



Revista iberoamericana de educación superior
ISSN: 2007-2872

Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de
Investigaciones sobre la Universidad y la Educación

Siqueiros-Quintana, María-Guadalupe; Vera-Noriega, José-Ángel
Cultura organizacional en instituciones de educación
superior: conceptualización, medidas y variables asociadas
Revista iberoamericana de educación superior, vol. XIII, núm. 36, 2022, pp. 181-199
Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto
de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación

DOI: <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=299171140010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas

María-Guadalupe Siqueiros-Quintana y José-Ángel Vera-Noriega

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar el sustento teórico, las medidas y las variables con las que se ha asociado el estudio de la cultura organizacional en educación superior. Se realizaron dos fases de búsqueda de información: internacionales y latinoamericanas. Los resultados arrojaron que la principal definición de cultura organizacional que se asume es la de Schein. En 13 de los 21 documentos analizados se estudió la relación de la cultura organizacional con otras variables como desempeño organizacional y actividad creadora, como las principales. Con base en los resultados, se sugiere investigaciones que cuiden el rigor teórico y metodológico.

Palabras clave: cultura organizacional, educación superior, modelos teóricos, revisión documental.

María-Guadalupe Siqueiros-Quintana

enesmarilu@gmail.com

Mexicana. Doctora en Innovación Educativa, Universidad de Sonora, México. Docente Asociado B de tiempo completo, Benemérita y Centenaria Escuela Normal del Estado de Sonora "Prof. Jesús Manuel Bustamante Mungarro", México. Temas de investigación: investigación educativa en las escuelas normales, evaluación educativa, tutoría académica, teorías psicológicas del aprendizaje. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9497-1382>.

José-Ángel Vera-Noriega

jose.vera@unison.mx

Mexicano. Doctor en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor titular C del doctorado en Educación, Universidad de Sonora, México. Temas de investigación: procesos formativos de docentes de educación básica, evaluación educativa, socialización escolar y bienestar y calidad de vida. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2764-4431>.



Cultura organizacional em instituições de educação superior: conceituação, medidas e variáveis associadas

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar o embasamento teórico, as medidas e as variáveis com as quais se tem associado o estudo da cultura organizacional em educação superior. Se realizaram duas fases de busca de informação: internacionais e latino-americanas. Os resultados mostram que a principal definição de cultura organizacional que se assume é a de Schein. Em 13 dos 21 documentos analisados se estudou a relação da cultura organizacional com outras variáveis como desempenho organizacional e atividade criadora, como as principais. Com base nos resultados, se sugerem pesquisas que cuidem do rigor teórico e metodológico.

Palavras chave: cultura organizacional, educação superior, modelos teóricos, revisão documental.

Organizational culture in higher education institutions: conceptualization, measures and associated variables

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the theoretical basis, measures and variables with which the study of organizational culture in higher education has been associated. Two phases were carried out in order to gather information: at international level and about Latin America. The results showed that the main definition of organizational culture assumed is that of Schein. In 13 of the 21 documents that have been analyzed, the relationship between organizational culture and other variables such as organizational performance and creative activity could be studied as the main ones. Based on the results, the authors suggest to keep carrying out research based on a strong theoretical and methodological rigor.

Key words: organizational culture, higher education, theoretical models, documentary review.

Recepción: 28/03/20. **Aprobación:** 22/09/21.

Introducción

Las instituciones de educación superior (IES) tienen un papel muy importante en la sociedad para la formación personal y profesional de sus individuos y para el desarrollo social y económico de un país, por medio de la generación de nuevos conocimientos en un contexto competitivo y en constante transformación (Narváez y Burgos, 2011). De ahí la importancia de profundizar en el estudio de los factores que inciden en las dinámicas a las que se enfrentan (Loyo, 2015; Sánchez, 2017).

En este sentido, la cultura organizacional es uno de los factores que puede impulsar o impedir el cambio (Jung *et al.*, 2009; Merton, 1968; Schein, 1992) que necesitan las universidades para sus procesos de supervivencia y adaptación (Angulo *et al.*, 2017; Gaus *et al.*, 2017; Hargreaves y Dawe, 1990; Tomás y Rodríguez, 2009) como respuesta a las exigencias internas y externas del medio. Autores como Greer y Shuck (2020) y Sulkowski *et al.* (2020) abogan por la renovación en la cultura organizacional de las universidades sensibles al contexto histórico cambiante. De tal forma que la cultura organizacional se considera como un componente importante y fundamental en las organizaciones para su desempeño (Loyo, 2015; Toca y Carrillo, 2009; Tseng, 2010), toma de decisiones (Carrillo, 2016), competitividad y productividad (Cújar *et al.*, 2013) para lograr el cambio requerido (Jung *et al.*, 2009; Montañez, 2017; Pereira *et al.*, 2016). Estos aspectos son sumamente importantes para las universidades como instituciones en un contexto cambiante y exigente como el que actualmente se vive en pleno siglo XXI.

Ante este panorama, existe la necesidad de revisar constantemente los avances o retrocesos que se dan en el estudio de la cultura organizacional, tan importante dentro de las universidades. La intención de este ensayo es hacer una indagación en las investigaciones recientes sobre cómo se ha entendido y medido la cultura organizacional en educación superior y cuáles son las variables con las que se le ha relacionado.

Estudios previos sobre revisiones de la literatura de cómo se ha estudiado la cultura organizacional

Dentro de las revisiones integrales que se llevaron a cabo en los últimos 10 años, destacan cinco principales. En primer lugar, está la investigación documental de Jung *et al.* (2009), quienes consultaron 11 bases de datos y analizaron 877 estudios realizados en diferentes campos (salud, empresarial y educativo) en diversos países como Australia, Sudáfrica, Estados Unidos, Hong Kong, Reino Unido, entre otros; de esas investigaciones, extrajeron 70 instrumentos que evalúan la cultura. Los resultados reportaron que casi la mitad de estos instrumentos provienen, desde mediados del siglo XX, de Estados Unidos de América. Además, encontraron la existencia de más de 100 dimensiones que se han evaluado con objetivos formativos o de diagnóstico.

Una revisión similar a la de los autores anteriores es la que realizaron Bruno-Faria y Araújo (2014). Revisaron 40 artículos correspondientes al periodo 1997-2011 de diversas regiones del mundo tales como Europa y América Latina, de los cuales presentan resultados específicos de 25 estudios cuantitativos de instrumentos de medición de cultura de innovación y de cultura organizacional. De los primeros tipos de medida, encontraron que dos (de cuatro) contaban con indicadores de validez; de los de cultura organizacional, se encontró una gran diversidad en éstos, que revela la complejidad y la falta de consenso sobre la construcción de análisis.

Otra revisión importante la realizaron Cújar *et al.* (2013), quienes reportaron sus resultados en estudios internacionales y latinoamericanos. De los primeros, reportan estudios realizados desde mediados del siglo XX hasta 2009; en cambio, en los latinoamericanos señalan únicamente los estudios de principios de este siglo hasta 2010 (una síntesis de este trabajo se presenta en Carrillo, 2016). Al igual que la investigación anteriormente citada, estos autores concluyen que es necesario continuar adaptando instrumentos a los



contextos, regiones y necesidades para generar una comprensión global de la cultura organizacional.

Otro estudio de revisión bibliográfica es el de Ruiz y Naranjo (2012), quienes se interesaron específicamente en estudios realizados sobre cultura organizacional en empresas colombianas. Analizaron 14 artículos de investigación. Los resultados de este estudio dan cuenta de algunas limitaciones de las investigaciones revisadas tales como abordaje superficial del tema de cultura organizacional, presentación de un marco teórico débil e incongruencia entre objetivos y resultados. Los autores resaltan la diversidad de niveles de complejidad abordados y la escasez de los estudios de cultura organizacional colombiana que “no favorece la consolidación de un cuerpo de investigación en el tema” (Ruiz y Naranjo, 2012: 298). Agregan que los principales modelos teóricos que se utilizan en el estudio de la cultura organizacional son el de Cameron y Quinn (2006) y el de Denison y Mishra (1995).

Por su parte, Carrillo (2016) hace una revisión documental en tres bases de datos, durante el periodo 2005-2015. Revisa y reporta 28 estudios empíricos realizados en Latinoamérica. Sus resultados los presenta en tres apartados: en el primero (estudios previos) retoma o sintetiza los resultados presentados por otros autores como Vargas (2011), Toca y Carrillo (2009) y Cújar *et al.* (2013); en el segundo y tercer apartados, describe estudios encontrados sobre los factores determinantes de la cultura organizacional y estudios relacionados con las características básicas de la cultura organizacional, respectivamente.

Al revisar a detalle estos estudios, se concluye sobre el gran aporte que este tipo de trabajo científico logra al entendimiento del tema: algunos centrados en los instrumentos de medida (Bruno-Faria y Araújo, 2014; Jung *et al.*, 2009 y Cújar *et al.*, 2013), otros en descripciones de estudios (Carrillo, 2016) y otro tipo de revisiones se limitan a estudios realizados en el ámbito empresarial específicamente en un país (Ruiz y Naranjo, 2012).

Todos estos estudios se complementan y enriquecen para brindar un panorama de cómo se ha estudiado la cultura organizacional en los diferentes campos laborales. De esta forma, se observa que son muy pocos los estudios actuales de revisión sistemática de investigaciones sobre la cultura organizacional y son aún escasos los que se limitan a la educación superior. Por lo tanto, hacen falta estudios especializados en el campo de la educación superior para contar con antecedentes más acordes a este contexto y para lograr mayor consolidación en las aportaciones que se realicen sobre este tema.

Antecedentes de cultura organizacional en IES

Al continuar la búsqueda de antecedentes de investigación, se encontró una reciente en el tema. Se trata de la revisión realizada por Gaus *et al.* (2017); estos autores presentan una discusión conceptual interesante desde dos principales enfoques: idealista y materialista, relacionados con dos perspectivas: semiótica y funcionalista, respectivamente. En su apartado de investigaciones culturales en las IES presentan una serie de estudios realizados desde finales del siglo XX hasta 2017 (de este último año reportan dos estudios); sin embargo, son nulos los esfuerzos de revisión de estos autores entre 2014 y 2016.

Según Carrillo (2016), este tipo de investigaciones deben ser frecuentes con la intención de identificar nuevas formas de medición. Sin embargo, como se muestra en la revisión realizada, hay ausencia de estudios actualizados en el tema; por lo tanto, se considera un buen momento para actualizar y dar seguimiento a este tipo de iniciativas que mucho aportan al avance del conocimiento.

Con este antecedente, se considera relevante continuar esta revisión y análisis para actualizar el estado de conocimiento en este tema tan importante para las organizaciones en general, sobre todo para las universidades, las cuales tienen a su cargo una gran responsabilidad social relacionada con la formación de futuros profesionales y, a su vez, con la

producción y divulgación de conocimiento científico. Aspectos que exigen acciones concretas orientadas con sustento y fundamentación teórica y empírica.

Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo de la presente investigación es analizar el sustento teórico, las medidas y las variables con las que se ha asociado el estudio de la cultura organizacional, específicamente en la educación superior. Esto mediante una revisión documental que rescate los estudios realizados en los últimos seis años.

Las preguntas de investigación que guiaron esta revisión son las siguientes: ¿Cómo se ha conceptualizado la cultura organizacional? ¿Cuáles han sido los principales modelos teóricos que han orientado los estudios recientes? ¿Cuáles han sido los instrumentos de medida que se han utilizado en los últimos años para evaluarla? y ¿Cuáles han sido las variables que se han asociado con la cultura organizacional?

La estructura del presente trabajo consta de esta primera parte de planteamiento del problema y objetivos, seguida de un marco teórico, diseño metodológico, resultados, discusión y conclusiones. En el marco teórico se define o se discute, a partir de la literatura, el concepto de cultura organizacional y los principales modelos o teorías que lo explican. En el diseño metodológico, se establecen los criterios del método que orientaron el desarrollo de esta investigación, centrada en el diseño de una revisión documental. Posteriormente, se describen los resultados obtenidos de las investigaciones analizadas, dividiéndolos en dos partes. La primera describe el análisis teórico y conceptual de los estudios revisados, y la segunda, los resultados de medidas y variables asociadas que se presentan en dos apartados (estudios internacionales y estudios latinoamericanos). Después, se realiza una discusión en función de los principales hallazgos de esta investigación en comparación con otras revisiones. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir de los principales resultados.

Marco teórico

La cultura organizacional ha sido estudiada por una diversidad de campos disciplinarios entre los que destacan la antropología, la sociología y la psicología (Gaus *et al.*, 2017; Toca y Carrillo, 2009). Por lo tanto, es fruto de una herencia interdisciplinaria (Núñez *et al.*, 2015). Puede ser abordada desde distintos niveles de análisis: individual, grupal o a nivel de organización (Pujol y Foutel, 2018).

El estudio de la cultura organizacional inició, según Cújar *et al.* (2013), desde el enfoque organizacional, aportado por la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, a principios del siglo XX, con los experimentos de Elton Mayo (como se citó en Carrillo, 2016) para conocer los efectos de ciertas condiciones de trabajo en los resultados de los trabajadores.

Desde entonces hasta la fecha, se han desarrollado una infinidad de posicionamientos y modelos teóricos que tratan de medir y explicar cómo funciona la cultura organizacional y cómo ésta afecta la productividad y otras variables en diferentes organizaciones.

Una de las conceptualizaciones que se destacan en los estudios sobre cultura organizacional es la proporcionada por Schein (2004). Este autor la define como un patrón de supuestos básicos de un grupo que aprende a manejar lo suficientemente bien (forma correcta de percibir, pensar y sentir) sus problemas de adaptación (externa e interna), por lo que se considera valioso enseñarlo a nuevos miembros.

Por otro lado, Sánchez (2017), a partir de la idea planteada por Cameron y Quinn (2006), resalta que la cultura organizacional está compuesta por una complejidad de factores que caracterizan a una organización. Según estos autores, la cultura de una organización se refleja en lo que se valora (procedimientos, rutinas, lenguaje, símbolos, estilo de liderazgo dominante y las definiciones de éxito), elementos que hacen única a una organización.

A pesar de que existen este tipo de conceptualizaciones y modelos claros, resulta conveniente



mentar que no son los únicos que existen. Algunos autores declaran la complejidad del concepto y por lo mismo la dificultad de llegar a un acuerdo que comprenda una posición correcta de su significado (Aguirre, 2004). En este sentido, resulta difícil contar con un modelo completamente incluyente, correcto (Hernández *et al.*, 2014) y exacto de cultura organizacional (Jung *et al.*, 2009; Vargas, 2011).

Esta complejidad se debe principalmente a que cada organización tiene un entorno y una historia; por lo tanto, posee una cultura única y particular (Akyol *et al.*, 2020; Camarena y Rodríguez, 2010), que se ubica en un determinado contexto sociohistórico. Aunado a esto, Carrillo (2016) destaca que los cambios constantes en los comportamientos y el ambiente hacen que resulte difícil contar con un modelo completamente incluyente.

Diseño metodológico

Se trata de una revisión sistemática descriptiva que, según Velásquez (2014), consiste en una investigación documental retrospectiva. Además, se tomaron aspectos del método Elementos de Informe Preferidos para Revisiones Sistemáticas y Metanálisis (PRISMA, por sus siglas en inglés) para realizar la búsqueda y presentar los resultados. Según este método se debe explicitar el procedimiento de búsqueda y presentar por párrafos la información de cada artículo incluido en el análisis (Hutton, Catalá y Moher, 2016; Urrútia y Bonfill, 2010). Así, a continuación, se presentan los criterios de la búsqueda, selección y discriminación de artículos seleccionados.

Para la búsqueda de información se utilizaron, básicamente, las palabras claves de cultura organizacional, medida y educación superior (en el título de los artículos); en inglés y en español. Los criterios de inclusión que se establecieron fueron los siguientes: investigaciones empíricas realizadas en IES, que incluyeran la palabra *cultura organizacional* en el título y que fueran publicadas en el periodo 2014 a 2020. Se excluyeron los artículos de ensayo, revisiones

bibliográficas o investigaciones que, aun cuando en el título incluyeran la palabra clave, no tenían un planteamiento que la abordara para evaluarla o medirla.

La primera fase de recolección de información se realizó mediante búsquedas avanzadas en varias bases de datos como SCOPUS, Web of Science, Science Direct y ERIC. En esta primera fase se encontraron 53 documentos relacionados con la medición del diagnóstico de la cultura organizacional, pero se seleccionaron 13 que cumplieran con los criterios establecidos. Casualmente, la mayoría de estos estudios fueron realizados en regiones distintas a Latinoamérica. Por lo tanto, se decidió que esta primera fase se nombrara como internacional, aunque lo que define más esta fase es el tipo de bases de datos utilizadas.

Después de esta primera fase de ubicación internacional, se continuó con la segunda fase relacionada con estudios latinoamericanos. Se procedió a realizar esta búsqueda en bases de datos como SciELO, IRESIE y Dialnet. En éstas se encontraron 60 documentos y se seleccionaron siete que se ajustaban a los mismos criterios planteados anteriormente. En total fueron analizados 21 documentos que corresponden a estudios empíricos, específicamente, de cultura organizacional en educación superior.

Para el análisis de los documentos seleccionados también se consideraron dos fases: la primera fue de análisis teórico-conceptual de los documentos seleccionados y la segunda fase consistió en el análisis metodológico y resultados de las investigaciones. Para la parte del análisis teórico-conceptual se establecieron dos grandes categorías: conceptualización y teorización. La conceptualización consistió en el análisis del marco conceptual en el que se sustentaba cada estudio y se derivó en cinco subcategorías: 1) concepciones establecidas, 2) aproximación al origen del concepto, 3) aspectos culturales relacionados con la organización, 4) variables asociadas y 5) generalidades o aspectos importantes que no quedaron incluidas en ninguna de las anteriores categorías. La

teorización incluyó el análisis de los modelos teóricos, las tipologías y las dimensiones consideradas en los documentos. Para realizar este análisis, se utilizó el programa Atlas.ti mediante la selección de la parte introductoria hasta antes de la metodología de cada investigación en un mismo documento para analizar los aspectos relacionados con el sustento teórico sobre la cultura organizacional.

Para el análisis de la parte metodológica y resultados se utilizó una matriz en Excel considerando los siguientes aspectos: autor (es), año, país, idioma, revista, objetivo (medir o describir y relacionar), cuestionario de cultura organizacional utilizado, metodología y, para algunos casos, variables con las que se ha relacionado el estudio de la cultura organizacional y resultados.

Resultados

Los resultados de esta investigación se estructuraron de la siguiente manera: primero se presenta una discusión conceptual utilizada en las investigaciones (conceptos, origen, concepto en relación con la organización, variables asociadas y aspectos generales). Después, se describen los modelos, tipologías y dimensiones que describen los autores analizados. Éstos se presentan en las dos fases: internacional y latinoamericanos.

Conceptualizaciones de cultura organizacional desde los estudios revisados

La revisión de la parte teórica y conceptual que sustentan las investigaciones analizadas arrojó que, aproximadamente, 47% de éstas establece o discute una postura conceptual de cultura organizacional. Por ejemplo, Zederey y Bonavía (2016) afirman que es difícil una definición homogénea y universal de este concepto; sin embargo, estos mismos autores y otros (Caliskan y Zhu, 2020; Cuerda y Bonavía, 2017; Sánchez, 2017; Turker y Altuntas, 2015) asumen la definición dada por Schein (2004) definida en el apartado de marco teórico de esta investigación.

Camacho *et al.* (2018) explican (sustentados principalmente en Smircich, 1983) dos perspectivas epistemológicas para analizar este concepto: funcionalista y simbólica. Desde la primera se asume que la organización *tiene* una cultura, la cual se puede considerar como variable; se asocia como tecnología, sistemas, estrategias, estructuras; y el principal precursor es Schein (2004). En cambio, desde la perspectiva simbólica, la organización es cultura; que se ha entendido a través del discurso, el lenguaje, las imágenes; y que, al ser colectiva y relacional, existe entre las personas y se transmite y construye a través de símbolos. Esta perspectiva se asume, además, como un aspecto intangible de la organización (Sánchez, 2017).

En cuanto al origen del concepto, son pocos los estudios que realizan una aproximación al surgimiento de su estudio. Por ejemplo, Camacho *et al.* (2018) y Sánchez (2017) plantean que la cultura organizacional es un concepto que surgió en la antropología; mientras que otros autores, como Caliskan y Zhu (2020) sostienen que el primero en introducir el concepto de cultura organizacional fue Pettigrew en 1979. Otros tantos autores, sin recurrir necesariamente a una indagación de su origen, sostienen que es un concepto o variable central y de mucha relevancia en el ámbito de las organizaciones (Cuerda y Bonavía, 2017; Loyo, 2015; Sánchez, 2017; Zaredy y Bonavía, 2016) y que tiene un papel estructurante en éstas (Santos y Gonçalves, 2018).

El concepto de cultura organizacional en algunos estudios se ha relacionado directa y explícitamente con el concepto de organización. Por ejemplo, Vasyakin *et al.* (2016) mencionan que la organización es considerada como una unidad educativa con sistemas de autoorganización que funciona como la plataforma de relaciones de diversa naturaleza entre directivos, empleados y estudiantes. Loyo (2015) resalta la cultura organizacional como el elemento más importante en el que descansan los demás elementos de la organización y sobre el que hay que actuar



para generar cambios. Por lo tanto, el reto es evaluar aspectos culturales que condicionan, de alguna manera, la dinámica social para favorecer el potencial humano en lo individual, grupal y organizacional (Serrate *et al.*, 2014). En sí, al igual que la propia organización, la cultura organizacional se considera una unidad de análisis compleja y dinámica (Loyo, 2015; Serrate *et al.*, 2014) que se construye, crece y se desarrolla en una organización (Yusuf, 2020).

El concepto de cultura organizacional se ha relacionado con otras variables. Los autores analizados sustentan estas relaciones tratando de fundamentar sus estudios. Vasyakin *et al.* (2016) y Sánchez (2017) fundamentan que la cultura organizacional es un factor clave que determina, junto con otras variables, el éxito de la organización. De ahí la importancia y relevancia de su estudio. Además, la cultura organizacional se ha asociado con desempeño y proceso de cambio (Hussein *et al.*, 2016; Serrate *et al.*, 2014), satisfacción en el trabajo, liderazgo transformacional y clima laboral (Cuerda y Bonavía, 2017), compromiso organizacional, satisfacción y confianza (Yusuf, 2020), prácticas de intercambio de conocimiento (Arekkuzhiyil, 2016), creatividad (Singh y Chaudhary, 2018), emprendimiento (Jiménez y Calderón, 2018), efectividad grupal (Serrate *et al.*, 2014), innovaciones educativas (Caliskan y Zhu, 2020), así como liderazgo y comportamientos innovadores (Khan *et al.*, 2020).

De los aspectos generales se puede destacar el papel de los directivos como agentes de transmisión de la cultura a los recién llegados, por lo que funcionan como una fuente significativa en el proceso de adaptación y evolución (Turker y Altuntas, 2015). La cultura organizacional es moldeada por procesos y fenómenos materiales o no materiales, visibles o invisibles, conscientes e inconscientes (Vasyakin *et al.*, 2016), dicho de otra manera, es condicionada por factores internos o externos (Serrate *et al.*, 2014) que hace que cada organización tenga su propia forma de expresión de su cultura.

Modelos teóricos: una conjunción entre tipologías y dimensioness

En cuanto al establecimiento de modelos teóricos, poco más de la mitad de los estudios asumió algún modelo teórico de base. De estos, cuatro estudios establecieron el modelo de valores de Cameron y Quinn (Khan *et al.*, 2020; Santos y Gonçalves, 2018) o citan a Cameron y Freeman de 1991 (Vasyakin *et al.*, 2016; Camacho *et al.*, 2018). Dentro de este modelo se describen seis dimensiones que se clasifican en cuatro tipos de cultura: clan, adhocrático, de mercado y jerárquico (Jiménez y Calderón, 2018). De este modelo se desprende el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI).

Otros tres estudios se basaron en el modelo propuesto por Denison y Mishra de 1995 (Hussein *et al.*, 2016; Mohammed *et al.*, 2016; Zederey y Bonavía, 2016). De este modelo, se desarrolla el Denison Organizational Culture Survey (DOCS), otro de los instrumentos de mayor uso y aceptación (este se describe a detalle en Zederey y Bonavía, 2016).

Otros cuatro estudios asumieron implícitamente los modelos de Cooke y Lafferty de 1989 (en Cuerda y Bonavía, 2017; Zederey y Bonavía, 2016), el de O'Reilly III *et al.* de 1991 (Turker y Altuntas, 2015) y el de Neves de 2000 (Santos y Gonçalves, 2018), al utilizar o adaptar los cuestionarios derivados de estos autores.

Se resalta, además, que hubo otros cinco estudios que establecieron sus propios modelos conformando dimensiones con la intención de estudiarlas de manera conjunta, como es el caso de Jiménez y Calderón (2018), quienes conformaron su modelo con cuatro dimensiones: misión y objetivos, modelos de rol, cultura académica y conflicto de interés. Por otro lado, Loyo (2015) conjuntó: misión, valores, normas y comunicación; Arekkuzhiyil (2016) estableció cinco dimensiones: confianza, liderazgo, comunicación, recompensa y estructura organizativa; Yusuf (2020) utilizó indicadores como estabilidad, respeto, atención a detalles, entre otros; y, por último, Caliskan

y Zhu (2020) incluyeron cinco dimensiones: orientación innovadora, orientación al logro, liderazgo de apoyo, colaboración y toma de decisiones participativa.

Además de las tipologías asumidas desde cada modelo teórico, se puede decir que rara vez existe un tipo de cultura, hay una mezcla de éstas y una puede predominar (Camacho *et al.*, 2018). Algunos estudios asumen que se puede identificar, desde la percepción de los miembros de una organización, una cultura real y otra ideal, y que esta última puede estar influenciada por las preconcepciones de los individuos (Turker y Altuntas, 2015). Se sustenta, además, que existen subculturas dentro de la cultura general (Feather, 2016; Khairullina *et al.*, 2016) y que las percepciones pueden variar dependiendo del puesto que ocupe el empleado de la organización (Khairullina *et al.*, 2016; Sánchez, 2017). En cuanto a las dimensiones, se sustenta que tienen múltiples y complejos componentes que la integran (Mohammed *et al.*, 2016).

Hasta aquí se han retomado algunas ideas conceptuales y teóricas planteadas como sustento o fundamentación de los estudios analizados. A continuación, se presenta el análisis de la parte metodológica y de resultados de estas investigaciones, con el fin de valorar la diversidad de posturas y formas de realizar el abordaje metodológico y los resultados obtenidos, no sin antes hacer mención del espacio temporal y geográfico de estos estudios, el idioma y revista de publicación.

Primera fase: estudios internacionales

Los resultados de la primera fase de búsqueda y selección revelan que la mayor producción en este tema se dio en 2016 con seis artículos de 13 seleccionados en el periodo 2014- 2020. En cuanto al contexto geográfico de estas investigaciones, se encontró que en Turquía se realizaron cuatro estudios (Caliskan y Zhu, 2020; Collins, 2015; Hussein *et al.*, 2016;

Turker y Altuntas, 2015); mientras que en la India (Arekkuzhiyil, 2016; Singh y Chaudhary, 2018) y Rusia (Khairullina *et al.*, 2016; Vasyakin *et al.*, 2016) se reportan dos en cada país. Se encontró un estudio realizado en Reino Unido (Feather, 2016), otro en Irak (Camacho *et al.*, 2018), en Pakistán (Khan *et al.*, 2020), en Indonesia (Yusuf, 2020) y otro más en Costa Rica (Mohammed *et al.*, 2016). Este último fue el único en un país latinoamericano que se encontró en esta primera fase de investigación.

El 100% de la bibliografía fue publicada en el idioma inglés. La tabla 1 muestra las revistas que han publicado estas investigaciones. En una de las revistas se reportaron dos artículos de la misma temática en el periodo de tiempo definido para este reporte de investigación documental. Dos de estas revistas pertenecen al área de economía. Las demás se encuentran ubicadas en el área de las ciencias sociales, particularmente en la educación.

Los objetivos planteados por estas investigaciones se clasificaron en dos categorías: una referida a medir o describir la cultura organizacional (tres estudios) y la otra, con diez estudios, que consiste en relacionar la cultura organizacional con alguna otra variable o aspecto de las instituciones de educación superior (ver tabla 2).

De los tres artículos revisados en esta primera fase con objetivo de describir, uno de éstos se realizó desde el enfoque cualitativo y buscó describir la cultura de las universidades del Reino Unido frente a la educación futura. Se trata del estudio publicado por Feather (2016), quien realizó entrevistas a profundidad a 25 maestros y encontró que la idea de educación futura ha generado culpa y angustia ante la multiplicidad de cambios a los que se enfrentan y que se pretenden realizar sin tener tiempo para la reflexión; además, los docentes entrevistados plantearon temas como burocracia, autoritarismo y búsqueda incesante de financiamiento.



Tabla 1. Revistas que publicaron los artículos analizados en la primer a fase

Nombre de la Revista	Núm. de Artículos
<i>International Journal of Applied Business and Economic Research</i>	1
<i>Procedia Economics and Finance</i>	1
<i>Quality Assurance in Education</i>	1
<i>International Journal of Environmental and Science Education</i>	2
<i>Education + Training</i>	1
<i>Journal of Problem Based Learning in Higher Education</i>	1
<i>Journal of Research in International Education</i>	1
<i>International Journal of Management and Social Science Research</i>	1
<i>Research in Post-Compulsory Education</i>	1
<i>International Journal of Higher Education</i>	1
<i>Educational Sciences: Theory and Practice</i>	1
<i>SAGE Open</i>	1

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Tabla 2. Investigaciones que relacionan la cultura organizacional con otras variables (primera fase)

Autor (es)/año	País	Método	Variables relacionadas
Collins (2015)	Turquía	Mixto: 43 respuestas	Programa intensivo en inglés
Mohammed <i>et al.</i> (2016)	Irak	25 jefes de departamento. en 5 universidades	Gestión y aprendizaje y desempeño (organizacional)
Hussein <i>et al.</i> (2016)	Turquía	40 académicos	Desempeño organizacional y capacidad de innovación
Areekkuzhiyil (2016)	India	250 maestros	Prácticas de intercambio de conocimientos
Khairullina <i>et al.</i> (2016)	Rusia	1 000 estudiantes de tres universidades	Actividad creativa
Camacho <i>et al.</i> (2018)	Costa Rica	Entrevista en grupo focal a dos grupos	Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)
Singh y Chaudhary (2018)	India	174 estudiantes en universidades públicas y privadas	Creatividad de estudiantes
Caliskan y Zhu (2020)	Turquía	894 estudiantes	Percepción y capacidad de respuesta a las innovaciones educativas
Yusuf (2020)	Indonesia	222 profesores	Compromiso organizacional, satisfacción laboral y confianza de los profesores
Khan <i>et al.</i> (2020)	Pakistán	160 investigadores y profesores	Estilos de liderazgo en los comportamientos laborales innovadores (la co como variable mediadora)

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Otro estudio que buscó medir o describir la cultura organizacional fue el de Vasyakin *et al.* (2016). Estos autores utilizaron un enfoque cuantitativo con la aplicación del OCAI para describir el tipo de cultura organizacional que tiene una universidad de Rusia. Encontraron que, desde la perspectiva de los alumnos, prevalece la cultura jerárquica en la universidad, pero esperan, en el ideal (que también se pregunta mediante el instrumento), que bajen estos niveles para aumentar el nivel en adhocracia, clan y mercado.

Turker y Altuntas (2015) hicieron un estudio longitudinal con el objetivo de medir los cambios en las percepciones de los estudiantes sobre la cultura organizacional a lo largo del tiempo. Utilizaron el Perfil de Cultura Organizacional (OCP) propuesto por de O'Reilly III *et al.*, en 1991. Los resultados revelan que las percepciones no cambiaron y no hay diferencias significativas entre estudiantes y supervisores; sin embargo, concluyen que cuando la organización tiene una cultura fuerte en valores compartidos se refuerza con los recién llegados, pero cuando se necesita un cambio en la cultura los gerentes pueden aprovechar para impregnar nuevos valores en los recién llegados.

Los otros diez estudios analizados corresponden a la categoría de relacionar, es decir, consideraron la cultura organizacional en relación con otras variables. En la tabla 2 se observa el método utilizado para medir cultura organizacional y las variables con las que lo relacionaron.

Dos de los estudios tuvieron relación con el desempeño organizacional. Por ejemplo, en el estudio de Mohammed *et al.* (2016), utilizaron ocho preguntas del cuestionario de Denison y encontraron que la cultura organizacional funciona como mediadora entre la gestión y aprendizaje organizacionales (como variables independientes) y el desempeño organizacional (como variable dependiente).

Hussein *et al.* (2016) realizaron un estudio con 40 docentes de una universidad de Malasia. Encontraron una relación significativa entre cultura

organizacional y desempeño y capacidad de innovación. Específicamente, reportan que el aprendizaje continuo de una organización está mayormente asociado al desempeño organizacional y que la colaboración y aprendizaje en equipo, están más relacionados con la capacidad de innovación.

Otras dos investigaciones estudiaron la relación de la cultura organizacional con la actividad creativa de los estudiantes. En una de ellas no hubo efecto en la creatividad (Singh y Chaudhary, 2018) y en el otro estudio encontraron aspectos de la cultura organizacional que impiden la creatividad: desajuste de los planes de estudio y actividades extracurriculares, baja motivación del personal para emplear métodos innovadores, falta de directrices claras, bajo prestigio de la investigación, creatividad y actividades extracurriculares ofrecidos, falta práctica de métodos activos en la formación de los alumnos (Khairullina *et al.*, 2016). De igual forma, en el estudio de Caliskan y Zhu (2020) se encontró que las características de la cultura organizacional afectan la necesidad percibida de innovación de los estudiantes.

La cultura organizacional fue tomada como variable independiente en otros tres estudios: Areekkuzhiyil (2016), Camacho *et al.* (2018) y Yusuf (2020). En el primero de éstos, se buscó conocer qué tipo de cultura organizacional estaba relacionada con los principios de Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) como estrategia de enseñanza. Encontraron que los rasgos de la cultura tipo clan estaban más alineados con estos principios.

En el estudio de Areekkuzhiyil (2016) se buscaba conocer la relación entre cultura organizacional y prácticas de intercambio de conocimiento docente. Este autor encontró que la cultura organizacional explica el 35.9% de estas prácticas; específicamente, destaca que la comunicación, la confianza y la estructura organizativa influyen significativamente en el intercambio de conocimiento. Yusuf (2020) encontró efecto positivo de la cultura organizacional en el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la confianza.



Khan *et al.* (2020) estudiaron el efecto mediador de la cultura organizacional. Encontraron un efecto positivo sustancial de los estilos de liderazgo en los comportamientos laborales innovadores de los empleados, destacando los efectos de mediación y moderación de la cultura organizacional.

Por su parte, el estudio de Collins (2015) fue el único que estudió la cultura organizacional como variable dependiente al examinar si un programa intensivo en acreditación de inglés tenía efecto en el cambio de cultura organizacional. Los resultados de este estudio revelaron que los participantes reportaron sentir un impacto significativo en la cultura; sin embargo, no hubo evidencia clara de ese cambio.

Segunda fase: estudios latinoamericanos (mayoritariamente)

La segunda fase de búsqueda de estudios empíricos de cultura organizacional en IES arrojó un total de ocho artículos de revistas. En la tabla 3 se observan los nombres de las revistas que publicaron los estudios seleccionados y analizados. En 2016, 2017 y 2018 se encontraron dos estudios en cada año; mientras que en 2014 y 2015 se encontró un artículo por año.

La mayoría de estos estudios fueron publicados en español y únicamente uno en inglés, en la revista *Journal of Work and Organizational Psychology* (Santos y Gonçalves, 2018). Por otra parte, dos estudios buscaron describir y comparar la cultura organizacional. En este sentido, Cuerda y Bonavía (2017) realizaron un estudio longitudinal con 367 estudiantes de un curso en una universidad de España. Utilizaron el Cuestionario de Cultura Organizacional (OCI) propuesto por Cooke y Lafferty en 1989 que mide tres tipos de cultura: constructiva, pasiva-defensiva y agresiva-defensiva. Encontraron que la constructiva sobresale ligeramente en comparación a los otros dos tipos de cultura y, además, hubo consenso entre los estudiantes de diferentes cohortes.

El otro estudio que buscó describir y comparar se trata del realizado por Sánchez (2017) a 276

empleados de seis universidades del sur de Sonora, México. Esta autora utilizó el OCAI propuesto por Cameron y Quinn (2006), para comparar los tipos de cultura percibidas por el tipo de empleado (administrativo y docente) y el tipo de universidades. Encontró diferencias significativas entre el tipo de empleados en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional (clan, adhocracia, mercado y jerarquía), es decir, administrativos y académicos perciben diferente el tipo de cultura organizacional en sus cuatro dimensiones. Además, hubo diferencias significativas entre las seis universidades estudiadas en la cultura tipo clan y adhocracia.

Antes de pasar a los estudios de variables asociadas con la cultura organizacional, se destaca la investigación realizada por Loyo (2015) en Venezuela. La pretensión de esta autora fue conocer la relación entre los elementos de cultura organizacional. Utilizó un cuestionario *ad hoc* con 27 ítems con escala Likert de cinco puntos para medir cinco dimensiones: comunicación, misión, visión, valores y normas. Encontró correlación positiva entre la comunicación con las otras cuatro dimensiones.

Otro estudio parecido, pero que buscó la validez convergente entre dos cuestionarios que miden cultura organizacional, fue el de Zaderey y Bonavía (2016) con 344 miembros de una universidad española, pertenecientes a equipos de investigación. Estos autores utilizaron el OCI de Cooke y Lafferty (1989) para comprobar la validez convergente del Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison (DOCS). Los resultados arrojaron correlaciones significativas entre las dimensiones de un instrumento y otro. Las cuatro dimensiones del DOCS (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión) correlacionan positivamente con la cultura constructiva del OCI, pero negativamente con las otras dos: pasiva-defensiva y agresiva-defensiva.

De las ocho investigaciones analizadas en esta segunda fase, la mitad de ellas buscaron conocer la relación de la cultura organizacional con alguna

otra variable: *spin off*¹ (Jiménez y Calderón, 2018), efectividad grupal (Serrate *et al.*, 2014), producción de conocimiento en grupo (Rueda y Rodenes, 2016) y comercialización interna y apoyo organizacional percibido (Santos y Gonçalves, 2018). Como se muestra en la tabla 4, dos de ellos son cuantitativos, uno mixto y el otro experimental.

En el estudio de Jiménez y Calderón (2018) se creó un instrumento *ad hoc* que medía cultura organizacional mediante cuatro dimensiones: misión y objetivos, modelos de rol, cultura innovación y cultura académica. Encontraron que tanto la misión y los modelos de rol son formadores de cultura académica y de innovación. Resaltan la autonomía del investigador (en cuanto a recursos y elección de temas de interés), como rasgo de la cultura innovadora que puede ser detonante del emprendimiento universitario.

Otro estudio realizado en Colombia fue el presentado por Rueda y Rodenes (2016), quienes diseñaron un modelo en el que incluyeron la cultura organizacional entre sus variables independientes. De esta

consideraron cinco tipos: participativa, profesional, motivadora, trabajo en equipo y emprendedora. Encontraron una relación significativa entre la cultura motivadora y la productividad científica de los grupos de investigación.

Serrate *et al.* (2014) realizaron un estudio en una universidad de Cuba, realizado en cuatro fases, en el que incluyen diagnóstico, diseño de intervención, aplicación de la intervención y un diagnóstico posterior. Los resultados arrojaron que la dimensión individual social de la cultura organizacional fue la que obtuvo una correlación significativa con la efectividad grupal.

Por último, Santos y Gonçalves (2018) utilizan el cuestionario de primera búsqueda unificada de cultura organizacional (FOCUS, por sus siglas en inglés: First Organizational Culture Unified Search) con 635 empleados de universidades públicas. Encontraron que la dimensión normativa fue la media más alta y que existe una correlación moderada entre la cultura organizacional y las otras dos variables: comercialización interna y apoyo organizacional percibido.

Tabla 3. Revistas que publicaron los estudios seleccionados en la segunda fase

Nombre de la Revista	Núm. de Artículos
<i>Estudios Gerenciales</i>	1
<i>Omnia</i>	1
<i>Ingeniería Industrial</i>	1
<i>Pensamiento y Gestión</i>	1
<i>Comun@cción</i>	1
<i>Journal of Work and Organizational Psychology</i>	1
<i>Escritos de Psicología</i>	1
<i>Revista Española de Documentación Científica</i>	1

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

¹ Referido a la generación de nuevas empresas que explotan comercialmente el conocimiento, tecnología o resultados de las investigaciones que se realizan dentro de las universidades (Jiménez y Calderón, 2018).



Tabla 4. Investigaciones que relacionan la cultura organizacional con otras variables (segunda fase)

Autor (es)/año	País	Método	Variables relacionadas
Jiménez y Calderón (2018)	Colombia	Mixto 155 investigadores	<i>Spin off</i> -emprendimiento universitario
Serrate <i>et al.</i> (2014)	Cuba	Experimental (implícito). Evaluación de una intervención	Efectividad grupal
Santos y Gonçalves (2018)	Portugal	Cuantitativo, transversal. 635 empleados de universidades públicas: universitaria y politécnica	Comercialización interna y apoyo organizacional percibido
Rueda y Rodenes (2016)	Colombia	Cuantitativo, 223 grupos de investigación	Producción del conocimiento en grupo

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

Medidas y dimensiones de la cultura organizacional en instituciones educativas

La revisión de la literatura da cuenta de una infinidad de instrumentos de medida que se han creado sustentados en algunos autores más representativos. En este apartado se destacan los principales tipos de medidas que más se utilizaron en todos estos estudios (tabla 5), tanto en los internacionales como en los latinoamericanos.

Como se observa, los cinco instrumentos que se presentan en la tabla 5 son los que han sido reportados en estudios anteriores (Cújar *et al.*, 2013; Jung *et*

al., 2009). Se destacan principalmente el OCAI y el DOCS. Estas medidas fueron utilizadas por 10 de 21 estudios, mientras que nueve utilizaron cuestionarios *ad hoc*, otro estudio reportó el uso de una entrevista y en otro más no se indicó el instrumento de medida.

Al respecto, Cameron y Quinn (2006) señalan que es responsabilidad de los investigadores buscar la medida más adecuada para evaluar las dimensiones de la cultura organizacional que permita generar información para medir los logros y limitaciones que genera la estructura organizacional y de ahí derivar estrategias que conduzcan a mejores resultados.

Tabla 5. Instrumentos para evaluar la cultura organizacional

Instrumento	Preguntas	Dimensiones /Tipos
Denison Organizational Culture Survey (DOCS) de Denison y Mishra (1995).	60 preguntas. Mohammed <i>et al.</i> (2016) sólo retomaron 8 preguntas	4 dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión
Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) de Cammeron y Quinn (1996)	24 preguntas	4 tipos: clan, adhocracia, mercado y jerárquica
Cuestionario de Cultura Organizacional (OCI) de Cooke y Lafferty (1989).	120 preguntas	3 tipos: constructiva, pasiva-defensiva y agresiva-defensiva.
Perfil de cultura Organizacional (OCP) de O'Reilly III <i>et al.</i> (1991).	54 reactivos	7 dimensiones: orientación al éxito, estabilidad, orientación a las personas, agresividad, reputación y apoyo.
Primera cultura organizacional de búsqueda unificada (FOCUS), cuestionario (Neves, 2000).	41 divididas en dos secciones, 6 y 35.	4 dimensiones: apoyo, innovación, objetivos y reglas.

Fuente: elaboración propia con base en la consulta de los estudios revisados.

Discusión

El análisis teórico conceptual aquí realizado concuerda con las ideas planteadas por Gonzáles *et al.* (2018), Jung *et al.* (2009) y Tomás y Rodríguez (2009), quienes han planteado la complejidad del concepto de cultura organizacional por existir poco acuerdo en su significado. Esto se ve reflejado en los resultados de esta investigación, al encontrar una diversidad de definiciones y posturas o una limitación al no asumir una conceptualización en un poco más de la mitad de los estudios analizados.

Su conceptualización, tal como lo plantean Gaus *et al.* (2017) y Toca y Carrillo (2009), se ha estudiado desde dos perspectivas que han sido planteadas desde algunos autores: funcionalista y semiótica. Este planteamiento ha sido descrito, en congruencia con los anteriores, por uno de los estudios revisados y analizados (Camacho *et al.*, 2018). El hecho de asumir que el concepto de cultura organizacional ha sido estudiado principalmente desde la antropología, la sociología y la psicología (Gaus *et al.*, 2017; Toca y Carrillo, 2009), difiere un poco con los resultados de esta investigación ya que se asume, solamente, que ha sido un concepto central de la psicología de las organizaciones (Cuerda y Bonavía, 2017; Loyo, 2015; Sánchez, 2017; Zaderey y Bonavía, 2016) y que el primero en asumirla fue Pettigrew en 1979 (Caliskan y Zhu, 2020).

Al igual que en otros estudios, como el de Ruiz y Naranjo (2012) y Toca y Carrillo (2009), en esta investigación, los modelos de Cameron y Quinn y el de Denison son los dos más utilizados en el conjunto de estudios revisados. Hubo siete de 21 investigaciones que se fundamentaron en estos modelos. Congruente a estos modelos se observa que los instrumentos más utilizados son los que se derivan de éstos. Por ejemplo, el OCAI y el DOCS (que se desprenden de los dos modelos citados anteriormente de forma respectiva) fueron los dos instrumentos mayormente utilizados en estas investigaciones. Este tipo de fundamentación y uso de instrumentos que cuentan con un consenso y mayor aceptación (Xenikou y

Furnham, 1996), son estudios que pueden ayudar a la consolidación de un cuerpo de conocimiento más sólido (Ruiz y Naranjo, 2012).

En general, al igual que en el estudio de Ruiz y Naranjo (2012), se observan limitaciones en los estudios revisados, entre las que se destacan el escaso posicionamiento de una conceptualización de cultura organizacional en casi la mitad de las investigaciones (9/17) y la utilización de cuestionarios *ad hoc* que no permiten una correcta generalización de resultados. Además, tal y como encontraron Jung *et al.* (2009) en su revisión bibliográfica, fueron escasos los autores que reportaron los índices de confiabilidad y validez de sus instrumentos. Aspecto fundamental para considerarlos con rigor científico.

Conclusión

De la primera parte del análisis realizado, relacionado con el sustento teórico de las investigaciones revisadas, se concluye que hubo cierta limitación en las posturas conceptuales de los investigadores. Fueron pocos los estudios que asumieron una conceptualización clara de la cultura organizacional. Y en los que así se realizó, hubo un consenso con la definición dada por Schein (2004). En este mismo aspecto (del sustento teórico), poco más de la mitad asumieron modelos teóricos reconocidos, mientras que una cuarta parte no se sustentó en algún modelo de cultura organizacional.

En cuanto a los objetivos perseguidos, se observa que en los estudios internacionales (de la primera fase) se han realizado mayores esfuerzos, que van más allá de describir el tipo de cultura organizacional. En este caso, 10 de 13 (76.9%) estudios buscaron conocer la relación entre cultura organizacional y alguna otra variable como desempeño organizacional, creatividad en estudiantes, ABP, prácticas de intercambio de conocimiento, programa intensivo de inglés, innovaciones educativas, entre otros. En todos, excepto en dos estudios, la variable cultura organizacional fue tomada como mediadora o como independiente. También se destaca que la mayor productividad fue en 2016



y que la mayoría de las revistas que publicaron estos estudios son del área de ciencias sociales

En cambio, en los estudios latinoamericanos de esta investigación se observaron tres de siete (42.8%) que pretendieron conocer la relación de la cultura organizacional con alguna otra variable: *spin off*-emprendimiento universitario, efectividad grupal, comercialización interna y apoyo organizacional percibido. A diferencia de los estudios de la primera fase, en éstos no hubo un abordaje de la cultura organizacional como variable mediadora o moderadora.

Respecto a los resultados de este análisis, se plantean ciertas necesidades para futuras investigaciones de la cultura organizacional en educación superior; entre ellas, atreverse a hacer planteamientos que sobrepasen el nivel de descripción, asumir un modelo que permita considerar los resultados para una posible explicación de realidades geográficamente distintas, pero que comparten rasgos que las identifican como organizaciones o que permitan comparaciones respaldadas en una base teórica más firme.

Se recomienda que se profundice en la función mediadora o moderadora de la cultura organizacional en la relación de otros factores que influyen en las posibilidades de transformación e innovación de estas instituciones, sobre todo en estos tiempos en los que es necesario seguir reflexionando y replanteando los posibles cambios que amerita la educación.

Además, aunque no existe una metodología mejor que otra, no se debe olvidar que las propuestas integrales desde las dos perspectivas teóricas metodológicas (funcionalista y simbólica) han resultado ser de las más adecuadas para abordar la complejidad y dinamismo que implica la cultura organizacional (Gaus *et al.*, 2018; Tomás y Rodríguez, 2009). Los estudios cuantitativos o cualitativos, por separado, han sido muy valiosos para el acercamiento a este objeto de estudio; sin embargo, se observa que son muy pocos los estudios realizados desde un enfoque mixto; por lo que se sugiere dar realce a este tipo de metodología.

Finalmente, este estudio de revisión documental tiene como principal limitante, al igual que el de Ruiz y Naranjo (2012), que se seleccionaron estudios que tuvieran en el título las palabras clave cultura organizacional, medida y educación superior. Por lo tanto, se sugiere ampliar la búsqueda y continuar con el análisis y seguimiento del estudio de este importante elemento de las organizaciones para poder generar estados del conocimiento que nos ayuden a sentar bases fundamentales para el desarrollo y evolución de los campos disciplinares que nos ayudan a entenderla, sobre todo, a mejorar nuestras IES, que tienen que enfrentar una gran cantidad de exigencias y desafíos ante un mundo cada vez más diverso y cambiante. ■

Referencias

- Aguirre, Ángel (2004), *La cultura de las organizaciones*, Barcelona, Editorial Ariel.
- Akyol, Bertan, Filiz Tanrisevdi, Yusuf Gidiş, Nahide Nur Dumlu, y İlknur Durdu (2020), "Organizational culture at university: a sample of a state university, faculty of education", *Journal of Qualitative Research in Education*, vol. 8, núm. 1, pp. 18-38.
- Angulo, Pedro y Ludencino Huamán (2017), "Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana", *Horizonte de La Ciencia*, vol. 7, núm. 13, pp. 103-121, DOI: 10.26490/uncp.horizonteciencia.2017.13.358.
- Areekkuzhiyil, Santhosh (2016), "Organizational culture as determinant of knowledge sharing practices of teachers working in higher education sector", *International Journal of Management and Social Science Research Review*, vol. 1, núm. 26, pp. 24-30.
- Bruno-Faria, Maria de Fátima y Marcus Vinicius Araújo

- (2014), “Medidas de cultura de inovação e de cultura organizacional para análise da associação com inovação”, *RAI – Revista de Administração e Inovação*, vol. 11, núm. 3, pp. 30-55, DOI: 10.11606/rai.v11i3.100214.
- Caliskan, Aysun y Chang Zhu (2020), “Organizational culture and educational innovations in Turkish higher education: perceptions and reactions of students”, *Educational Sciences: Theory and Practice*, vol. 20, núm. 1, pp. 20-39.
- Camacho, Heilyn, Mayela Coto y Kenneth M. Jørgensen (2018), “How does organisational culture influence the process of change towards PBL?”, *Journal of Problem Based Learning in Higher Education*, vol. 6, núm. 2, pp. 32-57, DOI: 10.5278/ojs.jpblhe.v6i2.2140.
- Camarena, María E. y Alfonso Rodríguez (2010), “Dimensiones de la cultura organizacional: bases para su implementación”, en *XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA)*, Monterrey, Nuevo León.
- Cameron, Kim y Robert Quinn (2006), *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*, Estados Unidos, Jossey-Bass.
- Carrillo, Álvaro P. (2016), “Medición de la cultura organizacional”, *Ciencias Administrativas*, vol. 4, núm. 8, pp. 61-73.
- Collins, Ian (2015), “Using international accreditation in higher education to effect changes in organisational culture: a case study from a Turkish university”, *Journal of Research in International Education*, vol. 14, núm. 2, pp. 141-154, DOI: 10.1177/1475240915592589.
- Cooke, Robert A. y J. Clayton Lafferty (1989), *Organizational culture inventory*, Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cuerda, Amos y Tomás Bonavía (2017), “Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia”, *Pensamiento y Gestión*, vol. 42, pp. 232-257.
- Cújar, Angélica C., Carlos D. Ramos, Helman E. Hernández y Jorge M. López (2013), “Cultura organizacional: evolución en la medición”, *Estudios Gerenciales*, vol. 29, núm. 128, pp. 350-355, DOI: 10.1016/j.estger.2013.09.009.
- Denison, Daniel R. y Aneil Mishra (1995), “Toward a theory of organizational culture and effectiveness”, *Organization Science*, vol. 6, núm. 2, pp. 204-223, <DOI: https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
- Feather, Denis (2016), “Organisational culture of further education colleges delivering higher education business programmes: developing a culture of ‘HEness’ – what next?”, *Research in Post-Compulsory Education*, vol. 21, núm. 1-2, pp. 98-115, DOI: 10.1080/13596748.2015.1125669.
- Gaus, Nordiana, Mahmud Tang y Mansur Akil (2017), “Organisational culture in higher education: mapping the way to understanding cultural research”, *Journal of Further and Higher Education*, vol. 43, núm. 6, DOI: 10.1080/0309877X.2017.1410530.
- González, Wilson R., Claudia F. Bastidas, Hernán A. Figueroa, Christian A. Zambrano y Sonia M. Matabanchoy (2018), “Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional”, *Universidad y Salud*, vol. 20, núm. 2, pp. 200-214, DOI: 10.22267/rus.182002.123.
- Greer, Tomika y Brad Shuck (2020), “Mounting the new guard: the golden rule as a basis for organizational culture change in response to challenges in academia”, *Advances in Developing Human Resources*, vol. 22, núm. 1, pp. 102-12.
- Hargreaves, Andy y Ruth Dawe (1990), “Paths of professional development: contrived collegiality, collaborative culture and the case of peer coaching”, *Teaching and Teacher Education*, vol. 6, núm. 3, pp. 227-241, DOI: 10.1016/0742-051X(90)90015-W.
- Hernández, Roberto, Sergio Méndez y Ricardo Contreras (2014), “Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia”, *Contaduría y Administración*, vol. 59, núm. 1, pp. 229- 257, DOI: 10.1016/S0186-1042(14)71250-1.
- Hussein, Norashikin, Safiah Omar, Fauziah Noordin y Noormala Amir I. (2016), “Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: a preliminary study”, *Procedia*



- Economics and Finance*, vol. 37, pp. 512-519, DOI: 10.1016/S2212-5671(16)30159-9.
- Hutton, Brian, Ferrán Catalá-López y David Moher (2016) “La extensión de la declaración PRISMA para revisiones sistemáticas que incorporan metanálisis en red: PRISMA-NMA”, *Medicina Clínica*, vol. 147, núm. 6, pp. 262-266, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2016.02.025>.
- Jiménez, Yudi A. y Gregorio Calderón (2018), “Factores culturales que inciden en la creación de *spin-off* universitarias. Un estudio en una universidad pública colombiana”, *Estudios Gerenciales*, vol. 34, núm. 148, pp. 320-335, DOI: 10.18046/j.estger.2018.148.2595.
- Jung, Tobias, Tim Scott, Huw Davies, Peter Bower, Diane Whalley, Rosalind McNally y Russell Mannion (2009), “Instruments for exploring organizational culture: a review of the literature”, *Public Administration Review*, vol. 69, núm. 6, pp. 1087-1096, DOI: 10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x.
- Khairullina, Nursafa, Ramil Bakhtizin, Lyutsiya Gaisina, Tamara Kosintseva y Lidia Belonozhko (2016), “Development of creative activity of students in the system of the organizational culture of the modern university”, *International Journal of Environmental and Science Education*, vol. 11, núm. 4, pp. 2171-2184, DOI: 10.12973/ijese.2016.588a.
- Khan, Muhammad Asad, Fadillah Binti Ismail, Altaf Hussain y Basheer Alghazali (2020), “The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior”, *SAGE Open*, vol. 10, núm. 1, pp. 1-15.
- Loyo, Roselvi E. (2015), “La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA”, *Omnia*, vol. 2, núm. 21, 53-70.
- Merton, Robert (1968), *Social theory and social structure*, Nueva York, The Free Press.
- Mohammed, Ahmed H., Che A. Bin Taiby Santhirasegaran Nadarajan (2016), “Quality management practices, organizational learning, organizational culture, and organizational performance in Iraqi higher education institution: an instrument design”, *International Journal of Applied Business and Economic Research*, vol. 14, núm. 14, pp. 1-19.
- Montañez, Alicia (2017), “Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad”, *Cuaderno de Investigación en la Educación*, núm. 32, pp. 51-62.
- Narváez, Jellicy y José Burgos (2011), “La productividad investigativa del docente universitario”, *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 6, núm. 18, pp. 116-140, <<http://www.redalyc.org/pdf/709/70918499006.pdf>>.
- Núñez, Marco Alberto, Patricia Mercado y Roger Banegas (2015), “Relación entre cultura organizacional (flexible y rígida) y capital intelectual”, *Conciencia Tecnológica*, núm. 49, pp. 4-11.
- Pereira, Marco A., Cielo Gómez, María Pinto, Mauricio Ruiz y Meneses Alexander (2016), “Transformación e innovación de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. Estado del arte y bases conceptuales”, *Revista Docencia Universitaria*, vol. 17, pp. 43-54.
- Pujol-Cols, Lucas y Mariana Foutel (2018), “Cultura, identidad e imagen organizacional: desarrollo de una metodología para su estudio en la universidad”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, vol. 9, núm. 26, pp. 64-86.
- Rueda, Gladys y Manuel Rodenes (2016), “Factores determinantes en la producción científica de los grupos de investigación en Colombia”, *Revista Española de Documentación Científica*, vol. 39, núm. 1, 1-16, DOI: <https://doi.org/10.3989/redc.2016.1.1198>.
- Ruiz, Yaz B. y Julia C. Naranjo (2012), “La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas”, *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, vol. 8, núm. 2, pp. 285-307, DOI: 10.15332/s1794-9998.2012.0002.06.
- Sánchez, María N. (2017), “Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora”, *Comuni@cción*, vol. 8, núm. 1, pp. 60-71.
- Santos, Joana V. y Gabriela Gonçalves (2018), “Organizational culture, internal marketing, and

- perceived organizational support in Portuguese higher education institutions”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 34, núm. 1, pp. 38-45, DOI: 10.5093/jwop2018a5.
- Schein, Edgar (1992), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona, Plaza y Janes.
- Schein, Edgar (2004), *Organizational culture and leadership* (3ª Edition), EUA, Jossey-Bass.
- Serrate, Annia, Ángel Portuondo L., Nidia Sánchez y Roberto Suárez (2014), “Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal”, *Ingeniería Industrial*, vol. 35, núm. 1, pp. 2-12.
- Singh, Reetesh y Priya Chaudhary (2018), “Measuring impact of organizational culture on creativity in higher education”, *Quality Assurance in Education*, vol. 26, núm. 4, pp. 410-422, DOI: 10.1108/QAE-04-2018-0041.
- Sulkowski, Lukasz, Andrzej Wozniak y Robert Seliga (2020), “Changes in the organizational culture of the university in mergers and acquisitions”, *Springer International Publishing*, vol. 961.
- Toca, Claudia E. y Jesús Carrillo (2009), “Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional”, *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, vol. 9, núm. 17, pp. 117-136, DOI: 10.22518/16578953.711.
- Tomás, Marina y David Rodríguez (2009), “Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU”, *Revista Iberoamericana de Educación*, vol. 49, pp. 1-12, <<https://rieoei.org/RIE/article/view/2115>> [Consulta: octubre de 2019].
- Tseng, Shu-Mei (2010), “The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, num. 2, pp. 269-284, DOI: 10.1108/13673271011032409.
- Turker, Duygu y Ceren Altuntas (2015), “A longitudinal study on newcomers’ perception of organisational culture”, *Education + Training*, vol. 57, núm. 2, pp. 130-147, DOI: 10.1108/et-02-2013-0022.
- Urrútia, Gerard y Xavier Bonfill (2010), “Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metanálisis”, *Medicina Clínica*, vol. 135, núm. 11, pp. 507-511, DOI: 10.1016/j.medcli.2010.01.015.
- Vargas, José G. (2011), *La culturocracia organizacional en México. En el cruce de los paradigmas de las organizaciones mexicanas en transición* (Edición electrónica), México, Editorial Académica Española.
- Vasyakin, Bogdan, Marina Ivleva, Yelena Pozharskaya y Olga Shcherbakova (2016), “A study of the organizational culture at a higher education institution (case study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE)”, *International Journal of Environmental & Science Education*, vol. 11, núm. 10, pp. 11515-11528.
- Velásquez, Juan (2014), “Una guía corta para escribir revisiones sistemáticas de literatura”, *Revista Dyna*, vol. 81, núm. 187, pp. 9-10.
- Xenikou, Athenay Adrian Furnham (1996), “A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture”, *Human Relations*, vol. 49, núm. 3, pp. 349-371, DOI: 10.1177/001872679604900305.
- Yusuf, Furtasan Ali (2020), “The effect of organizational culture on lecturers’ organizational commitment in private universities in Indonesia”, *International Journal of Higher Education*, vol. 9, núm. 2, pp. 16-24.
- Zaderey, Oleh y Tomas Bonavia (2016), “Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey”, *Escritos de Psicología*, vol. 9, núm. 1, pp. 51-60, DOI: 10.5231/psy.writ.2015.2307.

Cómo citar este artículo:

Siqueiros-Quintana, María-Guadalupe y José-Ángel Vera-Noriega (2022), “Cultura organizacional en instituciones de educación superior (IES): conceptualización, medidas y variables asociadas”, *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, vol. XIII, núm. 36, pp. 181-199, doi: <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1190> [Consulta: fecha de última consulta].