

Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia

Organizational culture at University of Valencia's Psychology Faculty: An analysis

Amós Cuerda

acuerca@alumni.uv.es

Universidad de Valencia, Facultad de Psicología, Av. Blasco Ibáñez,
2146010 valencia (España). Tf: ++96 386 45 68 Fax: ++96 386 46 68.

Tomás Bonavía

Tomas.Bonavia@uv.es

Docente Universidad de Valencia, Facultad de Psicología, Av. Blasco
Ibáñez, 2146010 valencia (España). Tf: ++96 386 45 68 Fax: ++96
386 46 68.

Resumen

Este artículo analiza la cultura organizativa de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia (España). Se ha utilizado el Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty, validado por la literatura científica y muy empleado. Mide tres estilos culturales: constructivo, pasivo-defensivo y agresivo-defensivo. El instrumento se ha aplicado a una muestra de 363 alumnos/as del grado de Psicología, obteniéndose bajos niveles en el índice de desviación media, lo que permite establecer conclusiones a nivel agregado. En suma, la cultura percibida en este centro universitario no sobresale especialmente por ningún estilo en particular, aunque apunta muy ligeramente hacia un estilo constructivo. Se comentan las implicaciones negativas que la falta de una orientación cultural marcada puede tener para una organización cuya finalidad última es la formación de estudiantes universitarios.

Palabras clave: *psicología organizacional, cultura organizativa, organización pública, análisis psicométricos.*



Abstract

This article analyzes the organizational culture of the University of Valencia's School of Psychology. The Organizational Culture Inventory of Cooke and Lafferty has been used, which is a scale validated by the scientific literature. It measures three cultural styles: constructive, passive-defensive and aggressive-defensive. The instrument was applied to a sample of 363 undergraduate psychology students, obtaining low scores of the standard deviation index, which permits to draw conclusions at the aggregate level. In short, the culture perceived in this organization does not stand out especially for any particular cultural style, although it points slightly towards a constructive style. The negative implications that the lack of a strong cultural orientation can have for an organization whose ultimate purpose is the formation of university students are discussed.

Key words: *organizational psychology, organizational culture, public organization, psychometric analysis.*

1. INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional ha sido uno de los temas más estudiados en el ámbito de las organizaciones. De entre las numerosas definiciones que ha recibido, destaca la proporcionada por Schein (1988, p. 25), una de las más difundidas en la literatura: “La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprende a medida que resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. De este modo, Schein no considera la posibilidad de la existencia de inconsistencias en las organizaciones, ya que piensa que la cultura organizacional se comparte entre todos los miembros de una organización (Arriola Miranda, Salas Rivera y Bernabé González, 2011). En definitiva, la cultura organizacional es el sistema de significados y creencias compartidos que mantienen los miembros de una organización y que influye en su manera de actuar (Camisón y Dalmau, 2009). En consecuencia, se ha relacionado la cultura con diferentes aspectos de las organizaciones, como la satisfacción en el trabajo (Stebbins y Dent, 2011), el liderazgo transformacional (Xenikou y Simosi, 2006) o el clima laboral (Arriola Miranda, Salas Rivera y Bernabé González, 2011) entre otros, todos ellos necesarios para lograr el desarrollo de buenas prácticas en las organizaciones.

Entre los métodos de estudio que se han utilizado para analizar la cultura nos encontramos las entrevistas, los estudios de documentación, la observación y el uso de cuestionarios. Los más utilizados han sido las entrevistas y los cuestionarios. La entrevista es necesaria para poder conocer el esquema oculto de los supuestos compartidos y dominantes, permitiendo a los miembros de una organización expresar sus opiniones. El uso de cuestionarios, con unos niveles adecuados de fiabilidad y validez, posibilita analizar y estudiar de forma estadística un gran volumen de datos, permitiendo las comparaciones a nivel general (Camisón y Dalmau, 2009).

A pesar de que no se ha conseguido un instrumento validado y aceptado mayoritariamente, para este estudio se ha elegido utilizar el Cuestionario de Cultura Organizacional (OCI, por su sigla en inglés) de Cooke y

Lafferty (1989), un cuestionario que mide doce tipos de normas comportamentales, agrupadas en tres tipos generales de cultura organizacional: constructiva, pasiva-defensiva y agresiva-defensiva. El OCI se diseñó para medir las normas requeridas y expectativas de una organización, examinando cómo perciben sus miembros la cultura organizativa.

El OCI presenta varias ventajas (Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003; Jung et al., 2009) como su modo gráfico de expresar los resultados, su consistencia interna en sus 12 subescalas, su validez convergente y discriminante y el haber sido utilizado en una amplia variedad de ámbitos. Xenikou y Furnham (1996) analizaron cuatro cuestionarios que miden la cultura organizacional y se concluyó que el OCI presentaba la mejor fiabilidad interna y el mejor método de los cuatro examinados. Por otro lado, en el estudio llevado a cabo por Bellot (2011) en el que se compara el OCI con el Organizational Culture Assessment Inventory (Ocai, por su sigla en inglés) (Cameron y Quinn, 1999), se explica que estos dos cuestionarios son los instrumentos más citados y científicamente más rigurosos. El Ocai es más manejable y corto que el OCI, aunque el uso extensivo y los análisis psicométricos de este último lo convierten en una opción muy atractiva para los investigadores.

Por otro lado, el OCI se ha utilizado por cientos de organizaciones y completado por más de 2 millones de personas alrededor del mundo (Balthazard, Cooke y Potter, 2006). Entre los ámbitos en los que se ha utilizado este cuestionario, predominan empresas de manufacturación y de tecnología, institutos, universidades, gobiernos, hospitales y laboratorios de investigación y desarrollo (García-Herrero, Mariscal, Gutiérrez y Toca-Otero, 2013). En el ámbito de hospitales y centros de cuidados sobresale el trabajo de Haley (1998, citado en Stebbins y Dent, 2011), que encontró que las enfermeras satisfechas con su trabajo puntuaban alto en las cuatro escalas que componen la cultura constructiva, concluyendo que la satisfacción laboral se relacionaba de forma negativa con la cultura agresiva-defensiva y pasivo-defensiva, resultado que se asemejaba a otros estudios llevados a cabo en hospitales. Por su parte, Stebbins y Dent (2011) llegaron al mismo resultado en su estudio, al hallar una correlación positiva entre los cuatro estilos constructivos de la cultura organizacional con la satisfacción laboral, y una correlación negativa entre la cultura pasivo-defensiva y la sa-

tisfacción laboral. También en contextos hospitalarios, Aarons y Sawitzky (2006) encontraron que la cultura organizacional influía en la actitud hacia el trabajo, la cultura constructiva estaba relacionada de forma negativa con un pobre clima organizacional, mientras que la cultura defensiva se asociaba de forma positiva. En el ámbito empresarial, podemos citar el trabajo llevado a cabo por el Grupo Integralis (Consulting Group, 2014), donde se incluye el trabajo de Human Synergistics, desarrollando una serie de casos en el que distintas empresas han cumplimentado el OCI a lo largo de los años, por lo que se llegó a concluir que cuando se adopta una cultura organizacional constructiva se consiguen mejores resultados económicos a lo largo del tiempo.

En cuanto al análisis cultural en centros educativos, pocos de estos trabajos han sido realizados con el OCI. En esta área, existen estudios en los que se han llevado a cabo análisis mediante métodos cuantitativos, cualitativos o ambos. En los trabajos en los que se han utilizado metodologías cualitativas predomina el uso de la entrevista y la observación (Miller, 2001). Por otro lado, cuando se lleva a cabo un análisis cuantitativo de la cultura organizacional nos encontramos con el uso mayoritario de cuestionarios *ad hoc* que dificultan sobremanera la generalización de los resultados al no emplear instrumentos estandarizados (e.g. Janey, 2009; Ovelar Flores, 2013; Vargas Irure, 2011; Agudelo Hurtado y Velásquez Restrepo, 2011; De Tomás, Gimeno, Sanjuán y Segovia, 2006).

Centrándonos en las investigaciones que han utilizado el OCI en centros educativos, en el estudio de Rinkoff (2007) se buscó la relación entre el uso de diferentes estilos de aprendizaje con una cultura organizacional constructiva de una pequeña universidad privada de Minnesota. Aunque se les aplicó el OCI a 132 estudiantes, solo fueron completados totalmente 102 cuestionarios, de los cuales se concluyó que predominaba un estilo constructivo en la universidad, seguido de un estilo pasivo-defensivo y por último uno agresivo-defensivo. En esta investigación se limitan a realizar análisis descriptivos para estudiar los datos recogidos, sin llevar a cabo análisis diferenciales entre los factores, ni estilos culturales, ni entre las cohortes de la muestra. Aunque el estudio utiliza dos cuestionarios con unos elevados índices de fiabilidad y validez, el número de sujetos participantes es demasiado bajo, provocando que la generalización de los

resultados a toda la universidad deba tomarse con cautela. Otra investigación que es importante reseñar es la de Zeine, Boglarsky, Blessinger y Hamlet (2011), en el que se evaluó la cultura “actual” (percibida) y la cultura “deseada” de diversas instituciones de estudios superiores en Nueva York, tanto con ánimo de lucro como sin ánimo de lucro. Los resultados mostraron una cultura “actual” en la que destacaba la orientación a la tarea sobre la orientación hacia la satisfacción de las personas, independientemente de que la institución fuera con o sin ánimo de lucro. Sin embargo, no se puede hablar de predominancia de un estilo cultural sobre otro ya que el estudio no presenta diferencias significativas entre las variables evaluadas, encontrándose todas las medias muy próximas al término medio, excepto algún factor del estilo constructivo y agresivo-defensivo. Con todo, los resultados de la cultura “deseada” mostraron una clara inclinación por la dimensión constructiva. No hay que olvidar que, al igual que ocurría con la anterior investigación expuesta, el volumen de participantes fue reducido, por lo que presenta serias limitaciones a la hora de generalizar sus resultados.

El tercer trabajo que exponemos en relación con el estudio de la cultura organizacional de las universidades a través del OCI, es el llevado a cabo en la universidad de Queensland, en Australia (Nous Group, 2013). 4.306 estudiantes, profesores y personal administrativo cumplieron el OCI según su visión de la cultura “actual” de su universidad, mientras que a 63 personas del personal con mayor antigüedad se les aplicó la versión de la cultura “deseada” para su universidad. Además del cuestionario, proporcionaron nueve preguntas abiertas de forma que los participantes tuviesen la oportunidad de explicar su punto de vista. Los resultados presentan una descripción de la cultura percibida en términos agresivo-defensivos y pasivo-defensivos, situándose el estilo constructivo en último lugar. Sin embargo, la cultura deseada muestra grandes diferencias ya que las respuestas indican una preferencia clara por un estilo constructivo, con algunos matices agresivo-defensivos. Aun así, el estudio no lleva a cabo análisis de diferencias significativas entre los factores o los estilos culturales y se limita a describir a la muestra mediante el uso de medias. Respecto a las nueve preguntas de carácter cualitativo, los encuestados relataron aspectos positivos, como la flexibilidad y el apoyo; y aspectos negativos, como un elevado nivel de burocracia o competitividad. De esta investigación es de destacar

el gran número de participantes y la similitud de estos resultados con los obtenidos en otras universidades australianas.

En nuestro estudio se va a describir la cultura organizacional actual (percibida) de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia (España). Para ello, se va a analizar en profundidad la información recogida a través de la aplicación del OCI a estudiantes que cursan tercer curso en el Grado de Psicología.

2. MÉTODO

2.1. Participantes

Se trabajó con una muestra de 367 estudiantes de la Facultad de Psicología de Valencia. El 75% de los estudiantes mujeres y el 25% hombres. Respecto a la edad, partiendo de los datos de la Universidad de Valencia, cerca de un 73% de los estudiantes presentaban entre 21 y 23 años, mientras que el 27% restante tenían 24 años o más. Este total se deriva de cuatro generaciones de estudiantes desde 2011 a 2015. A todos ellos se les aplicó el OCI mientras cursaban la asignatura “Psicología de las organizaciones” durante su tercer curso a lo largo de cuatro años. Así, se ha contado con dos grupos de estudiantes por curso, excepto en el año 2013-2014, que se pudieron reunir datos de tres grupos, donde uno de ellos poseía un horario de clases por la tarde. Aparecen representados en la tabla 1 el número de sujetos por grupo y por año.

Tabla 1. Número de participantes por grupo y año

Año	Grupo	Sujetos	Total
Año 2011 - 2012	Grupo A	37	79
	Grupo B	42	
Año 2012 - 2013	Grupo B	48	83
	Grupo C	35	
	Grupo B	48	
Año 2013 - 2014	Grupo C	25	114
	Grupo G	41	
	Grupo B	46	
Año 2014-2015	Grupo C	45	91

2.2. Procedimiento

Para facilitar la interpretación de los resultados, las variables “Grupo” y “Año” se codificaron como se indica en las tablas 2 y 3.

Tabla 2. Codificación de las cohortes

Cohorte	Codificación
2011 - 2012	1
2012 - 2013	2
2013 - 2014	3
2014 - 2015	4

Tabla 3. Codificación de los grupos

Grupo	Codificación
Grupo A - Año 2011 - 2012	1A
Grupo B - Año 2011 - 2012	1B
Grupo B - Año 2012 - 2013	2B
Grupo C - Año 2012 - 2013	2C
Grupo B - Año 2013 - 2014	3B
Grupo C - Año 2013 - 2014	3C
Grupo G - Año 2013 - 2014	3G
Grupo B - Año 2014 - 2015	4B
Grupo C - Año 2014 - 2015	4C

La participación en este estudio fue voluntaria y en todo momento se garantizó el anonimato de los participantes y la confidencialidad de los resultados individuales.

En cuanto a la descripción del instrumento de medida, el cuestionario de cultura organizacional (OCI) es un instrumento diseñado para medir las creencias, comportamientos y valores compartidos en las organizaciones. Se puede realizar en dos versiones distintas, una de ellas para describir la cultura “actual” (percibida) de la organización y la otra para la cultura “deseada”. Esta medición se lleva a cabo a través de 120 ítems, cuyo rango

de respuestas se basa en una escala Likert de 1 a 5, donde 1 es la mínima puntuación y 5 es la máxima. Mide la cultura organizacional a través de tres estilos: un estilo constructivo, un estilo pasivo-defensivo y un estilo agresivo-defensivo. Cada uno de estos estilos presenta cuatro dimensiones y 12 factores (con diez ítems cada uno) que permiten un estudio más completo y detallado de los mismos.

En las culturas constructivas se alienta a sus miembros a interrelacionarse de forma positiva con los demás. Tratan de lograr un estándar de excelencia a través del apoyo mutuo, facilitando su integración y una máxima cooperación. Abordan sus tareas de modo que les ayude a cumplir con sus necesidades de crecimiento personal, como la afiliación, la estima y la autorrealización. Las cuatro dimensiones que se incluyen en el estilo constructivo son:

- **Cultura de logros:** Caracteriza a organizaciones en las que se valora el hecho de que sus miembros fijen metas ambiciosas pero realistas, establezcan planes para alcanzarlas y perseguirlas con entusiasmo.
- **Cultura de superación personal (autorrealización):** Se estimula a las personas en su crecimiento personal, por lo que prima la valoración de la creatividad, de la calidad sobre la cantidad, el cumplimiento de objetivos y el crecimiento individual. A los miembros se les estimula de forma que disfruten con su trabajo, se desarrollen y se interesen por actividades nuevas e interesantes.
- **Cultura humanista:** En este tipo de culturas se promueve la participación y el apoyo entre los empleados, lo que conduce a un rendimiento más eficaz de la organización, proporcionando mayores niveles de desarrollo y colaboración activa, reportando sus miembros una alta satisfacción y compromiso con la organización.
- **Cultura de afiliación:** Describe a organizaciones que se encargan de dar prioridad a las relaciones interpersonales positivas y constructivas. Se espera que los miembros sean simpáticos y abiertos dentro de sus grupos de trabajo. Este tipo de cultura permite aumentar el desempeño organizacional promoviendo la comunicación abierta, la cooperación y la coordinación, de modo que las personas se sientan integradas y cómodas con sus compañeros.

En cambio, en las culturas pasivo-defensivas, los miembros de las organizaciones creen que deben estar atentos y proteger su estatus de los demás, de forma que no puedan verse amenazados. Así, sus miembros se caracterizan por satisfacer a aquellos que se encuentran en las posiciones de autoridad, esperando que sean otros los que tomen la iniciativa. Las cuatro dimensiones que se incluyen en el estilo pasivo-defensivo son:

- **Cultura de aprobación:** Se caracteriza por la evitación de conflictos primando las relaciones interpersonales superficiales y amistosas. Los miembros sienten que deben estar de acuerdo, ganarse la aprobación y ser similares a los demás. Este tipo de ambiente de trabajo puede limitar potencialmente la efectividad de la organización inhibiendo la expresión de ideas y opiniones propias.
- **Cultura convencional:** Se favorecen las relaciones convencionales y tradicionales basadas en normas y reglas, que atienden al orden establecido. Se espera que los individuos de la organización sean conformistas, sigan las reglas y provoquen una buena impresión. Una cultura demasiado convencional puede interferir con la efectividad suprimiendo la innovación e impidiendo que la organización se adapte a su entorno.
- **Cultura de la dependencia:** Los miembros asumen el acatamiento de las órdenes sin cuestionamiento alguno de forma que se siga en todo momento las decisiones centralizadas. Es característico de organizaciones que están jerárquicamente controladas sin permitir participar a sus miembros y sin empoderarlos.
- **Cultura de la evitación:** Se castigan los errores y no se reconocen los éxitos. Este hecho promueve que los miembros eviten responsabilidades y, de este modo, cualquier posibilidad de ser culpados por los posibles errores. De esta forma, no se toman iniciativas y no se aceptan riesgos.

Por último, las culturas agresivo-defensivas esperan que sus miembros enfoquen sus tareas de forma agresiva y competitiva con el fin de proteger su estatus y posición dentro de la organización. Se espera que haya oposición a las nuevas ideas, mayores niveles de competición que de cooperación y más independencia. Las cuatro dimensiones que se incluyen en el estilo agresivo-defensivo son:

- **Cultura de oposición:** Se favorece la oposición y la crítica poco constructiva. Así, la confrontación prevalece y el negativismo es premiado. Los miembros ganan estatus siendo críticos, oponiéndose a las ideas de otros y llevando a cabo decisiones seguras (aunque no necesariamente eficaces). Pese a que se cuestione si una organización de este estilo puede funcionar, una cultura excesiva de oposición puede derivar en conflictos innecesarios de difícil resolución.
- **Cultura de poder:** Se asienta en el principio de autoridad, promoviendo las relaciones políticas. Se puede hablar de organizaciones no participativas estructuradas en base a la autoridad inherente a la posición jerárquica. Los miembros creen que serán recompensados por controlar a sus subordinados y por obedecer las órdenes de sus superiores.
- **Cultura competitiva:** En estas organizaciones se facilitan las relaciones interpersonales tipo “ganar / perder”. Al ser muy valorada la victoria, los miembros son recompensados al destacar sobre los demás. Sin embargo, culturas muy competitivas pueden inhibir su eficiencia al reducir la cooperación.
- **Cultura perfeccionista:** Se concede gran importancia al perfeccionismo, la persistencia y el trabajo duro. Los miembros sienten que deben evitar cualquier error y trabajar las horas que hagan falta para alcanzar los objetivos propuestos. Aunque ciertas dosis de este tipo de cultura son adecuados, un excesivo énfasis en el perfeccionismo puede provocar que se centre la atención en los detalles más insignificantes, lo que resta eficiencia.

Como ya ha sido señalado, el OCI es un cuestionario ampliamente utilizado con elevados índices de fiabilidad y validez (Cooke y Szumal, 1993; Nous Group, 2013; Zeine, Boglarsky, Blessinger y Hamlet, 2011). Se ha analizado su consistencia interna en las doce escalas mediante pruebas test-retest. Se han llevado a cabo múltiples análisis factoriales para determinar su validez de constructo. Tanto la fiabilidad como la validez del OCI se han comparado con diversos cuestionarios, que también miden cultura organizacional, destacando sobre ellos (Xenikou y Furnham, 1996).

3. ANÁLISIS

Primeramente, se obtuvieron los índices de consistencia interna del OCI. Luego se realizaron análisis descriptivos de los datos obtenidos para los grupos y las cohortes, donde se pudo observar el tipo de cultura que perciben los alumnos/as de este centro universitario, dependiendo del grupo y año al que pertenecen. Se llevaron a cabo análisis estadísticos para estudiar las posibles diferencias significativas entre los grupos y las cohortes. Concretamente se utilizaron análisis de varianza (Anova) inter-sujetos y pruebas de Kruskal-Wallis.

A continuación, se calcularon las medias de los tres estilos culturales con sus doce factores, representándose gráficamente para su mejor comprensión. Por otro lado, para poder estudiar más a fondo esas medias, se llevaron a cabo análisis de varianza intra y pruebas no paramétricas de Friedman y de Wilcoxon, para buscar la existencia de diferencias significativas entre los estilos culturales. Para realizar todos estos análisis se empleó el paquete estadístico SPSS (versión 20), el cual detecta automáticamente los valores perdidos y los omite de sus cálculos.

Por último, y partiendo de que la cultura organizacional implica un conjunto de percepciones, sistema de significados y creencias compartidos por los miembros de la organización, se estudió el Índice de Desviación Media (IDM). A partir de la desviación típica de cada ítem, este índice mide el grado de acuerdo o consenso en las respuestas sobre los estilos culturales evaluados. Se ha seguido el criterio establecido por González Romá et al. (2002) referente a escalas Likert de 5 puntos, por lo que si el IDM obtenido para algún factor o estilo cultural es menor que 1, implicaría la existencia del suficiente consenso en la muestra para poder hablar de un único estilo cultural.

4. RESULTADOS

4.1. Fiabilidad

En cuanto al análisis de la fiabilidad de nuestros datos, se ha llevado a cabo una prueba de consistencia interna en la que se halló un coeficiente alfa para la escala en toda la muestra igual a 0,89, valor muy superior al

mínimo aceptado en la literatura científica. Además de la fiabilidad de la muestra total, se calculó el coeficiente alfa para cada cohorte y cada grupo de estudiantes (tabla 4). Al igual que sucede para el total de la muestra, el desglose de la fiabilidad de cada grupo y cohorte mostró unos resultados adecuados para asegurar que se ha trabajado con unos datos con una elevada consistencia interna.

Tabla 4. Fiabilidad de las cohortes y grupos

Año	Grupo	Valores alfa Grupos	Valores alfa Cohortes
Año 2011 - 2012	Grupo A	0,859	0,857
	Grupo B	0,859	
Año 2012 - 2013	Grupo B	0,921	0,924
	Grupo C	0,918	
Año 2013 - 2014	Grupo B	0,878	0,919
	Grupo C	0,876	
	Grupo G	0,938	
Año 2014-2015	Grupo B	0,845	0,860
	Grupo C	0,865	

4.2. Análisis de las puntuaciones por grupos y cohortes

Se llevó a cabo un análisis de las puntuaciones obtenidas que ha seguido la estrategia de ir desde lo más particular a lo más general. Así, el primer paso fue el estudio de los grupos de estudiantes en los que está dividida la muestra. En la tabla 5 se pueden ver las medias y desviaciones típicas de los doce factores y los tres estilos culturales. *A priori*, se observó cierta tendencia general a mostrar puntuaciones más elevadas en los factores del estilo constructivo. Sin embargo, se pudo apreciar cómo esta tendencia no se ha visto reflejada en los grupos “2C”, “3G” y “4B”, ya que para el primero las puntuaciones en los factores del estilo constructivo y el pasivo-defensivo son muy similares y cercanas al término medio. Para los otros dos grupos se obtuvieron unas puntuaciones menores para los factores constructivos en contraste con los factores pasivo-defensivos. Cabe destacar que el grupo “3G” mostró una desviación típica, por lo general, más elevada que el resto de grupos de estudiantes.

Tabla 5. Medias y desviaciones típicas de los grupos

	1A		1B		2B		2C		3B		3C		3G		4B		4C	
	M	DT																
Logros	3,68	,77	3,83	,51	3,73	,63	3,22	,52	3,71	,54	3,66	,60	3,20	,71	3,53	,50	3,76	,61
Sup. Personal	3,55	,71	3,63	,55	3,50	,64	3,07	,49	3,52	,62	3,48	,73	2,94	,73	3,06	,66	3,45	,58
Humanista	3,30	,78	3,44	,72	3,45	,75	2,98	,60	3,41	,77	3,48	,71	2,80	,82	2,99	,64	3,24	,84
Afiliación	3,48	,84	3,49	,69	3,59	,69	2,86	,58	3,50	,70	3,49	,78	2,95	,84	3,12	,79	3,38	,74
CONSTRUC-TIVO	3,51	,69	3,60	,52	3,57	,58	3,04	,47	3,54	,54	3,53	,65	2,98	,70	3,18	,55	3,43	,61
Aprobación	3,00	,49	3,11	,43	3,19	,46	3,06	,48	3,05	,47	3,02	,35	2,91	,57	3,23	,54	3,07	,51
Convencional	3,14	,57	3,22	,44	3,24	,64	3,04	,58	3,08	,72	3,12	,54	3,40	,70	3,62	,61	3,24	,55
Dependencia	3,38	,52	3,13	,41	3,38	,58	3,17	,47	3,14	,59	3,09	,57	3,39	,52	3,70	,61	3,23	,55
Evitación	2,25	,72	2,28	,55	2,40	,61	2,85	,68	2,29	,69	2,50	,78	2,66	,80	2,79	,87	2,38	,65
PASIVO - DEFENSIVO	2,94	,40	2,94	,31	3,05	,40	3,03	,42	2,89	,47	2,93	,38	3,09	,48	3,34	,45	2,98	,43
Oposición	2,74	,52	2,72	,41	2,78	,44	2,90	,35	2,83	,39	2,88	,49	2,73	,45	2,95	,52	2,75	,45
Poder	2,94	,70	2,96	,42	2,91	,59	2,91	,61	2,93	,55	2,85	,53	2,91	,65	3,15	,62	2,91	,53
Competitiva	2,90	,85	2,85	,60	2,90	,76	3,01	,65	2,97	,72	2,90	,69	2,96	,79	3,39	,60	3,11	,71
Perfeccionista	3,14	,69	3,07	,56	2,94	,57	2,65	,53	3,07	,74	3,01	,62	3,08	,89	3,03	,84	3,16	,60
AGRESIVO - DEFENSIVO	2,93	,52	2,91	,38	2,88	,45	2,87	,40	2,95	,44	2,91	,41	2,92	,51	3,13	,45	2,99	,45

1A: Grupo A año 2011 - 2012; 1B: Grupo B año 2011 - 2012; 2B: Grupo B año 2012 - 2013; 2C: Grupo C año 2012 - 2013; 3B: Grupo B año 2013 - 2014; 3C: Grupo C año 2013 - 2014; 3G: Grupo G año 2013 - 2014; 4B: Grupo B año 2014 - 2015; 4C: Grupo C año 2014 - 2015.

El siguiente paso fue el estudio de los doce factores y los tres estilos culturales en las cuatro cohortes. Al igual que se hizo con las puntuaciones de los grupos, se pueden observar en la tabla 6 las medias y las desviaciones típicas de las cuatro cohortes de estudiantes respecto a los factores y los estilos culturales. Se apreció cómo los factores constructivos y el propio estilo constructivo presentaron, por lo general, puntuaciones por encima del término medio, aunque muy próximas a este. Por su parte, los factores pasivo-defensivos han obtenido puntuaciones cercanas a la media teórica de la escala, excepto “cultura de evitación”, que ha alcanzado una puntuación casi un punto por debajo, provocando que la media obtenida para el estilo pasivo-defensivo se encuentre anclada al punto medio. Por último, los factores del estilo agresivo-defensivo presentaron cierta homogeneidad en sus puntuaciones, todas muy ligadas al término medio posible.

Tabla 6. Medias y desviaciones típicas de las cohortes

	2011 - 2012		2012 - 2013		2013 - 2014		2014 - 2015	
	M	DT	M	DT	M	DT	M	DT
C. Logros	3,77	0,65	3,52	0,65	3,52	0,66	3,64	0,56
C. Superación Personal	3,59	0,63	3,32	0,63	3,30	0,73	3,25	0,65
C. Humanista	3,37	0,75	3,25	0,75	3,21	0,83	3,11	0,75
C. Afiliación	3,49	0,76	3,28	0,76	3,30	0,89	3,20	0,77
ESTILO CONSTRUCTIVO	3,56	0,60	3,56	0,60	3,33	0,68	3,30	0,59
C. Aprobación	3,06	0,46	3,13	0,46	2,99	0,49	3,15	0,53
C. Convencional	3,18	0,50	3,15	0,50	3,21	0,69	3,43	0,61
C. Dependencia	3,25	0,48	3,29	0,48	3,22	0,57	3,47	0,62
C. Evitación	2,27	0,63	2,59	0,63	2,47	0,76	2,59	0,79
ESTILO PASIVO DEFENSIVO	2,94	0,35	2,94	0,35	2,97	0,46	3,16	0,47
C. Oposición	2,74	0,46	2,83	0,46	2,80	0,44	2,85	0,49
C. Poder	2,95	0,57	2,91	0,57	2,90	0,58	3,03	0,59
C. Competitiva	2,87	0,72	2,95	0,72	2,95	0,73	3,25	0,66
C. Perfeccionista	3,10	0,60	2,82	0,60	3,06	0,77	3,10	0,73
ESTILO AGRESIVO DEFENSIVO	2,92	0,45	2,91	0,45	2,93	0,46	3,06	0,45

Llevando a cabo análisis de diferencias significativas tanto para los grupos como para las cohortes, nos encontramos ciertas diferencias significativas que radican sobre todo en los grupos “2C”, “3G” y “4B”. Sin embargo, una vez que se calculó el IDM se apreciaron las bajas puntuaciones para todos los factores y estilos culturales (tabla 7). Esto garantizó la existencia de consenso en las respuestas y, por tanto, de una única cultura percibida por los alumnos/as de la Facultad de Psicología de Valencia independientemente del grupo o cohorte al que pertenecían.

Tabla 7. Índice de desviación media para factores y estilos culturales

Estilos culturales y factores	Índice de Desviación Media
C. Logros	0,801
C. Superación Personal	0,853
C. Humanista	0,884
C. Afiliación	0,850
ESTILO CONSTRUCTIVO	0,847
C. Aprobación	0,828
C. Convencional	0,853
C. Dependencia	0,843
C. Evitación	0,912
ESTILO PASIVO DEFENSIVO	0,859
C. Oposición	0,800
C. Poder	0,836
C. Competitiva	0,933
C. Perfeccionista	0,879
ESTILO AGRESIVO DEFENSIVO	0,862

4.3. Análisis de las puntuaciones por factores

De un modo más general, se van a exponer los resultados descriptivos y los análisis de las diferencias encontradas por factores y estilos culturales, utilizando los datos de toda la muestra en conjunto. Basándonos en la figura 1 y la tabla 8, los cuatro factores pertenecientes al estilo constructivo

han presentado una mayor media, aunque de modo muy similar a algunas dimensiones del estilo pasivo-defensivo como son “cultura convencional” y “cultura de dependencia”. De este estilo, ha destacado la variable “cultura de evitación”, al ser la que menor puntuación mostró de entre las doce. Por su parte, el estilo agresivo-defensivo ha presentado cierta tendencia al punto medio. En resumen, las doce medias de los factores se encontraron muy próximas a la media teórica de la escala.

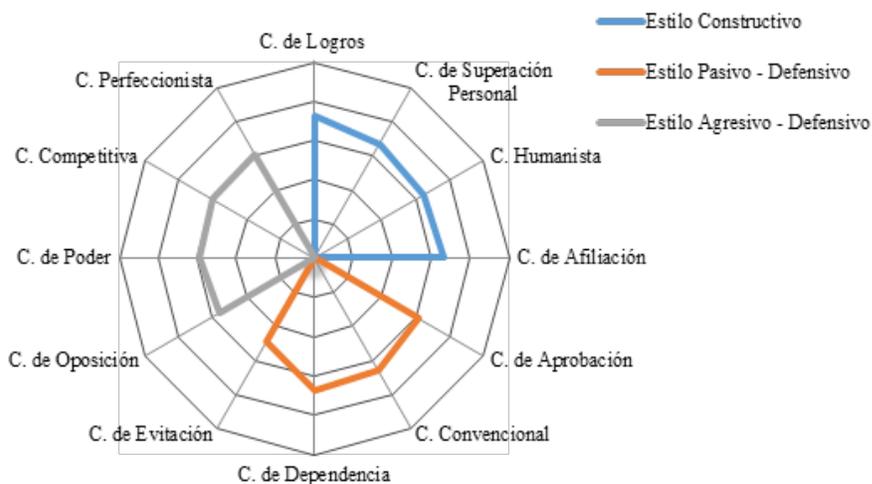


Figura 1. Cultura de la Facultad de Psicología de Valencia (España)

Para poder estudiar la existencia de diferencias significativas entre las medias expuestas, se llevaron a cabo análisis específicos de las medias para las doce dimensiones de toda la muestra. La prueba de esfericidad de Mauchly dio un resultado significativo inferior a 0,05, por lo que se procedieron a analizar los datos con una prueba no paramétrica de Friedman, que mostró que existían diferencias significativas entre las medias de los doce factores ($\chi^2_{11} = 671,532, p = 0,0001$). Como se puede observar en la tabla 8, aplicando la corrección de Bonferroni ($0,05 / 12 = 0,004$) nos encontramos con gran cantidad de diferencias significativas entre las doce dimensiones. Para empezar, la “cultura de logros” presentó diferencias significativas entre las otras once variables con la media más elevada. La variable “cultura humanista”, mostró diferencias significativas con el

resto de variables, excepto con dos específicas del estilo cultural pasivo-defensivo, como son la “cultura convencional” y “cultura de dependencia”, con unas medias muy similares. La variable “cultura de superación personal” reveló diferencias significativas con ocho de las once variables, excepto con una del estilo constructivo, y dos del estilo pasivo-defensivo, como son la “cultura de afiliación”, “cultura convencional” y “cultura de dependencia”. El mismo resultado ocurrió con la variable “cultura de afiliación”, al presentar diferencias significativas con todas las variables excepto con “cultura de superación personal”, “cultura convencional” y “cultura de dependencia”.

Respecto a las variables del estilo de cultura pasivo-defensivo, nos encontramos con que la variable “cultura de aprobación” presentó diferencias significativas con todas las variables excepto con dos del estilo agresivo-defensivo, como son “cultura competitiva” y “cultura perfeccionista”. Las variables “cultura convencional” y “cultura de dependencia” mostraron los mismos resultados, ya que como se ha explicado antes, no presentan diferencias significativas con tres de las variables del estilo constructivo. Además, entre estas mismas no existen diferencias significativas, siendo sus medias parecidas. Respecto a la última variable del estilo pasivo-defensivo, la “cultura de evitación” mantuvo diferencias significativas con el resto de las once variables, ya que su media fue la menor de todas, existiendo una diferencia de más de un punto con la “cultura de logros” que es la que obtuvo la mayor media.

Las últimas cuatro variables pertenecientes al estilo agresivo-defensivo han mostrado una situación similar a las anteriores. Se pudo apreciar cómo la variable “cultura de oposición” evidenciaba diferencias significativas con todas las demás, siendo su media la segunda menor de las doce. En cuanto a la variable “cultura de poder”, no presentó diferencias significativas salvo con dos variables de este mismo estilo, como son “cultura competitiva” y “cultura perfeccionista”. Estas últimas exhibieron diferencias significativas con todas las demás variables menos con “cultura de aprobación”, “cultura de poder”, y entre ellas mismas.

Tabla 8. Medias, desviaciones típicas y diferencias significativas entre todos los factores culturales

	Logros	Superación Personal	Humanista	Afiliación	Aprobación	Convencional	Dependencia	Evitación	Oposición	Poder	Competitiva	Perfeccionista
Media y desviación típica	$\bar{X} = 3,60$ DT = 0,63	$\bar{X} = 3,35$ DT = 0,67	$\bar{X} = 3,23$ DT = 0,77	$\bar{X} = 3,31$ DT = 0,78	$\bar{X} = 3,08$ DT = 0,49	$\bar{X} = 3,24$ DT = 0,62	$\bar{X} = 3,30$ DT = 0,57	$\bar{X} = 2,48$ DT = 0,73	$\bar{X} = 2,81$ DT = 0,45	$\bar{X} = 2,95$ DT = 0,58	$\bar{X} = 3,01$ DT = 0,72	$\bar{X} = 3,02$ DT = 0,69
Logros												
Superación Personal	$z = 8,48^{**}$											
Humanista	$z = 10,464^{**}$	$z = 3,843^{**}$										
Afiliación	$z = 8,032^{**}$	$z = 1,385$	$z = 3,06^*$									
Aprobación	$z = 11,162^{**}$	$z = 6,296^{**}$	$z = 3,517^{**}$	$z = 5,085^{**}$								
Convencional	$z = 6,76^{**}$	$z = 2,427$	$z = 0,504$	$z = 1,755$	$z = 4,376^{**}$							
Dependencia	$z = 6,285^{**}$	$z = 1,734$	$z = 0,67$	$z = 0,741$	$z = 6,413^{**}$	$z = 2,350$						
Evitación	$z = 13,577^*$	$z = 11,026^{**}$	$z = 9,579^{**}$	$z = 10,19^{**}$	$z = 11,739^{**}$	$z = 13,58^{**}$	$z = 13,995^{**}$					
Oposición	$z = 13,803^{**}$	$z = 10,587^{**}$	$z = 7,776^{**}$	$z = 9,033^{**}$	$z = 8,15^{**}$	$z = 10,128^{**}$	$z = 11,506^{**}$	$z = 8,455^{**}$				
Poder.	$z = 11,505^{**}$	$z = 7,701^{**}$	$z = 5,065^{**}$	$z = 6,43^{**}$	$z = 4,842^{**}$	$z = 8,304^{**}$	$z = 9,719^{**}$	$z = 10,832^{**}$	$z = 4,363^{**}$			
Competitiva	$z = 9,673^{**}$	$z = 5,801^{**}$	$z = 3,251^{**}$	$z = 4,586^{**}$	$z = 1,924$	$z = 5,619^{**}$	$z = 7,158^{**}$	$z = 11,304^{**}$	$z = 5,889^{**}$	$z = 2,089$		
Perfeccionista	$z = 11,196^{**}$	$z = 7,145^{**}$	$z = 4,68^{**}$	$z = 5,994^{**}$	$z = 1,897$	$z = 6,013^{**}$	$z = 7,242^{**}$	$z = 8,947^{**}$	$z = 4,503^{**}$	$z = 2,514$	$z = 0,628$	

4.4. Análisis de las puntuaciones por estilo cultural

Por último, para comprobar la posible existencia de diferencias entre los estilos culturales, se utilizaron análisis específicos de las medias para toda la muestra. La prueba de esfericidad de Mauchly dio un resultado significativo inferior a 0,05, por lo que los datos se analizaron con la prueba no paramétrica de Friedman, con la que se obtuvieron diferencias significativas entre las medias de los tres estilos ($\chi^2_2 = 82,143$, $p = 0,0001$). Tal y como se puede ver representado en la tabla 9, aplicando la corrección de Bonferroni ($0,05 / 3 = 0,0167$), se obtuvieron diferencias significativas entre las tres medias, siendo el estilo constructivo superior y el estilo agresivo-defensivo menor, encontrándose el estilo pasivo-defensivo con una media intermedia y significativamente diferente al resto.

Tabla 9. Medias, desviación típica y diferencias significativas entre los estilos culturales

	Estilo Constructivo	Estilo Pasivo Defensivo	Estilo Agresivo Defensivo
Media y Desviación Típica	$\bar{x} = 3,377$; DT = 0,627	$\bar{x} = 3,037$; DT = 0,436	$\bar{x} = 2,948$; DT = 0,451
Estilo Constructivo			
Estilo Pasivo Defensivo	z = 6,988**		
Estilo Agresivo Defensivo	z = 8,81**	z = 3,88**	

* La diferencia es significativa al nivel 0,05 (bidireccional)

** La diferencia es significativa al nivel 0,01 (bidireccional)

- Las diferencias no son significativas

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Analizando las cohortes en lo referente a los grupos de estudiantes, nos encontramos con que solo tres grupos presentan una orientación cultural algo diferente (“2C”, “3G” y “4B”). Cada uno muestra diferencias con el resto de grupos, ya sea en los factores del estilo constructivo, o en los factores del estilo pasivo-defensivo. No obstante, la tendencia es similar en la mayoría

de los grupos. En cuanto a las diferencias de las cohortes en los doce factores y los tres estilos de cultura, podemos señalar que la última cohorte (2014-2015) muestra un estilo constructivo menor y un estilo pasivo-defensivo superior al resto de cohortes. Esto implica que esta generación de estudiantes ha percibido de un modo distinto la cultura que existe en este centro universitario, de forma que destacan en mayor medida cuestiones relacionadas con el perfeccionismo y la competencia entre compañeros, con menor reconocimiento de los éxitos, además de cierto conformismo y acatamiento del orden establecido. Si esta negativa tendencia va a consolidarse con el tiempo, es un aspecto que desconocemos y que próximas investigaciones tendrán que dirimir.

Basándonos en la figura 1, podemos comprobar cómo los tres estilos muestran unos resultados muy similares cercanos al término medio. Una vez analizadas las medias, podríamos valorar de forma positiva que el estilo constructivo obtenga la media más alta de los tres estilos, seguido por el pasivo-defensivo y, por último, por el estilo agresivo-defensivo. Cabe destacar que, desde un punto de vista global, las diferencias que puedan haber entre los grupos y las cohortes apenas son relevantes, tal y como nos informan de ello los resultados obtenidos a través de las pruebas para evaluar el IDM. Estos resultados refuerzan la existencia de un gran consenso, lo que implica que no hay gran diversidad en las percepciones de los alumnos/as respecto a la cultura de este centro universitario.

En lo referente a los resultados de los doce factores, los estudiantes perciben sobre todo aspectos culturales relacionados con la facilitación para establecer metas reales y ayuda para conseguirlas. Por otro lado, lo que menos se percibe en este centro universitario ha sido la existencia de críticas poco constructivas o confrontaciones en busca de un mayor estatus. Centrándonos en las medias globales de los estilos culturales, existen diferencias significativas entre los tres estilos, destacando el estilo constructivo, seguido por el pasivo-defensivo y, por último, por el agresivo-defensivo. Esto quiere decir que los alumnos/as, *grosso modo* perciben una cultura centrada en el logro de la experiencia a través del apoyo, la cooperación y la interrelación positiva con los demás miembros de este centro universitario. Por otro lado, tal y como se ha mostrado previamente con las medias, los estudiantes perciben en menor medida una cultura agresiva-defensiva, competitiva y opositora ante las nuevas ideas o las innovaciones.

Retomando los trabajos expuestos en la introducción, en los que se estudiaba la cultura de tres universidades, podemos ver ciertas semejanzas y diferencias en cuanto a resultados y metodología con este trabajo. La cultura resultante de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia se asemeja a la obtenida por Zeine et al. (2011) en su estudio. Sin embargo, con los trabajos de Rinkoff (2007) y Nous Group (2013) apenas se encuentran semejanzas. En el trabajo de Rinkoff (2007), las medias que muestran los factores del estilo constructivo son más elevadas, mientras que las medias de los estilos pasivo-defensivo y agresivo-defensivo son menores que las aquí halladas. En el trabajo llevado a cabo por Nous Group (2013), los resultados obtenidos para los factores constructivos son menores que los obtenidos en este centro universitario, en el caso de los factores agresivo-defensivos son superiores y para los factores pasivo-defensivo similares. Es evidente, por tanto, que cada organización acaba desarrollando su propia cultura aunque los fines que les dotan de sentido sean los mismos.

Estos datos llevan a destacar que la principal conclusión del presente trabajo es que la cultura que perciben los alumnos/as de la Facultad de Psicología de Valencia mantiene características de los tres estilos descritos, destacando el estilo constructivo, y en menor medida el agresivo-defensivo. Pese a ello, que una organización dedicada a la generación y transmisión del conocimiento a personas en formación, como hace una universidad, no destaque más claramente por el desarrollo de una cultura constructiva, nos parece que es una realidad que no se ajusta del todo bien a lo que sería de esperar. Si además se unen rasgos culturales pasivo-defensivos y agresivo-defensivos, entonces puede que las cosas no se estén haciendo de la mejor manera. Sin duda, estamos manifestando aquí nuestra posición personal, pero solo nos atrevemos a plantearla después de haber analizado pormenorizadamente todos los datos. Creemos que es nuestra obligación poner de relieve estas inconsistencias de fondo.

Como cualquier otra investigación, la nuestra no está exenta de poseer algunas limitaciones fundamentalmente relacionadas con la muestra seleccionada (estudiantes pertenecientes a una misma asignatura de un mismo curso). Para confirmar estos resultados, sería conveniente encuestar a una muestra aleatoria representativa que permitiera extraer conclusiones gene-

ralizables potencialmente libre de sesgos. También se podrían contrastar las percepciones culturales de los estudiantes con la del profesorado, lo que arrojaría a todas luces nuevas informaciones interesantes. Por último, dado que el OCI presenta dos versiones, una para analizar la “cultura percibida” y otra para analizar la “cultura deseada”, sería interesante investigar las diferencias entre ambas para poder llevar a cabo una comparación que, a ciencia cierta, podría considerarse un punto de vista muy enriquecedor de cara a posibles proyectos y propuestas de cambio en este centro universitario.

REFERENCIAS

- Aarons, G. A. and Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 33(3), 289-301. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s10488-006-0039-1>
- Agudelo Hurtado, B. E. y Velásquez Restrepo, L. L. (2011). *Descripción de la cultura organizacional en una institución educativa*. Pereira, Risaralda: Universidad tecnológica de Pereira.
- Arriola Miranda, M. A., Salas Rivera, É. y Bernabé González, T. B. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109-127.
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A. and Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 709-732. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/02683940610713253>
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *School of Nursing Faculty Papers & Presentations*, 46(1), 29-37. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x>
- Cameron, K. and Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Camisón, C. y Dalmau, J. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- Consulting Group. (2014). *Culturas organizacionales constructivas generan mejores rendimientos financieros*. Grupo Integralis.
- Cooke, R. A. and Lafferty, J. C. (1989). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

- Cooke, R. and Szumal, J. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: the reliability and validity of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330. Disponible en: <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299>
- De Tomás, M., Gimeno, X., Sanjuán, C. y Segovia, P. (2006). El desarrollo profesional del docente de educación secundaria a partir del análisis de la cultura docente compartida. *Profesorado* [Revista de currículum y formación del profesorado], 10(1), 1-13.
- García-Herrero, S., Mariscal, M., Gutiérrez, J. and Toca-Otero, A. (2013). Bayesian network analysis of safety culture and organizational culture in a nuclear power plant. *Safety Science*, 53, 82-95. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.09.004>
- González - Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 465 - 473.
- Janey, S. C. (2009). *The organizational context for collaboration between academic affairs and student affairs in community colleges*. Boston: University of Massachusetts.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. and Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69(6) 1087-1096. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
- Miller, B. P. (2001). *Leadership, organizational culture and managing change: a case study of North Carolina's Johnston community college*. Raleigh, NC: North Carolina's Johnston Community College.
- Nous Group. (2013). *Exploring organisational culture - findings report*. Brisbane: The University of Queensland.
- Ovelar Flores, L. A. (2013). *Cultura organizacional de la universidad nacional del este*. Jaén: Universidad de Jaén.
- Rinkoff, C. Z. (2007). *Learning styles diversity: implications for the organizational culture of university students cohorts*. Capella University.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. and Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923-945. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>

- Stebbins, L. H. and Dent, E. B. (2011). Job satisfaction and organizational culture. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(1), 28-52. Disponible en: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2336838>
- Vargas Irure, R. J. (2011). Cultura y desarrollo organizacional en la universidad nacional del Altiplano - Puno. *Comunic@cción* [Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo], 2(2), 5-16.
- Xenikou, A. and Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(3), 349-371. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/001872679604900305>
- Xenikou, A. and Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Zeine, R., Boglarsky, C., Blessinger, P. and Hamlet, M. (2011). Organizational culture in high education. En H. Kazeroony, *the strategic management of higher education institutions: serving students as costumers for institutional growth*. New York, NY: Business Expert Press.