)