

RCS

Depósito legal ppi 201502ZU4662

Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXVI. Número especial 2

Número especial 2020

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518



Revista de Ciencias Sociales (RCS). FCES - LUZ
Vol. XXVI, Número especial 2, 2020, pp. 172-189
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Como citar APA: Calles, M. y Luna-Nemecio, J. (2020).
Cultura organizacional bajo el enfoque
socioformativo: Proyección de Instituciones
de Educación Superior en México. *Revista de
Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI((Número especial
2), 172-189

Cultura organizacional bajo el enfoque socioformativo: Proyección de Instituciones de Educación Superior en México

Calles Santoyo, María Elena*
Luna-Nemecio, Josemanuel**

Resumen

Las Instituciones de Educación Superior públicas en México por naturaleza son financiadas por el gobierno, gozando de autonomía para designar sus autoridades y emitir normas y reglamentos dentro de lo establecido en la Ley Orgánica respectiva. De allí, el objetivo del presente artículo es evaluar su cultura organizacional bajo el enfoque de la socioformación, que permita responder a la necesidad de identificar variables que necesiten ser fortalecidas para obtener mejores resultados de gestión. Este estudio de tipo instrumental se desarrolla con base en: Construcción de un instrumento mediante la estructura de una rúbrica; revisión y mejora del mismo por parte de 2 expertos; aplicación de éste a un grupo piloto compuesto por 8 personas; validación de contenido por parte de 2 jueces expertos en el área; y determinación de la validez y confiabilidad de la rúbrica. Como resultados se encontraron inconsistencias en algunas dimensiones del instrumento que deben ser atendidas para lograr un nivel óptimo en su validación. Se concluye que el diagnóstico de la cultura organizacional permitirá a la Universidad Autónoma de Tamaulipas identificar el logro individual de su capital humano a través de los cinco niveles de desempeño que ofrece la socioformación.

Palabras clave: Cultura organizacional; instituciones de educación superior; desempeño; rúbrica; sociedad del conocimiento.

* Doctorante en Socioformación y Sociedad del Conocimiento (Centro Universitario CIFE, México). Profesora-Investigadora, responsable de Planeación Estratégica de la Facultad de Medicina de Tampico “Dr. Alberto Romo Caballero” de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México. E-mail: mecalles@docentes.uat.edu.mx  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7866-9981>

** Doctor en Geografía. Profesor-Investigador de Tiempo Completo en el Centro Universitario CIFE, México. Investigador en Ekap University (Estados Unidos). E-mail: josemanueluna@cife.edu.mx
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6850-3443>

Recibido: 2020-03-15 • Aceptado: 2020-06-02

Organizational culture under the socioformative approach: Projection of Higher Education Institutions in Mexico

Abstract

Public Higher Education Institutions in Mexico by nature are financed by the government, enjoying autonomy to designate their authorities and issue rules and regulations within the provisions of the respective Organic Law. From there, the objective of this article is to evaluate its organizational culture under the socioformation approach, which allows responding to the need to identify variables that need to be strengthened to obtain better management results. This instrumental type study is developed based on: Construction of an instrument through the structure of a rubric; review and improvement of the same by 2 experts; application of this to a pilot group composed of 8 people; content validation by 2 expert judges in the area; and determination of the validity and reliability of the rubric. As results, inconsistencies were found in some dimensions of the instrument that must be addressed to achieve an optimal level of validation. It is concluded that the diagnosis of the organizational culture will allow the Autonomous University of Tamaulipas to identify the individual achievement of its human capital through the five levels of performance offered by socioformation.

Keywords: Organizational culture, Institutions of Public Higher Education; performance; rubric; knowledge society.

Introducción

En la actualidad las organizaciones gravitan en espacios de trabajo hiperespecializados, un desenfrenado acceso a los medios, dependencia a la tecnología y uso excesivo de la microelectrónica, desafiando a su capital humano a adaptarse a una realidad laboral, obligando a sus directivos a emprender la búsqueda a la racionalidad entre la productividad y la calidad laboral (Carmona y Zambrano, 2014). Para las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de México los retos son grandes, puesto que las malas prácticas en los procesos administrativos y de control interno impiden que se consoliden las metas institucionales anheladas.

El capital humano es el elemento más importante de las organizaciones, contribuyendo a su crecimiento y desarrollo, dando lugar, como lo sostienen Escorcía y Barros (2020), a que todas, “sin importar su

naturaleza, centren su atención en la gestión del capital intelectual como mecanismo para alcanzar el éxito empresarial” (p.84), por lo cual, la administración del talento humano ha evolucionado logrando consolidar modelos de gestión para que los responsables del personal cuenten con herramientas eficaces para llevar a cabo los procesos de mejoramiento y proyección de los empleados (Cisneros, 2017).

Existe un vacío significativo en cuanto al instrumento más adecuado que debe emplearse para evaluar el desempeño del capital humano y así conocer su cultura organizacional. Lo antes expuesto, da lugar a plantear el objeto de estudio que se persigue: Proponer el diseño de una rúbrica socioformativa pertinente y práctica, para el diagnóstico de la cultura organizacional que prevalece en una IES pública, partiendo de los cinco niveles de desempeño que propone el enfoque socioformativo, los cuales permitirán detectar las áreas de mejora, con el fin de

orientar a los colaboradores a encaminar los objetivos que visualizan los directivos de la institución (Herrera, 2019).

1. Fundamentación teórica

La investigación tuvo como marco de referencia teórica la cultura organizacional, y las dimensiones a evaluar en las Instituciones de Educación Superior: Innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, a las personas, a los equipos de trabajo, dinamismo y estabilidad.

1.1. Cultura organizacional y su relación con la organización

Los intangibles son generadores de riqueza en la sociedad del conocimiento; las personas almacenan, intercambian y consumen sapiencias, que propicia que los productos y servicios sean el resultado de los procesos de investigaciones, desarrollo tecnológico e innovación, dando protagonismo a la ciencia y a la cultura (Borrás-Atiénzar y Campos-Chaurero, 2018). Por lo tanto, tal como lo señalan Pinzón, Maldonado y Marín (2019) “el conocimiento es considerado en la literatura de las ciencias empresariales y de la gestión, no solamente como uno de los recursos intangibles más importantes” (p.22), sino además como una ventaja competitiva de las empresas.

Al respecto, Navarro y Moreira (2018) argumentan que gran parte del éxito de las empresas, estriba en los productos intelectuales, la información y el conocimiento, el potencial espiritual, científico y cultural de la sociedad contemporánea. Esto conduce a que un empleado aporte conocimiento a la organización; por lo tanto, la fuente de los recursos intangibles son las personas, gran parte del éxito de una organización lo representa el conocimiento que se posee, el que se adquiere como proceso histórico de la permanencia en la empresa y el que se aprenderá en un futuro,

representando la fuerza motriz y competencia económica.

Así, las organizaciones en la actualidad, independientemente del sector al que pertenecen, deben ser valoradas no sólo por sus edificios, mobiliario, capacidad instalada y tecnología, sino en aspectos inmateriales como actitudes, capacidad de comunicación, de gestión, de negociación; convirtiéndose en sociedades que generan talento, motivación, confianza y responsabilidad.

Por lo anterior, Zenteno-Hidalgo y Durán (2016), exponen que cada vez es más necesario hacer una introspección a la cultura de las organizaciones, puesto que las expectativas de los empleados y *stakeholders* son crecientes y abarcan nuevas dimensiones. El concepto *stakeholder* aparece por primera vez en 1963, en un memorándum interno del Instituto de Investigación de Stanford, definido como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” e incluyendo, entre ellos a accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, prestamistas y sociedad (Freeman, 1984, p.31-32).

Tarapuez (2016), matiza que la cultura organizacional puede modificarse, mientras que la cultura de un país es una variable rígida, lo cual deben tener en cuenta en la gestión, los directivos de una organización. En este sentido, es importante que se reconozca y estimule por parte de las altas jerarquías de las IES la capacidad del trabajador, generando motivación y responsabilidad al ejecutar sus funciones.

1.2. Dimensiones a evaluar en las Instituciones de Educación Superior

Como cualquier otra organización, las IES públicas, son organismos sociales que cuentan con una estructura de gobierno, a quien compete directamente la toma de decisiones, en quien recae estrictamente el ejercicio de la administración y quien ostenta la autoridad. Existen instituciones no autónomas, no públicas y que teniendo en términos generales los mismos fines, como

la formación de profesionales y el desarrollo del conocimiento, difieren de la forma de gobierno como los conflictos asociados al nombramiento de funcionarios (López, 2002). No obstante, y tal como lo señalan Sánchez y Castañón (2019), “las universidades han sido históricamente instituciones importantes para la comunidad, puesto que de ella obtienen beneficios gran cantidad de actores sociales” (p.62).

La transición de la universidad tradicional a la moderna, corresponde del reconocimiento de alguno de sus nuevos procesos, es decir, a la luz de los problemas modernos y del rastreo de su génesis y desarrollo (Casillas, 2015). Este hecho, ha estado presente en los actores que interactúan en los diferentes escenarios que conforman las universidades como: Directivos, profesores, investigadores, estudiantes, administrativos y personal operativo sindicalizado. Ante estas premisas, es pertinente analizar las dimensiones planteadas por Robbins y Judgey (2009) y Robbins, et al. (2013), que dan vida a la rúbrica socioformativa que se propone para evaluar la cultura organizacional en IES públicas, tales como: Innovación y aceptación de riesgos, atención a detalles, orientación a resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos de trabajo, dinamismo y estabilidad.

a. Innovación y aceptación de riesgos

El innovar no sólo genera valor personal, sino también a una sociedad que va a ser partícipe de las bondades de la solución a una necesidad. Tobón, et al. (2015), enfatizan que el desarrollo de las personas en un contexto social, va más allá de lo que se vive en un ambiente académico, puesto que se busca que los individuos desarrollen su talento atendiendo problemas sociales y realizándose plenamente con base en sus propias vivencias.

Las IES públicas dependen de un presupuesto Federal, por lo tanto deben alinearse a un Plan de Desarrollo Nacional e Institucional, construido por ejes estratégicos y transversales, que ayudan a materializar la visión proyectada institucionalmente, esta herramienta de gestión da lugar a que se

trabaje formulando proyectos a corto, mediano y largo plazo, en esta dinámica la innovación se encuentra presente en los colaboradores de la institución, fomentando el desarrollo de habilidades, destrezas, capacidades, actitudes y aptitudes, de ahí la importancia de evaluar en los tres niveles de la pirámide de la planeación (estratégica, táctica y operacional) si se fomenta la innovación en los proyectos que se formulan.

b. Atención a los detalles

El talento de las personas que forman parte de la estructura de una organización, es determinante para el logro de los objetivos planteados. Las IES no son la excepción, su talento humano es decisivo en cualquier evento de transformación dentro de ella, ante esto los responsables de la selección del personal, es necesario que cuenten con los atributos para identificar las necesidades de capacitación, fortalecimiento, entrenamiento y desarrollo, de cada uno de los cargos durante el ciclo laboral en la institución, para facilitar las decisiones que tome la alta dirección.

En ese sentido, las IES públicas enfrentan el reto de una cultura en la que sus integrantes durante el desarrollo de sus labores las realicen con precisión, análisis y atención a cada uno de los retos que se les presenten cotidianamente. En un estudio realizado por González, Ochoa y Celaya (2016), en una IES del norte de México, manifiestan la importancia de valorar el talento de los empleados de esta institución, enfatizando que un 67% de esa población señala que las recompensas son otorgadas por preferencias y no con base en el desempeño individual. Lo anterior genera desmotivación en el personal.

c. Orientación a los resultados

En México, la Secretaría de Educación Pública es la dependencia encargada de medir a través de indicadores, la capacidad académica de las IES públicas de su capital intelectual, en base a los resultados designa un monto económico adicional a su presupuesto anual. Para Baque, et al. (2017), “los procesos de auditoría buscan que lo presupuestado se haya ejecutado y de no haberse ejecutado, encontrar las respuestas del porque no hubo

ejecución” (p.950).

De acuerdo con Bernal-Torres, et al. (2016), el desempeño de la organización influye directamente sobre el financiero. En este sentido, al equiparar lo económico con el desempeño, conduce a una realidad que prevalece en las universidades mexicanas que dependen de presupuesto del gobierno, existe un vacío que aún no se puede soslayar, lograr un liderazgo transformacional en la función directiva, ejerciendo con eficiencia y eficacia en sus procesos. Mientras el liderazgo genere una comunicación estratégica corporativa y se promueva estratégicamente el conocimiento, hará que todas las partes interesadas de la organización generen ventajas competitivas, lográndose los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

d. Orientación a las personas

La calidad en la responsabilidad social, es la capacidad que tienen los empleados administrativos, y la institución, de mejorar los servicios prestados en pro de los usuarios y del público en general (Alvarado e Izaguirre, 2015).

En toda organización, incluyendo las instituciones educativas, se busca satisfacer necesidades de los clientes internos y externos. Las IES deben detectar quiénes son sus clientes, puesto que no produce bienes. Es importante no perder de vista que para una IES su principal cliente es el alumno, y como institución pública la matrícula es elevada en cada periodo, generando que el personal descuide la responsabilidad de proporcionar un servicio de calidad ya sea académico o administrativo.

e. Orientación a los equipos de trabajo

Según García y Cordero (2008), los equipos de trabajo desarrollan actividades que les lleva a interactuar en contextos multidisciplinarios, generar e intercambiar información entre los integrantes, promover la creatividad y la mejora continua como una de sus metas primordiales. Estas acciones propician la innovación organizacional y la búsqueda del conocimiento donde quiera que esté localizado. Las IES públicas realizan ingentes esfuerzos por lograr con

eficiencia y eficacia las metas académicas institucionales, esta tarea sería menos escabrosa si los directivos asumieran un liderazgo transformacional que inspire a los cuerpos colegiados a consolidar sus proyectos académicos así como administrativos.

f. Dinamismo

La estructura administrativa, es un elemento integrador de las actividades que se desarrollan en una organización. Es un instrumento a través del cual ésta puede realizar sus objetivos. Los mandos administrativos lo utilizan para definir las actividades a desarrollar; las personas que deben realizarlas; los recursos y los medios a emplear; las relaciones entre las personas, puestos de trabajo y unidades de la organización; los sistemas y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades; y el mejor empleo de los recursos (Pertuz, 2013). Por lo anterior, las áreas de trabajo de las IES públicas necesitan estar vigiladas y controladas en los procesos que ejecutan. Es urgente que exista una metodología que pueda visualizar los diversos procedimientos y ser capaz de identificar las variables que obstaculizan los procesos de gestión.

g. Estabilidad

Las IES participan en procesos de acreditación y certificación por organismos nacionales e internacionales, a través de estos mecanismos y dependiendo de los resultados de las evaluaciones a los indicadores institucionales, pueden incursionar a las listas de *rankings* internacionales. Éstos últimos, son una manera de lograr un estatus de clase mundial para las IES, puesto que en su implementación dan legitimidad a ciertas herramientas que pueden favorecer este posicionamiento (Enders, 2015). Las instituciones que han decidido cambiar la forma de ejecutar sus procesos, han incorporado la cultura del liderazgo compartiendo poniendo especial énfasis en el recurso humano, contando con mejores ambientes de trabajo, generando conocimiento y desarrollo de capacidades de sus colaboradores.

A partir de estas consideraciones, se han establecido como metas para este trabajo: 1) El

diseño de una rúbrica pertinente y práctica para evaluar la cultura organizacional, considerando los retos de la sociedad del conocimiento y el enfoque socioformativo; 2) realizar la validación de contenido del instrumento a través del método juicio de expertos y un grupo de jueces, para determinar su grado de relevancia, pertinencia y coherencia teórica; 3) analizar la comprensión de los elementos que componen el instrumento, aplicándolo a un grupo piloto, y determinar su confiabilidad a través de la prueba Alfa de Cronbach.

2. Metodología

Se realizó un estudio instrumental de validez y confiabilidad respecto a una rúbrica que permita evaluar la cultura organizacional (Petrilli y Luna-Nemecio, 2020) del contexto en el que gravitan las Instituciones de Educación Superior públicas de México. El instrumento empleado en este estudio, es una rúbrica que considera los cinco niveles de dominio de la socioformación (Salazar y Juárez, 2019). Hernández-Mosqueda, Tobón-Tobón y Guerrero-Rosas (2016), apuntan

que las rúbricas socioformativas valoran el desempeño logrado en la resolución de problemas de contexto, la realización de evidencias y/o procesos de formación con indicadores y criterios precisos.

Para la realización de la investigación, se siguió una perspectiva de validez de contenido cualitativa y cuantitativa (Rodríguez, y Valdeoriola, 2009; Arias, 2012; Hernández, Fernández, y Baptista, 2014), la primera, evalúa las dimensiones y sus componentes en cuanto a la naturaleza de lo que se pretende medir; la segunda, encaminada a la representatividad de las dimensiones que son los índices de medida, a partir de un análisis estadístico (Kimberlyn y Winterstein, 2008).

El instrumento se diseñó a partir de una rúbrica analítica, que se tituló “Rúbrica analítica para medir la cultura organizacional en las Instituciones de Educación Superior”, cuyas dimensiones así como preguntas se muestran en el Cuadro 1. La cual es un instrumento que ofrece descripciones de desempeño en diferentes criterios a partir de un aumento progresivo de niveles que corresponden con el fin que se pretende evaluar (Sotomayor, Ávila y Jéldrez, 2015).

Cuadro 1
Dimensiones y preguntas del instrumento

Dimensiones	Preguntas del instrumento
Dimensión 1. Innovación y aceptación de riesgos.	<ul style="list-style-type: none">• ¿En qué grado la Unidad Académica, tiene asignado un objetivo relacionado con la innovación?• ¿El personal de la Unidad Académica tiene acceso a información interna y externa para generar y desarrollar ideas?

Cont... Cuadro 1

Dimensión 2. Atención a los detalles.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué nivel el personal de la Unidad Académica atiende con eficiencia a sus usuarios internos y externos? • ¿En qué nivel el Sistema de Gestión de Calidad representa un instrumento de mejora continua en los procesos de la Unidad Académica? • ¿En qué grado las normas son conocidas por todo el personal que labora en la institución?
Dimensión 3. Orientación a los resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué grado la Unidad Académica construye una meta en común con el personal para resolver una necesidad? • ¿En qué grado la tecnología utilizada por la Unidad Académica es de última generación? • ¿En qué nivel los procesos seguidos por los responsables de cada departamento de la Unidad Académica apuntan a los buenos resultados?
Dimensión 4. Orientación a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué grado las funciones en la Unidad Académica están bien determinadas? • ¿En qué nivel los responsables de cada departamento de la Unidad Académica incentivan el trabajo en equipo?
Dimensión 5. Orientación a los equipos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué nivel los equipos de trabajo de la Unidad Académica cuentan con un buen líder? • ¿En qué nivel la Unidad Académica promueve la práctica de valores? • ¿En qué grado los responsables de área resuelven una necesidad del entorno de manera colaborativa?
Dimensión 6. Dinamismo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué grado los miembros de la organización son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer? • ¿En qué grado las actividades de la Unidad Académica estimulan el mantener el Status Quo en lugar de fomentar el crecimiento?
Dimensión 7. Estabilidad.	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De igual manera, la construcción del instrumento se llevó a cabo mediante las siguientes fases:

Fase 1. Identificación de las dimensiones: Las dimensiones son las facetas que permiten describir una variable para acercarse más al plano concreto del constructo a evaluar (Medina, 2015). Desde las dimensiones de la funcionabilidad de las organizaciones, se identifican algunas características de la cultura organizacional, que fortalecen la competitividad empresarial, entre ellas se cuentan la promoción del aprendizaje y el desarrollo humano, ubicación de los talentos y los recursos entre las áreas organizacionales, la innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos/servicios y la cooperación de los equipos de trabajo (Gómez y Sarsosa, 2011).

Fase 2. Redacción de los ítems:

Tomando como referente las siete dimensiones planteadas por Robbins y Judgey (2009) y Robbins, et al. (2013): Innovación y toma de riesgo, atención a detalles, orientación a los resultados, orientación a la gente, orientación a los equipos, dinamismo, y estabilidad, grado en que las actividades de la empresa estimulan el mantener el *status quo* en lugar de fomentar el crecimiento.

Las siete dimensiones antes descritas, fueron adaptadas a la rúbrica empleando la taxonomía socioformativa, la cual enuncia cinco niveles de desempeño para ayudar a la formación integral de las personas e instituciones sociales, con base en problemas: 1) Preformal: Acercamiento al problema; 2) Receptivo: Abordaje de problemas de forma

mecánica; 3) Resolutivo: Resolución sencilla de los problemas; 4) Autónomo: Argumenta, resuelve y busca mejorar en la resolución de los problemas y 5) Estratégico: Resolución de problemas no rutinarios y poco familiares con estrategias flexibles y creativas, con articulación de saberes y creatividad, aplicando

los valores universales (Tobón, 2017).

Fase 3. Revisión por expertos y validez de contenido, aplicando el cuestionario de perfil de expertos (ver Tabla 1) y aquel para conocer la competencia de los jueces, con la finalidad de contextualizar el entorno de los expertos y jueces participantes.

Tabla 1
Perfil de expertos

Sexo	Hombre: 50% Mujer: 50%
Roles:	Docentes: 50% Directivos: 50%
Último nivel de estudio:	Doctorado: 100%
Áreas de experiencia profesional:	Docencia Diseño de instrumentos de investigación Coordinadores de Áreas Administrativas y Académicas
Número de años de experiencia profesional:	18-28 años
Número de años de experiencia académica:	20-25 años
Número de años de experiencia en diseño de instrumentos de investigación:	10-15 años
Experiencia en la revisión, diseño y/o validación de un determinado instrumento de investigación	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Fase 4. Cuestionario de satisfacción del instrumento: Tiene el propósito de recoger información sobre la percepción del grupo piloto respecto a los aspectos de satisfacción, grado de comprensión de las instrucciones del instrumento, así como de las preguntas o *ítems*, grado de satisfacción del instrumento y grado de relevancia de las preguntas, tomando como referente los puntos de vista de los participantes bajo la mirada del enfoque socioformativo (Centro Universitario CIFE, 2018).

Posterior a su diseño y construcción, el instrumento se sometió a una primera revisión por un grupo de expertos, aportando un análisis cualitativo de los *ítems* y niveles de desempeño e indicadores. Cabe destacar que, en la mejora del instrumento, participaron

dos expertos con suficiente experiencia en investigación así como en diseño y validación de instrumentos de investigación, este es el momento en el que se verifica la pertinencia y relevancia de los *ítems* (Juárez-Hernández, Tobón y Cano-Jerónimo, 2017). La revisión por expertos representa la verificación de los *ítems* pertenecientes al constructo y su relevancia, la forma en que fueron redactados, así como el grado de comprensión (Buena-Casal y Sierra, 1998).

2.1. Estudio de la validez de contenido

Para Robles y Rojas (2015), el participar como juez hace referencia a la

relevancia de fungir como tal; indican que esa labor es fundamental para “eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son imprescindibles y/o modificar aquellos que lo requieran” (p.2). Existen diferentes criterios que son considerados para llevar a cabo la selección de expertos (Cabero y Llorente, 2013; Juárez-Hernández y Tobón, 2018), algunos de estos fueron experiencia en el área de investigación, en el diseño, construcción y evaluación del instrumento aunado con su conocimiento en el enfoque socioformativo.

El juicio de expertos, consiste en una opinión de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidos como peritos calificados y que pueden dar información,

evidencia, juicio y valoración (Carrion, Soler y Aymerich, 2015). Al respecto, Hernández, et al. (2014), apuntan que validar el contenido de un instrumento de investigación, es el grado que refleja un dominio específico del contenido que se pretende medir.

En este proceso los jueces emiten opiniones que permiten identificar debilidades y fortalezas del instrumento, dando apertura al investigador de tomar la decisión de realizar modificaciones al mismo. La digitalización de éste, se llevó a cabo mediante el formulario de *Google*, solicitando la participación de 10 jueces expertos, de los cuales 2 aceptaron participar en la evaluación de la rúbrica (ver Tabla 2).

Tabla 2
Competencia de los jueces

Sexo	50% Hombre 50% Mujer
Último nivel de estudio:	Doctorado: 2
Áreas de experiencia profesional:	Investigación Educativa
Número de años de experiencia profesional:	21-25 años
Número de artículos publicados en el área:	80%
Experiencia en la revisión, diseño y/o validación de un determinado instrumento de investigación	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Como se ha planteado anteriormente, la evaluación del instrumento será cuantitativa y cualitativa. Para la primera, se empleó el cálculo del coeficiente de validez de contenido V de Aiken (Aiken, 1980). Este cálculo es un método sencillo Aiken (1980; 1985), consiste en la opinión de expertos sobre la validez de un material susceptible a evaluarse. Es un coeficiente que cuantifica la relevancia de un ítem respecto al dominio de contenido de N jueces y va desde 0.0 a 1.0, el valor 1.0 es el máximo valor y expresa un perfecto acuerdo entre los jueces participantes respecto

a la mayor puntuación de la validez de los contenidos evaluados.

2.2. Aplicación de la prueba con un grupo piloto

Además de la intervención de los expertos y jueces, y la ponderación de sugerencias y mejoras, se aplicó la rúbrica analítica a un grupo piloto compuesto por 8 trabajadores pertenecientes al área administrativa de la Unidad Académica de

Medicina de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (ver Tabla 3), los cuales evaluaron la comprensión, satisfacción y relevancia de las dimensiones conformadas por *ítems*, mediante la encuesta de satisfacción. El grupo piloto refiere que el tiempo promedio que destinaron en la contestación del instrumento fue de 25 minutos. El grado de comprensión de

las instrucciones del mismo, preguntas e *ítems* fue de buen nivel. La encuesta integra una escala numérica constituida de 1 a 4 para la valoración de estos aspectos (1: Bajo grado, 2: Aceptable grado, 3: Buen grado y 4: Excelente grado). El análisis de estos resultados se realizó mediante el cálculo de la media.

Tabla 3
Datos sociodemográficos del grupo piloto

Grupo	Características	Datos
Grupo piloto	Sexo	55,56% Mujeres 44,44% Hombres
	Rango de edad	41 a 50 años
	Cargo	10% Directivos 60% Administrativos 30% Operativos 50% Licenciatura
	Nivel de Estudios	50% Maestría 0 Doctorado
	Años de experiencia	15.5 años

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Resultados y discusión

Los resultados que se exponen, fueron obtenidos mediante la revisión por expertos y la validación del contenido del instrumento, que previamente fue diseñado por los investigadores considerando los fundamentos teóricos expuestos en la investigación.

3.1. Aspectos éticos

Para garantizar la colaboración y disposición de los participantes al momento de la aplicación del instrumento, se solicitó la autorización mediante oficio a los directivos de la Institución para llevar a cabo esta acción, los cuales ya tenían conocimiento del planteamiento de este trabajo de investigación. A los participantes se les dio a conocer el propósito y se les señaló de manera oral así

como por escrito, que los resultados serían confidenciales y para fines de investigación.

3.2. Fase 1: Revisión por expertos

Los expertos sugirieron acotar planteamientos que permitan delimitar niveles en el indicador, en esta etapa los mismos sugirieron las siguientes observaciones y recomendaciones: Los *ítems* (1) y (2) de la dimensión 1, referente a Innovación y aceptación de riesgos, están más direccionados a la utilización de procesos creativos relacionados a desarrollo de ideas como proyectos, planes, programas, y no atiende o no queda claro cómo se aborda el tema de aceptación de riesgos en una institución.

Asimismo, los *ítems* (3), (4) y (5), correspondiente a la dimensión 2 “Atención a los detalles”, refieren que el factor humano

en una organización es uno de los aspectos más complejos de la misma, se recomienda que en ésta sección del cuestionario la conceptualización del empleado o trabajador no sea abordada en general, puesto que existen distintos tipos de empleados y los alcances de su desempeño, en un momento dado, llegan a ser antagónicos.

En cuanto a la dimensión 3: “Orientación a los resultados”, en las alternativas de respuesta de los ítems (6), (7), (8) y (9) califican aspectos distintos y no una valoración progresiva como en las anteriores, por lo tanto, se vuelve confuso para el encuestado dar una respuesta en ese sentido. Los expertos refieren ambigüedad en las opciones de respuesta en las dimensiones 4 y 5 sugiriendo ser replanteadas. Otra de las recomendaciones para las dimensiones 6 y 7 referentes a “Dinamismo y Estabilidad”; se mencionan a los “directivos de la universidad”, lo que puede confundir a quién se está evaluando, pareciera que las posibles respuestas no responden la esencia

de la pregunta, en momentos se vuelven los términos genéricos o impersonales.

3.3. Fase 2: Validez de contenido

En el Cuadro 2, se puede observar la evaluación cualitativa, los jueces encontraron que en la redacción de los 15 ítems, es recomendable utilizar descriptores más cortos. En la dimensión 2 y 3 correspondiente a atención a detalles y orientación a resultados respectivamente, enfatizan que en las preguntas se cuestiona el nivel mientras que en las opciones de respuesta no se refleja. Los jueces coinciden que en general en todos los ítems que conforman las dimensiones, es necesario realizar mejoras en las opciones de respuesta para evidenciar graduabilidad. Son importantes las dimensiones tratadas, pero se requiere no utilizar en el mismo ítem aspectos positivos y negativos.

Cuadro 2
Evaluación cualitativa

Dimensión		Consideraciones	Evaluación
		Juez 1	
1.	Innovación y aceptación de riesgos	Redacción más corta	Aceptable grado de pertinencia Aceptable nivel de comprensión Alto nivel de satisfacción
2.	Atención a detalles	En la pregunta 3, 4 se pregunta el nivel, pero en las opciones de respuestas no se refleja, y en la pregunta 5 menciona el grado y tampoco se refleja. Falta mayor claridad. Las preguntas no son las adecuadas, utiliza por ejemplo grado, nivel y estos no son indicados en las respuestas. Rehacer las preguntas, deben ser más cortas y claras.	Bajo grado de pertinencia Bajo nivel de comprensión Bajo nivel de satisfacción
3.	Orientación a resultados	Las mismas observaciones de la dimensión anterior.	Bajo grado de pertinencia Bajo nivel de comprensión Mediano nivel de satisfacción
4.	Orientación a las personas	Las mismas observaciones de la dimensión anterior.	Bajo grado de pertinencia Bajo nivel de comprensión Bajo nivel de satisfacción

Cont.. Cuadro 2

5.	Orientación a los equipos de trabajo	Replantear las preguntas ya que el grado-nivel implica medida y eso no se observa.	Bajo grado de pertinencia Bajo nivel de comprensión Bajo nivel de satisfacción Aceptable grado de pertinencia
6.	Dinamismo	Se recomienda hacer ajustes en las opciones de respuesta para evidenciar graduabilidad.	Aceptable nivel de comprensión Mediano nivel de satisfacción Aceptable grado de pertinencia
7.	Estabilidad	La misma observación de la dimensión anterior.	Aceptable nivel de comprensión Mediano nivel de satisfacción
Juez 2			
1.	Innovación y aceptación de riesgos		Bajo grado pertinencia Aceptable comprensión Bajo nivel de satisfacción
2.	Atención a detalles	Son importantes las dimensiones tratadas, pero se requiere no utilizar en el mismo <i>item</i> aspectos positivos y negativos: El Sistema de Gestión de Calidad “promueve” que las áreas trabajen con funciones generales, los indicadores de calidad “no” permiten evaluar el desempeño de la Unidad Académica.	Aceptable grado de pertinencia Aceptable nivel de comprensión Mediano nivel de satisfacción
3.	Orientación a resultados	Confunde no tener una visión general de las categorías por ítems y que estas vayan en valor ascendente o descendente. ejemplo:	Aceptable grado de pertinencia Bajo nivel de comprensión Bajo nivel de satisfacción
4.	Orientación a las personas	Este apartado refleja un muy buen nivel de claridad y pertinencia.	Alto grado de pertinencia Aceptable nivel de comprensión Alto nivel de satisfacción
5.	Orientación a los equipos de trabajo	Los términos de vuelven genéricos e impersonales.	Aceptable grado de pertinencia Aceptable nivel de comprensión Mediano nivel de satisfacción
6.	Dinamismo	Se menciona a los directivos de la Universidad y se confunde a quién se está evaluando	Alto grado de pertinencia Aceptable nivel de comprensión Mediana satisfacción
7.	Estabilidad	Se menciona a los directivos de la Universidad y se confunde a quién se está evaluando	Alto grado de pertinencia Aceptable nivel de comprensión Mediano nivel de satisfacción

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De igual manera, la Tabla 4 muestra el análisis cuantitativo mediante el coeficiente de validez de contenido V de Aiken, en el que se encontró que es necesario realizar modificaciones puntuales en cada una de las dimensiones, puesto que los valores reportados fueron muy inferiores a 0.80 (<0.80).

Tabla 4
Índice de validez de contenido V de Aiken e intervalos de confianza para el valor del índice por ítem para los criterios analizados

Dimensión	Pertinencia			Redacción			Satisfacción		
	juez 1	juez 2	V de Aiken	juez 1	juez 2	V de Aiken	juez 1	juez 2	V de Aiken
1	0.333	0.667	0.500	0.667	0.667	0.667	0.250	0.750	0.500
2	0.667	0.333	0.500	0.667	0.333	0.500	0.500	0.250	0.375
3	0.667	0.333	0.500	0.333	0.333	0.333	0.250	0.500	0.375
4	1.000	0.333	0.667	0.667	0.333	0.500	0.750	0.250	0.500
5	0.667	0.333	0.500	0.667	0.333	0.500	0.500	0.250	0.375
6	1.000	0.667	0.833	0.667	0.667	0.667	0.500	0.500	0.500
7	1.000	0.667	0.833	0.667	0.667	0.667	0.500	0.500	0.500

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En lo que respecta a la aplicación de la prueba con un grupo piloto, el resultado obtenido fue un buen grado de comprensión en instrucciones (ver Tabla 5). El grado de satisfacción del instrumento y relevancia de las

preguntas alcanzó una excelente ponderación. El coeficiente *Alpha de Cronbach* de la escala final alcanza un valor de 0.889. Este valor es indicativo de una consistencia interna meritoria de los valores de la escala.

Tabla 5
Consistencia del Alpha de Cronbach

Aspectos	Bajo	Aceptable	Bueno	Excelente
Grado de comprensión de las instrucciones del instrumento	0%	25%	50%	25%
Grado de comprensión de los ítems	0%	0%	75%	25%
Grado de satisfacción con el instrumento	0%	0%	75%	25%
Grado de relevancia de las preguntas.	0%	0%	75%	25%
Alfa de Cronbach			.889	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.4. Elementos propositivos a un instrumento de validación para la cultura organizacional en las Instituciones de Educación Superior

Barroso (2013), comenta que para ser miembro activo de la sociedad del conocimiento, se requiere un conjunto de habilidades y competencias donde cada integrante se comprometa a utilizarlas, con el fin de comprender la información e impactar en el desarrollo de sus componentes culturales, tal y como lo establece González (2016), las organizaciones bien constituidas que se animan a transformarse, observan que los seres humanos que se asocian con otros y hace uso de los recursos adecuados, son capaces de conseguir sus metas.

Por su parte, Hernández, Méndez y Contreras (2014) manifiestan que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez. En este sentido, Rodríguez (2009) apunta que la cultura organizacional, es un sistema complejo que actúa dentro de otros sistemas intrincados como lo es la organización y el contexto.

En un estudio desarrollado por Chuc (2018), se emplea el cuestionario OCAI construido por Cameron y Quinn (1999), el cual fue adaptado para diagnosticar la cultura organizacional de una institución educativa, el mismo consta de seis dimensiones que deben contestarse en dos ocasiones, reflejando la situación cultural “actual” y la “preferida”. El OCAI, es una herramienta útil que brinda información importante acerca de la brecha entre la cultura organizacional actual y la deseada, la cual permite tomar decisiones que afectarían de manera positiva el curso de la institución. Sin embargo, la propuesta de Cameron y Quinn deja fuera aspectos a evaluar que son importantes para el diagnóstico de la cultura organizacional de una institución educativa, como son las partes interesadas de la institución.

En este sentido, las siete dimensiones de Robbins y Judge (2009) y Robbins, et

al. (2013) que protagonizan este estudio, se consideraron ideales para destacar características de la cultura organizacional de una IES pública, puesto que favorece medir el rendimiento individual y colectivo del personal que labora en este tipo de institución. La cultura organizacional es intangible en sus fundamentos, dicho de otro modo, las creencias, valores, normas, marcos de referencia no son palpables, solo se logra evidenciar su influencia dentro de la organización a través de sus miembros, determinando de este modo, que la cultura influye en el comportamiento de los integrantes de la organización (Montoya, 2014).

Para poder medir estas interrogantes, las dimensiones de este modelo fueron transformadas en una rúbrica socioformativa enunciando los cinco niveles de desempeño: Preformal, receptivo, resolutivo, autónomo y estratégico. Tras recibir las recomendaciones de mejora por parte de los jueces, se procedió a hacer las modificaciones del instrumento, el cual se encuentra disponible para su consulta en el link: <https://cutt.ly/lfsNmwg>

Conclusiones

Los resultados obtenidos en el presente estudio deben ser corroborados en posteriores investigaciones, mediante el análisis de nuevos datos puesto que los resultados mostraron inconsistencias en los rubros de relevancia, pertinencia y coherencia, siendo preciso realizar un replanteamiento en las dimensiones que muestran números débiles en cuanto a validación de contenido.

Es preciso decir que de acuerdo a la revisión que se realizó de la literatura a través de distintas bases de datos, no se logró identificar un instrumento que evalúe cultura organizacional tomando los aportes de la taxonomía socioformativa, la cual evalúa el logro individual del personal a través de los cinco niveles de desempeño.

Por lo anterior, se puede concluir que el presente estudio representa para la sociedad actual una contribución relevante

al conocimiento, puesto que atendidas las observaciones de mejora señaladas por jueces y expertos, así como cumplir con el nivel óptimo de validación, permitirá ser aplicada a las IES públicas propiciando el identificar, crear, transformar y difundir el conocimiento a través del desarrollo de su talento humano (Tobón y Luna-Nemecio, 2020), acordes al enfoque de la socioformación como lo es la generación de proyectos para la gestión, el trabajo colaborativo y actores emprendedores, que permitan dar solución a problemas actuales de la sociedad.

Referencias Bibliográficas

- Aiken, L. R. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaires. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 955-959. <https://doi.org/10.1177/001316448004000419>
- Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131-142. <https://doi.org/10.1177/0013164485451012>
- Alvarado, L. J., e Izaguirre, F. (2015). Calidad del servicio en universidades públicas mexicanas: Perspectiva de análisis desde dimensiones. *Pensamiento & Gestión*, (38), 95-118. <https://doi.org/10.14482/pege.38.7702>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Baque, M. A., Cañarte, L. T., Merino, J. L., y Cantos, M. D. L. (2017). Análisis de la cultura organizacional en los departamentos de talento humano y financiero del G.A.D. DE Jipijapa. *RECIMUNDO: Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 1(5), 944-959. <https://doi.org/10.26820/recimundo/1.5.2017.944-959>
- Barroso, C. (2013). Sociedad del conocimiento y entorno digital. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(3), 61-86.
- Bernal-Torres, C. A., Aguilera, C. I., Henao-Cálad, M., y Frost, J. S. (2016). Gestión del conocimiento y actividad empresarial en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXII(1), 126-138.
- Borrás-Atiénzar, F., y Campos-Chaurero, L. (2018). El capital intelectual en las empresas cubanas. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 56-66.
- Buela-Casal, G., y Sierra, J. C. (1998). *Manual de evaluación psicológica: Fundamentos, técnicas y aplicaciones*. Siglo XXI de España Editores.
- Cabero, J., y Llorente, M. D. C. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Eduweb. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7(2), 11-22.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Prentice Hall.
- Carmona, D. R., y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Carrion, C., Soler, M., y Aymerich, M. (2015). Análisis de la validez de contenido de un cuestionario de evaluación del aprendizaje basado en problemas. Un enfoque cualitativo. *Formación Universitaria*, 8(1) 13-

22. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062015000100003>
- Casillas, M. (2015). Notas sobre el proceso de transición de la universidad tradicional a la moderna: Los casos de la expansión institucional y la masificación. *Sociológica*, 2(5), 1-17.
- Centro Universitario CIFE (2018). Cuestionario de satisfacción con el instrumento (plantilla). Centro Universitario CIFE. <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc8-jOiWYwG64QbnhRyGAg1EITggq2aP1XiSg45pyN9XLbXNQ/viewform>
- Chuc, F. A. (2018). Aplicación de un modelo para determinar la cultura organizacional en un sistema educativo. *I.C. Investig@ción*, 7(14), 45-59. <http://revistaic.instcamp.edu.mx/revistas/revista14#revista14-6>
- Cisneros, F. R.. (2017). *Modelo de gestión de talento humano por competencias para el Consejo Cantonal de protección de derechos del cantón Antonio Ante* (Tesis de pregrado). Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES, Ibarra, Ecuador.
- Enders, J. (2015). Una Carrera armamentista académica: Los rankings internacionales y la competencia global para crear universidades de clase mundial. *Revista de la Educación Superior*, 44(176), 83-109.
- Escorcía, J. y Barros, D. (2020). Gestión del conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 83-97.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- García F., y Cordero, A. E. (2008). Los equipos de trabajo: Una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*, 7(1), 45-58.
- Gómez, D. M., y Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68.
- González, E. (2016). *El impacto del clima laboral, el comportamiento organizacional y la motivación laboral en la intención de abandonar el puesto en los trabajadores del conocimiento en empresas de Aguascalientes* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- González, R. A., Ochoa, S. y Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: Implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Universidad & Empresa*, 18(30), 13-31.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández-Mosqueda, J. S., Tobón-Tobón, S., y Guerrero-Rosas, G. (2016). Hacia una evaluación integral del desempeño: Las rúbricas socioformativas. *Ra Ximhai*, 12(6), 359-376.
- Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229- 257.
- Herrera, S. R. (2019). Por qué educar para la Sociedad del Conocimiento. *Ecociencia International Journal*, 1(1), 46-49. <https://doi.org/10.35766/ije19117>
- Juárez-Hernández, L. G., Tobón, S., y Cano-Jerónimo, A. (Octubre de 2017). Caracterización y selección de

- expertos para la evaluación de un instrumento de investigación. *II Congreso Internacional de Evaluación del Desempeño*, Cuernavaca, México.
- Kimberlyn, C. L., y Winterstein, A. G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 65(23), 2276-2284. <https://doi.org/10.2146/ajhp070364>
- López, R. (2002). Las formas de gobierno en las IES mexicanas. *Revista de la Educación Superior*, (118), 1-19.
- Medina, N. F. (2015). Las variables complejas en investigaciones pedagógicas. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, V(2), 9-18.
- Montoya, R. A. (2014). *La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno* (Tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Navarro, R. A., y Moreira, C. A. (2018). Discusión de los distintos tipos de innovación. *Revista Publicando*, 5(15), 59-72. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1319>
- Pertuz, R. A. (2013). Integración de los sub-sistemas de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 6-19.
- Petrilli, P. A., y Luna-Nemecio, J. (2020). Climate crisis and organizational culture: Two challenges for socioformation and sustainable social development. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(24), 12-25. <https://doi.org/10.46652/rgn.v5i24.648>
- Pinzón, S. Y., Maldonado, G., y Marín, J. T. (2019). Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(1), 21-34.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B., y Boyle, M. (2013). *Organizational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Robles, P., y Rojas, M. D. C. (2015). La validación por juicio de expertos: Dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la Enseñanza de las Lenguas*, (18), 1-16.
- Rodríguez, D., y Valldeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Salazar, E., y Juárez, L. G. (2019). Construct validity and reliability of a rubric to evaluate digital competencies from the socioformative approach (REDCS). *Forum International Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(1), 87-99. <https://doi.org/10.35766/ijf19118>
- Sánchez, M. L., y Castañón, J. C. (2019). Gobernanza en la educación superior de México: Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(3), 59-71.
- Sotomayor, C., Ávila, N., y Jéldrez, E. (Coords.) (2015). *Rúbricas y otras herramientas para desarrollar la escritura en el aula*. Santillana del Pacífico S.A. de Ediciones.

- Tarapuez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (41), 60-90.
- Tobón, S. (2017). Essential axes of knowledge society and socioformation. Kresearch Corp.
- Tobón, S., Gonzalez, L., Nambo, J. S., y Vasquez, J. M. (2015). La socioformación: Un estudio conceptual. *Paradigma*, 36(1), 7-29.
- Tobón, S., y Luna-Nemecio, J. (2020). Proposal for a new talent concept based on socioformation. *Educational Philosophy and Theory*. <https://doi.org/10.1080/00131857.2020.1725885>
- Zenteno-Hidalgo, Á. C., y Durán, C. A. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 119-136. <http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>