

## **Artículo 25. Modelo de valores en competencia en una universidad pública colombiana de origen militar.**

### ***Model of competing values at a public Colombian University of military origin***

Tovar Zambrano, Martha Beatriz;  
Hernández Sampieri, Roberto.  
Universidad Militar Nueva  
Granada, Colombia

#### **Problema de investigación**

En el presente trabajo se aborda un estudio de caso poco explorado, como es el de la cultura organizacional en una universidad pública colombiana de origen militar (UPCOM), sus sedes, facultades y el grupo de funcionarios administrativos. Para el planteamiento del problema central de esta disertación doctoral, se establecieron las siguientes tres preguntas de investigación: ¿cuáles son las características de la cultura organizacional de una UPCOM, de acuerdo con el modelo de valores en competencia (MVC)?; ¿el instrumento de evaluación de la cultura organizacional del MVC es aplicable en una institución educativa pública de origen militar? y ¿qué teorización se aporta al MVC en el estudio realizado en una UPCOM?, que dan respuesta a los tres objetivos de investigación formulados.

Para el estudio, se hizo el diagnóstico de la cultura organizacional actual y preferida de la UPCOM, mediante el modelo de valores en competencia (MVC) de Cameron y Quinn (2006). Para este proceso, se aplicó una adaptación del instrumento de evaluación de la cultura

Modelo de valores en competencia en una universidad pública colombiana de origen militar.

organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés), al contexto de la UPCOM en cada una de las poblaciones definidas, calculando muestras válidas para cada nivel de la organización, mediante una versión digital que permitió recoger los resultados de forma estructurada y sistemática.

#### **Objetivos del estudio**

Se establecieron tres objetivos:

- 1) Validar el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) del modelo de valores en competencia en la UPCOM.
- 2) Caracterizar la cultura organizacional de la UPCOM de acuerdo con el modelo de valores en competencia.
- 3) Aportar teorización al modelo de valores en competencia en el ámbito de la UPCOM.

#### **Aspectos claves de la revisión de la literatura**

La presente investigación desarrolla una revisión de la literatura segmentada en cinco grandes temáticas: cultura organizacional, cultura organizacional en las instituciones de educación superior, cultura organizacional en el sector público colombiano, cultura organizacional en las instituciones de origen militar, para cerrar con la cultura organizacional relacionada con el MVC.

#### **Cultura organizacional**

El análisis del concepto de cultura organizacional se encuentra mediado por los diferentes enfoques empleados para su estudio. Se analizan las organizaciones desde dos puntos de vista: como sistemas socioculturales y como sistemas de ideas (Ospina, 2014). En el primer grupo se encuentran las escuelas: funcionalista, funcionalista estructuralista, ecológico-

adaptacionista e histórico disfuncionista. En el segundo grupo, que estudia las culturas organizacionales como sistemas de ideas, se encuentran las escuelas: cognoscitiva, estructuralista y simbólica.

De acuerdo con Segredo, García, León y Perdomo (2017), la cultura organizacional se distingue de las otras debido a un conjunto de valores y creencias esenciales, que se materializan por medio de normas; una cultura compartida, concebida como el conjunto de valores y creencias comunes a la mayoría de los integrantes de la entidad; una imagen integrada que proyecta la identidad de la organización a su entorno, y un fenómeno persistente, que le da estabilidad y renuencia al cambio, lo que puede tener repercusiones favorables o desfavorables. Con relación a las características claves de la cultura organizacional, Segredo, García, León y Perdomo (2017) destacan las siguientes: iniciativa individual, tolerancia al riesgo, control, identidad e integración, sistema de incentivos, tolerancia del conflicto y modelo de comunicación.

La cultura organizacional, como constructo, se constituye en uno de los conceptos más debatidos en el ámbito del estudio de las organizaciones, que se evidencia en amplio número de modelos, clasificaciones, tipificaciones y métodos de evaluación estructurados en torno al mismo. Desde esta perspectiva, se considerarán los más reconocidos y aplicados, en atención a que cuentan con mayor evidencia empírica y aportes teóricos surgidos de su aplicación.

- Modelo de los tres niveles Schein (1985): supuestos básicos desarrollados por un grupo determinado para resolver retos de adaptación al entorno y de integración propios.

Modelo de valores en competencia en una universidad pública colombiana de origen militar.

- Modelo de valores culturales de O'Reilly, Caldwell y Chadman (1991): normas comprendidas como patrones de referencia socialmente aceptados, surgidos de los valores organizacionales.
- Modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2006): dimensiones bipolares, en cuatro subdominios, que aparentan desarrollar mensajes contradictorios.
- Modelo de cultura y flexibilidad de Denison (2000): características dominantes de la cultura que garantizan el funcionamiento holístico y efectivo de la organización.
- Modelo tridimensional de Payne (2001): grado de percepciones, actitudes, conductas, valores y creencias compartidos por los integrantes de la organización.
- Modelo de orientación cultural de Hosftede (2011): prácticas de gestión del talento humano como pilar de la cultura organizacional para encaminar el tipo de cultura mediante su orientación.

### **Cultura organizacional en las instituciones de educación superior**

El estudio de la cultura organizacional permite evidenciar que las instituciones educativas no son ajenas a la influencia que ejercen las relaciones que se construyen en torno a su gestión, en especial si se tiene en cuenta que una institución de educación superior —como toda organización— se encuentra en una búsqueda constante de autoconocimiento y autoevaluación, para determinar aquellos aspectos en los cuales se debe redireccionar sus esfuerzos hacia el horizonte propuesto, asegurando así la prestación de un servicio educativo con calidad y eficiencia, que responda a las necesidades de sus audiencias de interés.

Para Sánchez y De la Garza (2013), la cultura organizacional favorece la eficiencia organizacional al convertirse en una herramienta para la alta dirección de las instituciones de educación superior (IES), mediante la aplicación de estudios que propicien su diagnóstico y clasificación, que permita desarrollar un análisis apropiado de las expresiones que la caracterizan.

En el caso particular de las instituciones de educación superior en Colombia, dentro del modelo de aseguramiento interno de la calidad y en el marco del mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior en Colombia, se estableció que la gestión adecuada de la cultura organizacional, al igual que otros aspectos estructurales de una entidad como los principios, valores y procesos de desarrollo humano y profesional, son manifestaciones del logro en la excelencia de la calidad en una IES (Silva, Bernal, & Hernández, 2015).

En ese mismo sentido, el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2008) ofrece lineamientos para encaminar las IES hacia la ruta del mejoramiento institucional, con el fortalecimiento de cuatro formas de gestión institucional (directiva, académica, de la comunidad, y administrativa y financiera). Como elemento principal dentro de la gestión directiva se destaca la cultura institucional, a la que el MEN le adjudica la función de dar significado, apreciación y formalidad a las acciones institucionales.

En el contexto de la cultura organizacional en instituciones educativas, se encuentra el trabajo de Muro (2008), donde se describe y caracteriza la cultura organizacional de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya (UPN) y se analiza la pertinencia del establecimiento de estrategias para enfrentar un

cambio organizacional. De igual manera, el estudio de García (2012) establece también un precedente en la caracterización de la cultura organizacional en instituciones tecnológicas, comparando dos de ellas para aumentar su eficiencia, productividad y competitividad.

### **Cultura organizacional en el sector público colombiano**

La cultura organizacional hace énfasis en la apropiación de una cultura por parte de los integrantes de una entidad, en pro del bienestar de todos los involucrados, englobando las normas, la filosofía, los valores, las políticas, el clima organizacional y los diferentes reglamentos, haciéndolos sentir parte de un todo.

Para el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2018), la intervención de la cultura organizacional se concretó en una estrategia consolidada mediante un documento guía, como sustento teórico y metodológico para el desarrollo de acciones de cambio cultural. La importancia de los elementos propuestos dentro de la estrategia radica en la identificación de las creencias, las percepciones, los comportamientos y las representaciones que inciden en la administración pública, para finalizar con la identificación de los ámbitos, las poblaciones objetivo y los aspectos culturales colombianos, en los cuales hay que enfocarse para mejorar la gestión pública y el reconocimiento de la ciudadanía.

### **Cultura organizacional en las instituciones de origen militar**

Las organizaciones de origen militar, al igual que los otros sectores de la sociedad, se han enfrentado a fuertes procesos de transformación social, económica y cultural, y, para ello, han

encontrado en la cultura organizacional un activo de carácter estratégico para trascenderlos de manera exitosa. Desde esta perspectiva, Clavería, Moretto y Gomes (2014) señalan que los procesos de transformación abordados por las instituciones armadas requieren ubicar como foco primordial a la cultura organizacional, en atención al profundo arraigo y sentido histórico que le otorgan a la formación, la tradición y las costumbres, pues, debido a esta orientación, tanto la toma de decisiones como el liderazgo garantizarán su sostenibilidad.

### Modelo de valores en competencia (MVC)

El modelo de valores en competencia (MVC), según Cameron y Quinn, tuvo como propósito original definir la efectividad en el interior de las organizaciones para identificar los factores de éxito. Posteriormente, se descubrieron otras aplicaciones importantes como la cultura y su relación estrecha con el cambio, así como el análisis del tipo de liderazgo que se ejerce en la entidad, entre otros campos de acción.

El diagnóstico de la cultura de las organizaciones y su posterior clasificación se desarrolla en función de la confluencia de dos dimensiones centrales de valores como se muestra en la figura 26.1: orientación (foco interno o externo) y flexibilidad (estructura flexible o estable). Las intersecciones de las dimensiones generan una estructura de cuadrantes de valores, en la que cada una representa un conjunto diferente de indicadores de la efectividad organizacional: 1) enfoque interno y flexibilidad (cuadrante de relaciones humanas = organización familiar = cultura clan); 2) enfoque interno, estabilidad y control (cuadrante de proceso interno = organización estructurada y controlada = cultura jerárquica); 3) enfoque externo y flexibilidad (cuadrante de sistemas abiertos = organización

Modelo de valores en competencia en una universidad pública colombiana de origen militar.

innovadora = cultura *adhocracia*), y 4) enfoque externo, estabilidad y control (cuadrante de metas racionales = organización competitiva = cultura mercado) (Cameron & Quinn, 2006).

Según el MVC, la mayoría de las organizaciones desarrollan un estilo de cultura dominante; sin embargo, un gran porcentaje de las organizaciones se caracterizan por desplegar uno o más tipos de culturas e incluso se han presentado casos en los que cada tipo de cultura tiene una ponderación similar; por esto, se hace necesario tener clara la diferencia existente en cada una de ellas, para así poder perfilar los resultados (Cameron & Quinn, 2006).

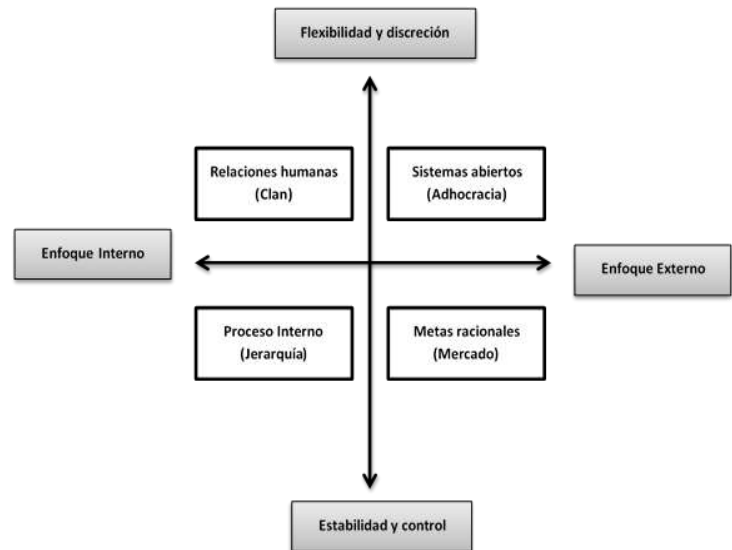


Figura 26.1 Modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn

Fuente: elaboración propia.

La tabla 26.1 muestra, de manera resumida, las características de cada una de las divisiones culturales anteriormente mencionadas.

Característica	Tipo de cultura			
	Clan	Adhocracia	Jerarquía	Mercado
Orientación	Colaboración	Creativo	Controlador	Competencia
Tipo de líder	Facilitador - Mentor	Innovador - Visionario	Coordinador-Organizador	Conductor - Productor
Generación de valor	Compromiso, Comunicación	Ideas Innovadoras	Eficiencia - Oportunidad	Ventaja Competitiva
Teoría	Desarrollo Humano	Innovación	Eficacia	Mercado
Eficacia	Participación	Nuevos productos	Procesos	Orientación al cliente

Tabla 26.1 Caracterización de los tipos de cultura del MVC  
Fuente: elaboración propia con base en Cameron y Quinn (2006, p. 46).

En el trabajo de Méndez (2012), se aborda una exploración factorial del clima y la cultura organizacional dentro del MVC, y se resalta la necesidad de aumentar la teorización, la medida y el análisis de este modelo. Uno de los trabajos que aportó teorización fue el realizado por Hernández-Sampieri y Méndez (2015), con un modelo que vincula el clima con la cultura organizacional.

### Justificación y contribución del estudio

Es inmensamente útil para la institución conocer el tipo de cultura que tiene, porque su éxito depende de qué tanto su cultura organizacional coincide con las demandas de un entorno cada vez más competitivo, así como con el direccionamiento estratégico de la institución.

De ahí que la importancia de esta investigación radica en que en la UPCOM no se ha estudiado el tipo de cultura organizacional que la identifique, en especial si se tienen en cuenta sus características particulares, que presentan una composición única en cuanto a la orientación de su liderazgo de conformidad con el consejo directivo conformado por integrantes del sector defensa y representantes de la comunidad académica; por sus orígenes, principios y fundamentos, con profundo arraigo en las

fuerzas militares y por su condición de ente universitario autónomo del orden nacional, con un régimen orgánico especial, que se rige por las políticas y la planeación del Ministerio de Educación Nacional colombiano.

### Propuesta metodológica

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, realizado por medio de una prueba y análisis de las variables definidas: cultura organizacional actual y preferida, con los cuatro tipos de cultura pertenecientes al MVC. Las dimensiones de cada variable fueron: 1) características dominantes, 2) mando de la institución, 3) dirección de los empleados, 4) unión de la organización, 5) énfasis estratégicos y 6) criterios de éxito.

Se precisa que el diseño de la investigación es de tipo no experimental y no plantea hipótesis, transeccional con datos recolectados en un momento y tiempo determinados, y de carácter exploratorio; debido a que en la UPCOM no se han realizado estudios con este alcance, su enfoque es cuantitativo por la utilización de técnicas de medición.

Para la aplicación del instrumento definitivo, se consideró la totalidad de los estudiantes de pregrado, posgrado, docentes de planta, ocasionales, de hora cátedra y funcionarios administrativos de la universidad objeto de estudio, que pertenecen a las ocho facultades que funcionan en las sedes de Bogotá y Campus, completando una población de 19 913 personas. La muestra fue definida con un nivel de confianza de 95% y un porcentaje estimado de la muestra de 50 por ciento. Usando el software STATS fue calculada una muestra de n=377 y se aplicó el instrumento a una muestra de 595 individuos. Debido a la necesidad de estratificar la muestra para cada facultad, se multiplicó el total de la

subpoblación por una fracción constante  $n/N = 0,01893$ . En la tabla 26.2 se observa en detalle la muestra probabilística estratificada de las facultades de la UPCOM.

Para validar el instrumento utilizado, se realizó una prueba piloto con una muestra de 22 personas entre estudiantes, docentes y funcionarios del programa de ingeniería en mecatrónica. El OCAI se aplicó mediante un formulario diligenciado en Limesurvey y se analizaron los datos obtenidos.

Estrato por facultad	Facultades UPCOM	Total población n	Muestra
Facultad 1	Facultad de Medicina	1.660	31
Facultad 2	Facultad de Ciencias Básicas y Aplicadas	550	10
Facultad 3	Facultad de Educación y Humanidades	334	6
Facultad 4	Facultad de Estudios a Distancia	4.001	76
Facultad 5	Facultad de Derecho	3.421	65
Facultad 6	Facultad de Ciencias Económicas	3.332	63
Facultad 7	Facultad de Ingeniería	5.214	99
Facultad 8	Facultad de Relaciones Internacionales	1.401	27
<b>Total</b>		<b>19.913</b>	<b>377</b>

Tabla 26.2 Muestra probabilística estratificada de las facultades de una universidad pública militar

Fuente: elaboración propia.

La tabla 26.3 muestra el alfa de Cronbach obtenido por cada cultura, que calculó un valor “medio” para la mayoría de éstas; sin embargo, la cultura *Adhocracia* obtuvo un coeficiente bajo. Debido a la necesidad de evaluar todas las dimensiones de las culturas, se decidió continuar con el estudio sin eliminar ninguna dimensión.

Cultura	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquía
Actual	0.599	0.376	0.507	0.428
Preferida	0.709	0.448	0.547	0.671

Tabla 26.3 Alfa de Cronbach por cultura

Fuente: elaboración propia.

El instrumento definitivo se sometió a una serie de modificaciones a fin de facilitar su diligenciamiento, siendo éstas modificación del diseño gráfico de la interfaz para facilitar la comprensión de las instrucciones de diligenciamiento; inclusión de todas las facultades de las dos sedes de la UPCOM; especificación en las instrucciones de la selección de un puntaje entre 10, 20, 30 o 40 para totalizar 100 puntos; condicionar la finalización de la encuesta al diligenciamiento del total de las casillas; ajustes de traducción de acuerdo con las indicaciones de un profesor bilingüe.

Finalmente, el instrumento mejorado fue validado por una experta en desarrollo organizacional y gestión de talento humano y aplicado de forma definitiva en la muestra definida anteriormente. Los datos recogidos fueron organizados e ingresados en el software SPSS para su procesamiento.

## Resultados del estudio

El procesamiento de resultados está definido en tres etapas: análisis de confiabilidad, correlaciones y estadística descriptiva.

### Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento aplicado fue medida usando el alfa de Cronbach, se analizaron 595 casos válidos y se obtuvo una confiabilidad media para las culturas clan y jerarquía como se muestra en la tabla 26.4.

Tipo de cultura	Actual	Nivel confiabilidad	Preferida	Nivel confiabilidad
Clan	0,644	Media	0,523	Media
Adhocracia	0,482	Baja	0,439	Baja
Mercado	0,262	Baja	0,271	Baja
Jerarquía	0,560	Media	0,593	Media

Tabla 26.4 Alfa de Cronbach de la muestra general de la UPCOM. *Fuente:* elaboración propia con base en los resultados del *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

### Correlaciones

En términos generales, se obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson entre  $-0.636$  y  $0.094$ . Los resultados bajos y negativos obtenidos para las culturas clan, *adhocracia* y jerarquía indican que no existe una relación lineal entre las variables; por lo tanto, se infiere que éstas son independientes entre ellas, tanto para la cultura actual como para la preferida

### Estadística descriptiva

La estadística descriptiva fue calculada como primer paso para caracterizar la cultura organizacional en la UPCOM. Para el caso de la muestra general, fueron analizados 595 casos válidos y se calcularon las medidas de tendencia central y de dispersión descritas en la tabla 26.5. Para realizar la comparación por cuadrantes, se seleccionó la medida de tendencia central “media”, ya que en ninguno de los casos los valores de “mediana” y “moda” fueron significativamente diferentes al estadístico escogido.

	Clan		Adhocracia		Mercado		Jerárquica	
	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida	Actual	Preferida
<b>Media</b>	2,21	<b>2,60</b>	2,23	2,49	2,66	2,47	<b>2,90</b>	2,44
<b>Mediana</b>	2,17	2,67	2,17	2,50	2,67	2,50	3,00	2,33
<b>Moda</b>	2,17	2,67	2,17	2,17	2,83	2,50	3,00	2,33
<b>Desviación estándar</b>	0,58	0,59	0,49	0,50	0,45	0,44	0,63	0,65
<b>Varianza</b>	0,34	0,35	0,24	0,25	0,20	0,19	0,40	0,42

Tabla 26.5 Estadísticos descriptivos de la muestra general *Fuente:* elaboración propia con base en los resultados del *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Un proceso similar fue llevado a cabo para analizar la cultura en cada sede y en cada facultad. Los resultados son sintetizados en las tablas 26.6 y 26.7.

Sede	Media cultura actual	Media cultura preferida
Bogotá	Jerarquía 2,88	Clan 2,56
Campus Nueva Granada	Jerarquía 2,93	Clan 2,66

Tabla 26.6 Cultura actual y preferida por sedes

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Facultad	Media cultura actual	Media cultura preferida
Ciencias Básicas y Aplicadas	Jerarquía 2,92	Clan 2,61
Ciencias Económicas	Jerarquía 2,89	Adhocracia 2,58
Derecho	Jerarquía 2,82	Clan 2,52
Educación y Humanidades	Jerarquía 3,02	Clan 2,71
Estudios a Distancia	Jerarquía 3,19	Clan 2,87
Ingeniería	Jerarquía 2,79	Adhocracia 2,59
Medicina y Ciencias de la Salud	Jerarquía 2,83	Jerarquía 2,68
Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad	Jerarquía 2,84	Jerarquía 2,66
Funcionarios administrativos	Jerarquía 3,03	Jerarquía 2,71

Tabla 26.7 Cultura actual y preferida por facultades

Fuente: elaboración propia con base en los resultados del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Para la muestra de funcionarios administrativos, se encontró que la cultura actual es jerarquía es (media = 3,03), al igual que la preferida (media= 2,71).

## Referencias

Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3<sup>a</sup> ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf).

Clavería, J., Moretto, L., & Gomes, V. (2014). Una discusión sobre la transformación: perspectivas de la transformación militar desde la cultura organizacional. *Colección Meira Mattos: Revista de Ciencias Militares*, 8(32), 105-115. Recuperado de <http://ebrevistas.eb.mil.br/index.php/RMM/article/view/381/525>.

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2018). *El estado del Estado - 11 cambio cultural en la gestión pública de Colombia*. Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document\\_library/bGsp2IjUBdeu/view\\_file/34583524](https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34583524)

García, L. (2012). *La cultura organizacional en instituciones educativas de la región central de México de acuerdo al modelo de los valores en competencia*. Disertación doctoral. México: Universidad de Celaya.

García, L., Hernández-Sampieri, R., Vargas, E., & Cuevas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el modelo de valores en competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29, México: Universidad de Celaya. Recuperado de



- [https://www.researchgate.net/publication/282353614\\_Diagnostico\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_en\\_universidades\\_tecnologicas\\_bajo\\_el\\_Modelo\\_de\\_Valores\\_en\\_Competencia](https://www.researchgate.net/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Competencia).
- Hernández-Sampieri, R., & Méndez, S. (2015). *Exploración factorial del clima y la cultura institucional en el marco del modelo de los valores en competencia*. México: Universidad de Guanajuato/Juan Pablos Editor.
- Denison, D. & Nieminen, L. & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology - EUR J WORK ORGAN PSYCHOL*, 23, 1-17. 10.1080/1359432X.2012.713173.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3a. Ed.). San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass. Recuperado de: [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf).
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al Plan de Mejoramiento*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf).
- Méndez, S. (2012). *Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del MVC*. Disertación doctoral. Universidad de Celaya, México.
- Muro, J. (2008). *La cultura institucional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya*. Disertación doctoral. Universidad de Celaya, México.
- O'Reilly, Ch., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/234021797\\_People\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_A\\_Profile\\_Comparison\\_Approach\\_to\\_Assessing\\_Person-Organization\\_Fit](https://www.researchgate.net/publication/234021797_People_and_Organizational_Culture_A_Profile_Comparison_Approach_to_Assessing_Person-Organization_Fit)
- Ospina, D. (2014). *¿Por qué un nuevo modelo de cultura organizacional?* Tesis de grado. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11435/Ensayo%20Final%20Diana%20Ospina.pdf;jsessionid=A0658704F0E5AD42BCCA380174C6C8F9?sequence=2>.
- Sánchez, M., & De la Garza, M. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere*, 17(58). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630404012.pdf>.
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir-Revista de Información para la Dirección en Salud*, 24, 86-99. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=70797>.

Silva, J., Bernal, E., & Hernández, C. (2015).

*Modelo de aseguramiento interno de la  
calidad para las instituciones de  
educación superior en el marco del  
mejoramiento continuo de la calidad de  
la educación superior en Colombia.*

Bogotá: Consejo Nacional de  
Acreditación. Recuperado de

[http://www.cna.gov.co/1741/articles-  
186502\\_Modelo\\_aseguramiento.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_Modelo_aseguramiento.pdf)