

# Análisis de la Percepción Sobre la Cultura Organizacional en el AFBG de la Universidad Veracruzana, México

## Analysis of the Perception of Organizational Culture in the AFBG of the Universidad Veracruzana, Mexico

[Artículos]

Belizario Antonio Pacheco<sup>1</sup>

Mónica Berenice Ordaz Hernández<sup>2</sup>

Claudia Margarita Mis Linares<sup>3</sup>

Recibido: 16 de mayo de 2023  
Aprobado: 01 de diciembre 2023

Citar como:

Pacheco, B. A., Ordaz Hernández, M. B., & Mis Linares, C. M. (2023) Análisis de la Percepción Sobre la Cultura Organizacional en el AFBG de la Universidad Veracruzana, México. *Revista Activos*, 21(1), 92–133.  
<https://doi.org/10.15332/25005278.9768>



### Resumen

El presente estudio buscó determinar la percepción de los docentes del Área de Formación Básica General (AFBG), activos en el periodo agosto 2022-enero 2023 en la región Coatzacoalcos-Minatitlán de la Universidad Veracruzana (UV), sobre la cultura organizacional. Tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de corte transversal. Se utilizó un cuestionario compuesto por siete dimensiones: identidad, normas, involucramiento con el propósito, creación del cambio, enfoque al cliente, trabajo en equipo y búsqueda de bienestar social. Los resultados generales muestran la presencia de una cultura fuerte; sin embargo, las dimensiones de búsqueda del bienestar social e involucramiento con el propósito se posicionaron en percepciones medias. No obstante, al limitarse el estudio en docentes, es necesario aplicar la encuesta al personal

---

<sup>1</sup> Profesor por horas en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: antpacheco@uv.mx; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3223-302>

<sup>2</sup> Profesor Tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: ordaz@uv.mx; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3119-9353>

<sup>3</sup> Profesor por horas del Área de Formación Básica General de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: cmis@uv.mx; ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0289-625X>

administrativo y a estudiantes. Se concluye que el AFBG tiene más probabilidades de generar esquemas de trabajo que estimulen la construcción de ideas y la retención del talento humano.

**Palabras clave:** cultura organizacional, universidad, docentes, AFBG.

**Clasificación JEL:** M14; I23.

## Abstract

The present study sought to determine the perception of the teachers of the General Basic Training Area (AFBG), active in the period August 2022-January 2023 in the Coatzacoalcas-Minatitlán region of the Universidad Veracruzana (UV), on organizational culture. It had a quantitative, descriptive and cross-sectional approach. A questionnaire composed of seven dimensions was taken: identity, norms, involvement with the purpose, creation of change, customer focus, teamwork and search for social well-being. The general results show the presence of a strong culture; however, the dimensions of seeking social well-being and involvement with the purpose were positioned in medium perceptions; However, since the study was limited to teachers, it is necessary to apply the survey to administrative staff and students. It is concluded that the AFBG is more likely to generate work schemes that stimulate the construction of ideas and the retention of human talent.

**Keywords:** organizational culture, university, teachers, AFBG.

**JEL Rating:** M14; I23.

## Introducción

Las organizaciones juegan un papel fundamental en la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de una sociedad. Para llevar a cabo este proceso, deben tener clara su planeación estratégica, ya que en ella se definen la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos que darán paso a su método de trabajo, y que representan las bases de una cultura organizacional. En este sentido, las Instituciones de Educación Superior (IES) no son la excepción, estas juegan un papel fundamental en la formación de los futuros profesionistas de una sociedad, ya que en ellas se forjan los conocimientos, habilidades y actitudes de los educandos.

Alineado con lo anterior, una cultura débil o fuerte puede repercutir o beneficiar en el bienestar de los colaboradores y, por ende, de toda institución; por ello, promover el bienestar de la comunidad universitaria, es fundamental en el desarrollo de las funciones sustanciales.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2022), en el periodo escolar 2021-2022 en México se encontraron activas 5,846 IES. Entre estas instituciones destaca la UV que “por su matrícula se ubica

entre las cinco universidades públicas estatales de educación superior más grandes de México” (UV, 2022, párr. 1).

La oferta educativa de la UV se encuentra “organizada en niveles de estudio de educación formal: Técnico, Técnico Superior Universitario (TSU), Licenciatura y Posgrado. Así como, en 6 áreas académicas: Artes, Ciencias Biológicas y Agropecuarias, Ciencias de la Salud, Económico-Administrativa, Humanidades y Técnica” (UV, 2022, párr. 1).

El Modelo Educativo Integral y Flexible (MEIF) permite a los estudiantes desarrollar una formación integral, profesional, social y humana a través de las diversas áreas de formación que contempla el plan de estudios (UV, 2023); como adecuar su trayectoria escolar de acuerdo con sus necesidades e intereses dentro de la normatividad del estatuto de alumnos 2008 (UV, 2021).

Debido a lo anterior, el plan de estudios está integrado por cuatro áreas: Área de Formación Básica, Área de Formación Disciplinar, Área de Formación de Elección Libre (AFEL) y Área de Formación Terminal. El Área de Formación Básica, se divide a su vez en dos vertientes: AFBG que permite al estudiante desarrollar sus competencias transversales de comunicación y autoaprendizaje; y el Área de Iniciación a la Disciplina, que brinda las bases disciplinarias introductorias a la profesión. El Área de Formación Disciplinar es el eje de la formación específica de una disciplina; mientras que el AFEL es un espacio de exploración de otros saberes que complementan la formación del estudiante, entre los que sobresalen las áreas de la salud, idiomas, divulgación científica, manifestaciones artísticas, innovación educativa, ecología, entre otras. Finalmente, el Área de Formación Terminal encamina a la culminación de la profesión y orienta al logro del perfil de egreso, entre las Experiencias Educativas (EE) se encuentran el Servicio Social y la Experiencia Recepcional (UV, 2023).

El AFBG está compuesto por cinco EE que todo estudiante matriculado en la Universidad Veracruzana deberá cursar: Literacidad digital, Pensamiento crítico para la solución de problemas, Lectura y escritura de textos académicos y Lengua I y II (UV, 2023). Dentro del organigrama de la institución existe un director general del AFBG y en cada región un coordinador académico, teniendo presente que la UV cuenta con cinco regiones distribuidas a lo largo y ancho del estado de Veracruz (UV, 2018).

Atendiendo a la región Coatzacoalcos-Minatitlán, comprende los campus de Coatzacoalcos, Minatitlán, Acayucan y la Universidad Veracruzana Intercultural (UVI) las Selvas, resaltando que las oficinas del AFBG de la región se encuentran en la ciudad de Coatzacoalcos.

El AFBG (2022), tiene como misión al 2025:

El Área de Formación Básica General (AFBG) es un espacio educativo, curricular y pedagógico transversal en los planes de estudio pertenecientes a las diferentes áreas académicas y regiones universitarias que forma a los estudiantes durante su trayectoria escolar, dotándolos de saberes teórico-metodológicos complejos, enfatizando el uso de diferentes modalidades, para generar en ellos la posibilidad de un desarrollo integral, tanto individual como colectivo, a través de competencias específicas para el logro de desempeños profesionales pertinentes. (pp. 11-12)

Los valores institucionales de la Universidad Veracruzana son los mismos que rigen al AFBG: dignidad, igualdad y no discriminación, libertad, responsabilidad, solidaridad, democracia, respeto, seguridad y cuidado, honestidad, integridad, equidad, imparcialidad, objetividad, independencia, transparencia y rendición de cuentas (UV, 2021).

En la legislación universitaria a nivel institucional, se cuenta con el “Código de ética”, el cual busca promover la sana convivencia “en las funciones que realizan los integrantes de la Universidad Veracruzana” (UV, 2016, p. 6). El “Estatuto del Personal Académico” rige la clasificación del académico, las reglas de ingreso, la promoción y permanencia, el programa de estímulos, atribuciones, faltas y sanciones. Así también, hay un “Reglamento de Academias por Área de Conocimiento, por Programa Académico y de Investigación”, en donde se establece su organización y funcionamiento, atribuciones, sanciones, entre otras (UV, 2023).

Mencionado lo anterior, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la percepción de los docentes del AFBG, activos en el periodo agosto 2022-enero 2023 de la región Coatzacoalcos-Minatitlán de la Universidad Veracruzana, sobre la cultura organizacional de la dependencia. Lo anterior permitirá al área generar acciones necesarias para su fortalecimiento, además del aporte de este estudio a la literatura general sobre el tema de la cultura organizacional en las IES.

Se trató de una investigación con un enfoque cuantitativo, debido a que se utilizó un cuestionario con opciones de respuestas estandarizadas con escala de respuestas tipo Likert y a partir de ellas se realizó el cálculo de estadísticos; de tipo descriptivo ya que buscó describir la variable de la cultura organizacional y sus dimensiones; y de corte transversal debido a que el estudio se enfocó en el periodo agosto 2022-enero 2023.

El presente estudio se encuentra estructurado en cuatro apartados, en el que se describen y fundamentan el concepto de análisis: el marco conceptual, material y método, resultados y discusión, conclusiones y recomendaciones.

## Marco conceptual

De acuerdo con Robbins y Judge (2017), la cultura organizacional tiene que ver con “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (p. 527). Por su parte, Griffin et al. (2017) consideran que se trata de “un sistema de valores, normas y supuestos compartidos que guían las actitudes y conductas de los miembros de una organización que influye en la forma en que perciben y reaccionan a su entorno o ambiente” (p. 526). Desde la perspectiva de Chiavenato (2019), la cultura “significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización” (pp. 358-359).

En este sentido, los autores coinciden en que se trata de un “sistema” de valores, creencias, normas y expectativas que una organización ha convertido en un hábito, y que van a distinguirlas de otras en el mercado. Cuando los colaboradores se sienten identificados con este “sistema” se dice que en la empresa existe una cultura fuerte; si sucede lo contrario será una cultura débil. Todas las organizaciones tienen culturas distintas, sin importar su giro (comercial, industrial o servicios) o su magnitud (pequeñas, medianas y grandes), ya que las prácticas diarias harán que tengan hábitos distintos y por lo tanto culturas diferentes.

De acuerdo con Hernández (2018), aquellas organizaciones que no trabajen de manera consciente en construir una cultura adecuada seguirán enfermando a su gente, los colaboradores presentarán insatisfacción, lo que dará como resultado una elevada rotación del personal.

Jim Collins (2001, citado en Hernández, 2018) afirma que “las empresas con culturas fuertes y bien alineadas son seis veces más exitosas que sus competidores. Estas empresas tienen, además, 70 % más probabilidades de retener a sus talentos y de generar esquemas que estimulen la construcción de ideas” (párr. 10).

Por su parte, Méndez (2020) reconoce que la cultura de una empresa repercute en casi todas las áreas de un negocio y que entre los beneficios de una cultura corporativa sólida-positiva destacan:

- La satisfacción del cliente: cuando un equipo es fuerte como unidad, está mejor preparado para desarrollar una tarea, un producto y, por supuesto, brindar un servicio excepcional, dando como resultado clientes satisfechos o más que satisfechos.
- Mayor rentabilidad y ganancias: los clientes perciben cuando una empresa opera en armonía con sus colaboradores y cuando éstos están contentos con sus

trabajos. A los clientes les agrada hacer negocios con empresas que muestran estos tipos de rasgos con sus colaboradores.

- Crecimiento constante: la cultura saludable de una compañía impulsa el compromiso, los colaboradores se sienten más comprometidos, al mismo tiempo que se desempeñan mejor. Una organización que opera con ética y un rendimiento elevado generará resultados exitosos, lo que conlleva al crecimiento sostenible.
- Aumento de la motivación: una cultura fuerte será base para que los colaboradores disfruten su trabajo, encuentren su propósito o cumplan con sus objetivos profesionales.
- Mejora la toma de decisiones: cuando el modelo estratégico de una compañía está bien fundamentado respalda la capacidad de los colaboradores para tomar decisiones.
- Capacidad mejorada para atraer talento superior: los candidatos se sienten atraídos por entornos de trabajos que incorporan valores bien definidos, lo que conlleva a que la empresa pueda elegir a los que mejor cubran un perfil de puesto.
- Mejor retención de empleados: los colaboradores esperan de su empleador más que un cheque, seguro de salud o tiempo libre pagado, también anhelan un entorno que fomente el intercambio del conocimiento, colaboración y recompensa del comportamiento positivo. Las culturas organizacionales comprometidas experimentan menos rotación.
- Empleados más felices y saludables: una cultura que respalda el equilibrio entre la vida laboral y personal del colaborador, a través de beneficios como el trabajo remoto, horarios flexibles, entre otros, hará que se sientan renovados y con más energía para asumir otro día laboral.
- Imagen de la empresa: una compañía que opera con una cultura positiva tendrá una mejor imagen ante los stakeholders.

Con lo anterior, se debe mencionar que cuando se habla de la cultura organizacional se hace referencia a la cultura dominante de una compañía (aquella que lo representa de manera corporativa) debido a que esta expresa los valores fundamentales que comparten los colaboradores de una organización. En este sentido, las grandes compañías pueden contar con subculturas para reflejar situaciones comunes entre los miembros de un departamento o área geográfica. Por ejemplo, el departamento de compras puede tener valores adicionales además de los valores institucionales (Robbins y Judge, 2017). En las micro y pequeñas empresas puede resultar un poco complejo contar con una subcultura por el número

de colaboradores que la integran, por lo que solo puede prevalecer la cultura dominante.

Estudiar la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional de la organización en la que colaboraran es uno de los temas de interés de los expertos en la gestión del talento humano; con ello, en los últimos años diversos autores han planteado los elementos de una cultura organizacional, entre ellos se encuentran Castellanos (2013), Griffin et al. (2017) y Robbins y Judge (2017), como se describe en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Dimensiones de cultura organizacional*

Autores	Dimensiones	Explicación
Castellanos (2013)	Identidad	Constituye la identidad organizacional y se conforma de identidades individuales.
	Realidad	Manera en que se entiende el funcionamiento del mundo.
	Historia	Se refiere a la permanencia y trascendencia.
	Desarrollo	Posibilidades de cambio y transformación de la compañía y de sus colaboradores.
	Política	Define las fuentes de poder y la gestión de conflictos.
Griffin et al. (2017)	Artefactos	Hace referencia a las manifestaciones físicas de la cultura, como los mitos y las historias que se cuentan sobre la compañía o de sus fundadores; los premios, ceremonias y rituales; las decoraciones, códigos de vestimenta, formas de interacción, entre otros.
	Valores y normas defendidos	Valores y normas principales declarados de forma explícita por la organización, por ejemplo, un comportamiento ético.
	Valores y normas declarados	Aquellos que los colaboradores manifiestan con base en sus observaciones sobre lo que sucede en la organización. Por ejemplo, si los altos directivos adoptan un comportamiento ilegal o inmoral, éstos serán los valores y normas declarados por la empresa sin importar lo que declare de manera formal.
	Supuestos	Son los valores de la organización que se dan por sentados y que con el tiempo se convierten en el núcleo de la cultura.
	Innovación y aceptación del riesgo	Grado en que se estimula a los colaboradores para que sean innovadores y corran riesgos.
	Atención al detalle	Grado en que se espera que los colaboradores muestren precisión, análisis y atención por los detalles.



<b>Robbins y Judge (2017)</b>	Orientación a los resultados	Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
	Orientación a la gente	Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre los colaboradores de la organización.
	Orientación a los equipos.	Grado en que las actividades del trabajo están organizadas de manera colaborativa en lugar de individuales.
	Agresividad	Grado en que los colaboradores son agresivos y competitivos en lugar de buscar lo fácil.
	Estabilidad	Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el <i>statu quo</i> en contraste con el crecimiento.

Fuente: elaborado a partir de "Dimensiones Genéricas de las Culturas Organizacionales", por Castellanos (2013), p. 4. "Comportamiento organizacional", por Robbins y Timothy (2017), p. 527. "Comportamiento organizacional", por Griffin et al. (2017), pp. 526-527.

Mientras que Robbins y Judge (2017) identificaron siete elementos de la cultura organizacional, Castellanos (2013) y Griffin et al. (2017) consideran cuatro elementos y coinciden con las políticas/normas defendidas y declaradas.

Por su parte, Robles et al. (2018) identificaron siete dimensiones de la cultura organizacional a partir del análisis de otros autores. A continuación, se describe cada una de estas dimensiones:

- **Identidad:** tiene que ver con los mensajes que la organización transmite a los colaboradores, es decir, la relación entre las metas-valores de los colaboradores y las metas-valores de la organización.
- **Normas:** indica en qué grado una organización contribuye a que sus colaboradores se sientan cómodos o incómodos en situaciones no programadas.
- **Involucramiento con el propósito:** considera el compromiso de cada uno de los colaboradores y su capacidad de influir en cualquier área de la organización.
- **Creación del cambio:** se refiere a la capacidad de los colaboradores para crear formas de adaptación a las necesidades de los clientes, reaccionar de manera eficiente y eficaz a las tendencias de trabajo y anticipar cambios.
- **El enfoque al cliente:** es el grado en que los miembros de la organización colaboran con los clientes para satisfacer sus necesidades.
- **El trabajo en equipo:** es el trabajo realizado de manera colaborativa y con esfuerzo compartido entre los miembros de la organización.
- **Búsqueda de bienestar social:** enfatiza en la orientación de los colaboradores al servicio y ayuda a los demás, entre ellos se puede resaltar la formación (capacitación) constante del colaborador, la promoción de la equidad y orientación al rendimiento.



En este sentido, diversas instituciones se han preocupado por identificar la percepción de la cultura organizacional desde la visión de sus colaboradores. En el continente europeo se encuentra el realizado por los autores Cuerda y Bonavía (2017) en la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia, España, el cual buscó identificar la percepción de los estudiantes sobre la cultura de la institución. Se utilizó el Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty, que mide tres estilos culturales: constructivo, pasivo-defensivo y agresivo-defensivo. La muestra fue de 363 alumnos del grado de Psicología. Los resultados encontrados resaltan que la cultura percibida en este centro universitario no sobresale especialmente por ningún estilo en particular, aunque apunta ligeramente hacia un estilo constructivo. Se concluye que existen diferencias significativas entre los tres estilos, destacando el estilo constructivo, seguido por el pasivo-defensivo y, por último, por el agresivo-defensivo, lo que indica que los estudiantes perciben una cultura centrada en el logro de la experiencia a través del apoyo, la cooperación y la interrelación positiva con los miembros de la institución. En contraparte, los estudiantes perciben en menor medida una cultura agresiva-defensiva, competitiva y opositora ante las nuevas ideas o las innovaciones.

Por otra parte, se encuentra el estudio realizado por Furtasan (2019), denominado *The Effect of Organizational Culture on Lecturers Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia*, que buscó analizar la influencia de los fundamentos organizacionales de la cultura organizacional en el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la confianza de los docentes como empleados. La población activa de docentes en la fundación de las Universidades Privadas en Serang Banten, Indonesia, ascendieron a 525 personas y la muestra encuestada fue de 222. Los resultados mostraron que la cultura organizacional tiene un efecto positivo en el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la confianza del docente en el entorno universitario. Entre las conclusiones se encuentran que una cultura organizacional buena permite a los miembros de la organización desarrollar su integridad, competencia, consistencia y lealtad hacia la organización; además de que alienta a los miembros de la organización a actuar de manera positiva hacia la organización.

Aris y Lindawati (2021) llevaron a cabo una investigación que buscó determinar el efecto del liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el comportamiento innovador y el desempeño laboral. La muestra estuvo compuesta por 204 profesores de tres universidades católicas de Surabaya, Indonesia.

Los resultados del estudio indican que el liderazgo transformacional tiene un efecto negativo y significativo en el comportamiento innovador en el trabajo, la

cultura organizacional tiene un efecto positivo y significativo en el comportamiento innovador en el trabajo, el comportamiento innovador en el trabajo tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño, el liderazgo transformacional tiene un efecto negativo y un efecto significativo en el desempeño, la cultura organizacional tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño, el liderazgo transformacional tiene un efecto negativo e insignificante en el desempeño a través del comportamiento innovador en el trabajo, y la cultura organizacional tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño a través del comportamiento innovador en el trabajo. Sugiere que los líderes universitarios apliquen estilos de liderazgo apropiados, mantengan y mejoren su cultura organizacional. (Aris y Lindawati, 2021, p. 113)

En Latinoamérica destaca la investigación de Rivas (2020), aplicado a 69 docentes de dos universidades públicas (22 pertenecientes a la Universidad de Zulia [LUZ] y 47 a la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt [UNERMB] del municipio de Cabimas Venezuela). La investigación buscó describir la cultura organizacional de las universidades mencionadas. Se trató de un estudio de tipo descriptivo, con diseño no experimental de campo y de corte transversal. La técnica de investigación fue la encuesta compuesta por 4 indicadores: cultura burocracia, clan, emprendedora y de mercado, con opciones de respuesta tipo Likert. Entre los resultados obtenidos destacan que el indicador burocrático es el que predomina en las universidades estudiadas puesto que siguen las reglas de manera metódica, racional y organizada. Por otra parte, la cultura del clan está poco presente pues es escasa la invitación a los docentes a ser parte de la toma de decisiones y no se manifiesta un alto compromiso de estos por las instituciones.

A nivel nacional, se encuentra el elaborado por Valdez et al. (2017), cuyo objetivo fue “determinar la cultura organizacional que predomina en la carrera de Licenciatura en Administración de una Institución de Educación Superior (IES) de la Ciudad de Chihuahua de acuerdo con las percepciones de estudiantes, docentes y administrativos” (p. 16). Se trató de una investigación descriptiva. La muestra de estudio fueron 421 sujetos (333 estudiantes, 61 docentes y 27 de personal administrativo), usando un nivel de confianza del 90% y un error estándar de 10%. El cuestionario abarcó cuatro dimensiones: del clan, adhocrática, jerárquica y de mercado. Entre los resultados resalta la similitud entre la percepción de los docentes y administrativos, considerándola como adhocrática, mientras que, para el caso de los estudiantes, se orienta a la jerárquica y en segundo término la adhocrática, lo que indica que ven a la institución como un lugar dinámico con un líder innovador.

En último lugar, tanto para docentes, administrativos y estudiantes se posiciona la cultura de mercado, quedando en segundo lugar la del clan.

## Material y método

Para llevar a cabo el presente estudio de cultura organizacional, se optó por utilizar las propuestas de los autores Robles et al. (2018), debido a su aproximación al contexto de estudio. Estos proponen un instrumento (cuestionario) con 55 ítems, adaptado al contexto de estudio y con un total de 50 preguntas. El cuestionario se estructuró en tres secciones: la primera de datos generales como género, edad, nivel de estudios y antigüedad; la segunda compuesta por 45 ítems de las dimensiones de la cultura organizacional (identidad, normas, involucramiento con el propósito, creación del cambio, enfoque al cliente, trabajo en equipo y búsqueda de bienestar social); y la tercera de comentarios y/o sugerencias.

Los sujetos de estudio corresponden a todos los docentes que se encontraban activos en el periodo agosto 2022-enero 2023, impartiendo una EE del AFBG de la Universidad Veracruzana, región Coatzacoalcos-Minatitlán. El cuestionario fue aplicado a 44 docentes (muestra) de un total de 55 activos (población), usando el muestreo no probabilístico y la técnica de conveniencia. Para la recopilación de la información, el cuestionario fue capturado en “Google Forms” y compartido a los docentes. Se trató de un estudio con un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de corte transversal.

Respecto a la confiabilidad del cuestionario, en la Tabla 2 se realiza una comparación de Alfa de Cronbach entre los arrojados por los autores Robles et al. (2018) y esta investigación. Para ambos casos, de manera general, el instrumento cuenta con un alfa superior al 0.9 que de acuerdo con George y Mallery (2003, citado por Andrés y Pascual, 2017) es excelente. Si se analiza la confiabilidad por dimensión, en la investigación de Robles et al. (2018) la dimensión de “normas” es la única con un resultado superior a 0.7. En contraste, en esta investigación todas son superiores a 0.8, lo que significa que la confiabilidad es buena.

**Tabla 2**

*Alfa de Cronbach del cuestionario de cultura organizacional*

Dimensiones	Alfa de Cronbach por Robles et al. (2018)	Alfa de Cronbach en docentes del AFBG
Identidad	0,875	0,952
Normas	0,781	0,838
Involucramiento con el propósito	0,831	0,948
Creación del cambio	0,895	0,870
Enfoque al cliente	0,837	0,831

Trabajo en equipo	0,814	0,804
Bienestar social	0,800	0,939
General	0,957	0,938

Nota: elaborado a partir de "Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas" por Robles et al. (2018), pp. 17.18; Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), 2023.

Para dar cumplimiento al objetivo general y determinar la percepción de la cultura organizacional de los académicos en el AFBG región Coatzacoalcos de la Universidad Veracruzana, se utiliza la escala que se aprecia en la Tabla 3.

**Tabla 3**

*Escala de valoración de la percepción de la cultura organizacional*

Valoración	Intervalo
Fuerte	4,2 – 5
Ni débil ni fuerte	2,6 – 4,2
Débil	1 -2,6

Nota: adaptado de la "Evaluación de la gestión del conocimiento en un centro logístico nacional" por Londoño y García, 2015, citado por Medina, et al., 2020, p. 10-11.

## Resultados y discusión

En este apartado se presentan los resultados de los datos generales, las tablas y gráficas de las dimensiones de la cultura organizacional y el nivel de percepción general. El 53% corresponde al género femenino y el resto al masculino. Respecto a la edad, el 40% oscila de 39 a 45 años, seguido del 27% de 53 a 59 años, posicionándose en tercer lugar los de 32 a 38 años y en cuarto los de 46 a 52, con un 13%; solo el 7% es igual o superior a 60 años. En la formación académica, el 13% tiene una licenciatura, el 80% maestría y el resto doctorado. Si se analiza la antigüedad, el 33% cuenta con menos o igual a 5 años, el 27% de 6 a 10 años, con una diferencia de 1% respecto al de 16 a 20 años; posicionándose en último lugar con un 7% los de 11 a 15 años y 26 años o más.

En la Tabla 4 se aprecia la media de la dimensión "identidad". El ítem con la media más alta es aquella en donde los docentes consideran que el AFBG tiene un gran significado para ellos; seguido del ítem 7, en donde los docentes se sienten orgullosos de formar parte de esta dependencia. En contraparte, es de esperarse que el ítem con la media más baja sea la 14, debido a que cuestiona si los académicos trabajan en el AFBG porque les ofrecen un buen sueldo y buenas prestaciones; se infiere que se debe a que los docentes del AFBG no tienen acceso a plazas de tiempo completo, por lo que el grado mayor de contratación es docente por asignatura con Experiencias Educativas (EE) de base por la estructura de esta.

El tipo de contratación y el número de EE que tiene el académico en cada periodo influye en el sueldo y prestaciones que percibe; ya que algunos llegan a

tener solo una o dos EE por lo que tienen que complementar sus ingresos en otras instituciones educativas y/o empresariales.

**Tabla 4**

*Dimensión "identidad" de la cultura organizacional*

Ítems	Media
5. El AFBG tiene un gran significado personal para mí.	4,87
6. Me molesto cuando alguien fuera/dentro de la universidad se expresa mal del AFBG.	4,27
7. Me siento orgulloso de pertenecer al AFBG.	4,80
8. Considero que le debo mucho al AFBG.	4,33
9. Me siento contento por trabajar en el AFBG en lugar de otra Área.	4,47
10. Siento un fuerte sentido de pertenencia hacia el AFBG.	4,73
11. Considero que se tiene el compromiso de lealtad en el AFBG.	4,53
12. Cuando hablo del AFBG con mis amigos comento que es un excelente lugar para trabajar.	4,60
13. Considero que el AFBG tiene la capacidad para perseverar en el futuro.	4,67
14. Trabajo en el AFBG porque me ofrecen un buen sueldo y buenas prestaciones.	3,93
15. Considero que en el AFBG se hacen actividades que los distinguen de los demás.	4,33
16. Estoy dispuesto a esforzarme con el fin de ayudar a que el AFBG tenga éxito.	4,60
17. Considero que la imagen del AFBG que se percibe en la comunidad me representa.	4,27
18. Considero que la visión del AFBG sirve como guía y motivación.	4,33
<b>Media de la dimensión</b>	<b>4,48</b>

Nota: elaborado a partir de la base de datos obtenida de las respuestas de los académicos en el formulario "Google Forms", 2023.

En la Tabla 5 se visualiza la media de la dimensión "normas", el ítem con la media más alta es el 22, en donde los docentes perciben que en las actividades cotidianas en el AFBG se observa la práctica del código de ética de la Universidad Veracruzana, algo que es muy grato saber. Mientras que el ítem 19 resulta con la media más baja y cuestiona si en el AFBG existe un reglamento interno de trabajo que rige las actividades. Como se mencionó al inicio de este documento, el "Estatuto del personal académico" es el que rige a los docentes en la universidad, así como el "Reglamento de Academias por Área de Conocimiento, por Programa Académico y de Investigación"; en este sentido, todas las actividades son conducidas por estas de manera interna.

**Tabla 5**

*Dimensión "normas" de la cultura organizacional*

Ítems	Media
19. En el AFBG existe un reglamento interno que rige las actividades.	3,93

20. En el AFBG se utilizan los lineamientos institucionales para resolver problemas al interior y exterior de la universidad.	4,27
21. En el AFBG existe un reglamento de academias para el trabajo colegiado que muestre lo correcto e incorrecto del comportamiento.	4,20
22. En las actividades cotidianas, como docente del AFBG, se observa la práctica del código de ética de la Universidad Veracruzana.	4,47
23. Considero que en el AFBG existen políticas y procedimientos que no discriminan.	4,40
<b>Media de la dimensión</b>	<b>4,25</b>

Nota: elaborado a partir de la base de datos obtenido de las respuestas de los académicos en el formulario "Google Forms", 2023.

Las medias de los ítems de la dimensión "involucramiento con el propósito" se aprecian en la Tabla 6, en donde el ítem mejor evaluado es el 31, con lo que se deduce que existe buena coordinación y comunicación en el AFBG para intercambiar información y desarrollar sus actividades. Con una diferencia de 0.05 al ítem anterior, los ítems 28 y 29 se posicionan en segundo lugar, los docentes aprecian que en el AFBG se establecen metas ambiciosas, alcanzables y se comparte el propósito y la orientación de largo plazo.

En contraparte, el ítem 24 se posiciona en penúltimo lugar cuando se les cuestiona a los docentes si tienen la confianza en que sus recomendaciones son tomadas en cuenta. El ítem con la media más baja es la que pregunta si los superiores escuchan la opinión de los docentes para mejorar aspectos relacionados con el trabajo y desempeño.

**Tabla 6**

*Dimensión "involucramiento con el propósito" de la cultura organizacional*

Ítems	Media
24. Tengo confianza en que el AFBG toma en cuenta mis recomendaciones.	4,07
25. Considero que el AFBG permite tomar riesgos ya calculados.	4,13
26. Considero que el AFBG incentiva a crear cambios.	4,13
27. Considero que el AFBG reconoce a las personas que tienen iniciativa.	4,20
28. Considero que el AFBG establece metas ambiciosas y alcanzables.	4,27
29. El AFBG comparte el propósito y la orientación de largo plazo.	4,27
30. Los superiores escuchan la opinión de los docentes para mejorar aspectos relacionados con el trabajo y desempeño.	4,00
31. Considero que en el AFBG comparten la información que se requiere para realizar las actividades.	4,33
<b>Media de la dimensión</b>	<b>4,18</b>

Nota: elaborado a partir de la base de datos obtenido de las respuestas de los académicos en el formulario "Google Forms", 2023.

En la Tabla 7, se visualiza la dimensión "creación del cambio" de la cultura organizacional. Los docentes evalúan con la media más alta el ítem 34 en donde, a

pesar de sus problemas personales, buscan la manera de seguir brindando una buena atención a sus estudiantes, lo que indica que están comprometidos en el proceso de enseñanza-aprendizaje del educando. En segundo lugar se posiciona el ítem 33 en donde los académicos mantienen una actitud positiva ante los cambios en el ambiente de trabajo. Del lado contrario, el ítem 36 resulta con la media más baja, donde se cuestionó si toman decisiones en el trabajo considerando las consecuencias para el AFBG y para ellos.

**Tabla 7**

*Dimensión "creación del cambio" de la cultura organizacional.*

Ítems	Media
32. Implemento mejores formas para realizar las actividades de trabajo.	4,53
33. Mantengo una actitud positiva ante los cambios en el ambiente de trabajo.	4,60
34. Dejo mis problemas personales y busco la manera de seguir brindando una buena atención a mis estudiantes.	4,80
35. Coopero con diversas áreas para crear un cambio positivo para la organización.	4,53
36. Tomo decisiones en el trabajo considerando las consecuencias para el AFBG y para mí.	4,20
37. Tomo en cuenta las sugerencias que me hacen mis compañeros de trabajo.	4,47
<b>Media de la dimensión</b>	<b>4,52</b>

Nota: elaborado a partir de la base de datos obtenido de las respuestas de los académicos en el formulario "Google Forms", 2023.

La dimensión "enfoco al cliente" se aprecia en la Tabla 8. El ítem 38 resulta con la media más alta, los docentes consideran que las actividades que realizan en el AFBG permiten un mayor grado de lealtad en los estudiantes; mientras que la dimensión 39 y 40 se empatan en segundo lugar, pues los académicos consideran que todos trabajan hacia los mismos objetivos y el AFBG se preocupa por que los estudiantes estén satisfechos en su aprendizaje.

**Tabla 8**

*Dimensión "enfoco al cliente" de la cultura organizacional.*

Ítems	Media
38. Las actividades que hacemos en el AFBG permiten el mayor grado de lealtad de los estudiantes.	4,47
39. Considero que todos trabajan hacia los mismos objetivos del AFBG.	4,33
40. El AFBG se preocupa por obtener el mayor grado de satisfacción de los estudiantes.	4,33
<b>Media de la dimensión</b>	<b>4,38</b>

Nota: elaborado a partir de la base de datos obtenido de las respuestas de los académicos en el formulario "Google Forms", 2023.



La dimensión “trabajo en equipo”, se muestra en la Tabla 9. Sobresalen los ítems 41 y 44, de lo cual se deduce que en el AFBG se trabaja de manera colaborativa y los superiores practican los valores institucionales; en segunda posición se encuentra el ítem 43, en donde los sujetos analizados consideran que es fácil coordinar proyectos en el área de trabajo; en el último lugar quedó el ítem 42 sobre el fomento de la cooperación entre los distintos enlaces administrativos, coordinadores regionales y academias.

En este sentido, es importante mencionar que el AFBG colabora con las distintas Facultades de otras entidades académicas de la región como es el área de Artes, Ciencias Biológicas y Agropecuarias, Ciencias de la Salud, Económico-Administrativa y Técnica, así como distintas dependencias a nivel estatal.

**Tabla 9**

*Dimensión “trabajo en equipo” de la cultura organizacional*

Ítems	Media
41. Considero que en el AFBG todos realizan sus actividades como un equipo.	4,27
42. El AFBG fomenta activamente la cooperación entre los distintos enlaces administrativos, coordinaciones regionales y de academia que lo conforman.	4,13
43. Considero que es fácil coordinar proyectos en el área de trabajo.	4,20
44. Mis superiores practican los valores que difunden.	4,27
<b>Media de la dimensión</b>	<b>4,22</b>

Nota: elaborado a partir de la base de datos obtenido de las respuestas de los académicos en el formulario “Google Forms”, 2023.

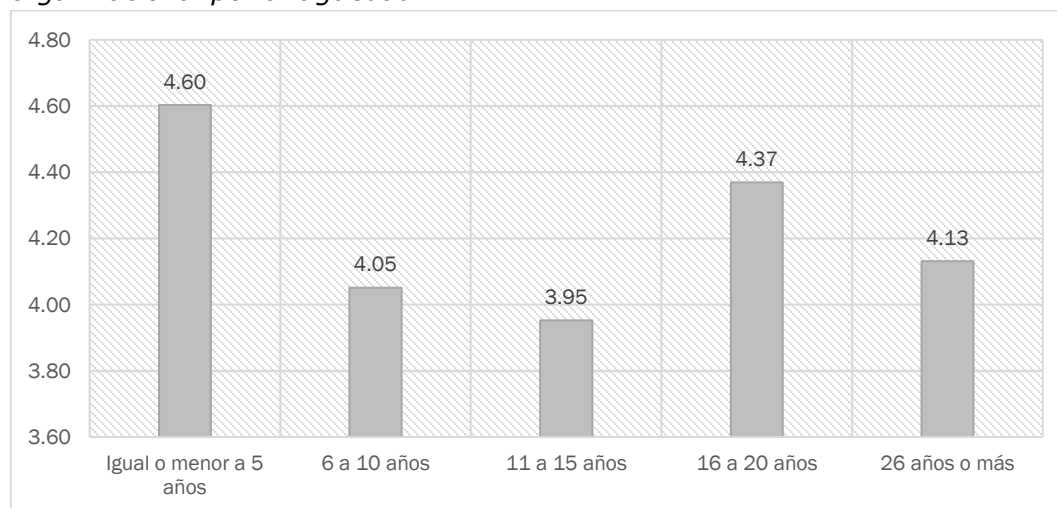
En la Tabla 10 se resalta la última dimensión de la cultura organizacional “búsqueda del bienestar social”. Sobresale el ítem 49 con la media más alta puesto que los académicos consideran que es fácil elegir a los integrantes para un equipo de trabajo cuando se pretenden desarrollar nuevos proyectos; luego sigue el ítem 47 en donde los docentes reconocen que sus capacidades son consideradas una fuente importante para lograr una ventaja competitiva en el área. En contraparte, el ítem 45 se posiciona en tercer lugar con una media de 4.13, en el cual se cuestiona si el AFBG ayuda a los docentes a lograr un equilibrio entre trabajo y familia. Los ítems que resultaron más bajos (cuarta posición) son el 46 y el 48. El primero hace referencia al apoyo que otorga el AFBG a los docentes cuando se presenta un problema personal y el segundo tiene que ver con la ayuda entre los compañeros de trabajo cuando alguno de ellos comete algún error.

**Tabla 10***Dimensión "búsqueda del bienestar social" de la cultura organizacional*

Ítems	Media
45. En el AFBG se ayuda a los docentes a hacer un balance entre su vida laboral y familiar.	4,13
46. Considero que el AFBG apoya cuando se presenta un problema personal.	4,07
47. En el AFBG mis capacidades son consideradas una fuente importante que generan ventaja competitiva.	4,20
48. Se ayuda a los compañeros de trabajo cuando cometen errores, considerando que tienen problemas de tipo personal.	4,07
49. Considero que es fácil elegir a los integrantes adecuados para un equipo de trabajo cuando se trata de nuevos proyectos.	4,27
<b>Media de la dimensión</b>	<b>4,15</b>

Nota: elaborado a partir de la base de datos obtenido de las respuestas de los académicos en el formulario "Google Forms", 2023.

Para identificar la percepción de los docentes acerca de la cultura de la dependencia por antigüedad, en la Figura 1, se visualiza una gráfica cruzada de esta. Los académicos con una antigüedad igual o menor a 5 años tienen la mejor percepción con una media de 4.60, la cual va disminuyendo conforme pasan los años (antigüedad de 6 a 15 años). Si bien es cierto que existe un incremento de la percepción en la antigüedad de 16 a 20 años y de 26 años o más, esta se encuentra por debajo de la media más alta.

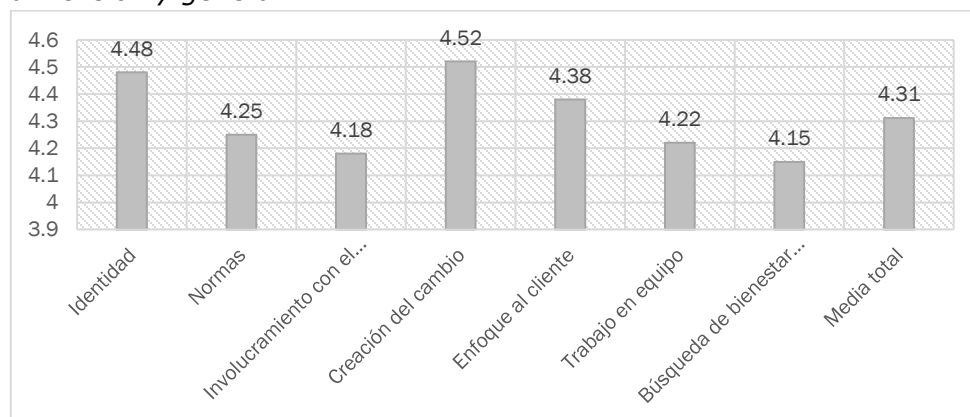
**Figura 1.***Gráfica cruzada de la percepción de los académicos sobre la cultura organizacional por antigüedad*

Nota: elaborado a partir de la base de datos obtenido de las respuestas de los académicos en el formulario "Google Forms", 2023.

En la Figura 2 se visualiza la media por dimensión. En general sobresale con la media más alta la dimensión “creación del cambio”, seguido de la “identidad” con una diferencia de 0.10 con la dimensión “enfoco al cliente”. En contraparte, la dimensión con la media más baja es la “búsqueda del bienestar social”.

**Figura 2.**

*Gráfica de la percepción de los académicos de la cultura organizacional por dimensión y general*



Nota: elaborado a partir de la base de datos obtenido de las respuestas de los académicos en el formulario “Google Forms”, 2023.

En la Tabla 11, se aprecia por categoría la percepción de la cultura organizacional de acuerdo con la escala de medición definida. Las dimensiones de “creación del cambio”, “identidad”, “enfoco al cliente”, “normas” y “trabajo en equipo” cuentan con una percepción fuerte, mientras que el “involucramiento con el propósito” y “bienestar social” tienen una percepción media. De manera general, la percepción de la cultura organizacional de los docentes en el AFBG, campus Coatzacoalcos de la Universidad Veracruzana región Coatzacoalcos-Minatitlán en el periodo agosto 2022-enero 2023, es fuerte. Por el lado contrario, al analizar la media por dimensión de cultura organizacional, el “bienestar social” seguido de “involucramiento con el propósito” resultaron con la media más baja de todas, lo cual los posiciona en una percepción de cultura organizacional en término medio.

**Tabla 11.**

*Percepción de la cultura organización por dimensión y general*

Dimensiones	Media por dimensión	Precepción por dimensión	Media general	Percepción general
Identidad	4,48	Fuerte		
Normas	4,25	Fuerte		

Involucramiento con el propósito	4,18	Ni débil ni fuerte		
Creación del cambio	4,52	Fuerte	4,31	Fuerte
Enfoque al cliente	4,38	Fuerte		
Trabajo en equipo	4,22	Fuerte		
Bienestar social	4,15	Ni débil ni fuerte		

Nota: elaborado a partir de la base de datos obtenido de las respuestas de los académicos en el formulario “Google Forms”, 2023.

Los resultados obtenidos en esta investigación se asemejan a los de Rivas (2020), aplicado a docentes de la Universidad de Zulia [LUZ] y a la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt [UNERMB] en Venezuela; ya que se encontró que las reglas se siguen de manera metódica y organizada. En el presente estudio la dimensión “normas” se posicionó en tercer lugar con una percepción fuerte.

Una cultura organizacional fuerte tiene un efecto positivo en el compromiso de los miembros de toda organización, la satisfacción laboral y la confianza entre los colaboradores como lo resalta Furtasan (2019).

## Conclusiones y recomendaciones

Todas las organizaciones cuentan con una cultura organizacional sin tener presente la magnitud y giro de estas, que pueden ser débiles o fuertes. Una cultura débil puede generar problemas en la organización como insatisfacción y una elevada rotación de puestos. Por el contrario, una cultura fuerte puede facilitar el cumplimiento de los objetivos que persigue una compañía. Con los resultados obtenidos en el presente estudio, se concluye que:

- Los docentes perciben una cultura organizacional fuerte en el ÁFBG de la Universidad Veracruzana, región Coatzacoalcos – Minatitlán, durante el periodo agosto 2022-enero 2023. La dimensión de la cultura organizacional que sobresale de todas es la “creación del cambio” con una media de 4.52, seguido de “identidad”, “enfoque al cliente”, “normas” y “trabajo en equipo” respectivamente. Con esto el AFBG tiene más probabilidades de generar esquemas de trabajo que estimulen la construcción de ideas y la retención del talento humano, de acuerdo con la afirmación de Jim Collins (2001, citado en Hernández, 2018).
- Las dimensiones de “bienestar social” e “involucramiento con el propósito” resultaron con la media más baja de las 7 estudiadas, esto hizo que estas se posicionaran en la categoría de una cultura media (ni fuerte ni débil).

- Los académicos que poseen una antigüedad menor o igual a 5 años tienen una mejor percepción de la cultura organizacional con relación al resto, lo que se fundamenta con la media de 4.60.
- Entre las aportaciones de este estudio a la literatura, es necesario recalcar que la planeación estratégica juega un papel importante en la definición de la cultura de toda organización, ya que de ella se desprenden las políticas y reglamentos que esta pondrá en práctica. Una cultura organizacional en donde los colaboradores no se sientan identificados puede generar insatisfacción laboral, lo que conllevaría a una rotación de personal y, por lo tanto, un costo de desvinculación y de reclutamiento y selección de personal. Con lo anterior, es importante que toda compañía defina valores relacionados con los derechos humanos y la sustentabilidad, que busque el bienestar de los asociados y por tanto de toda la organización.

A continuación, se enlistan de manera general algunas recomendaciones esenciales para el AFBG, que servirán para el fortalecimiento del concepto de estudio.

- Respecto a la dimensión de “bienestar social”: aplicar el cuestionario de los factores de riesgo psicosocial de la Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, para identificar si existe presencia de alguno de estos factores y, a partir de los resultados, generar acciones que fortalezcan el bienestar social de los docentes. Se recomienda su aplicación en el periodo febrero-julio 2023.
- Con relación a la dimensión “involucramiento con el propósito”: crear un buzón de comentarios y sugerencias. Así como seguir prestando atención a las sugerencias de los docentes en las reuniones de academia, en la propuesta de ideas innovadoras en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es importante identificar la percepción de la cultura de la dependencia por parte del personal administrativo, así como la aplicación de un cuestionario con un enfoque a estudiantes; pero no solo limitarse a esta coordinación, sino también a las otras dependencias de la UV. Toda institución educativa debe llevar a cabo este estudio para identificar las percepciones y atender las oportunidades que se detecten, con el propósito de buscar el bienestar colectivo: empresa-colaborador.

## Referencias

- Aris Ferdinan, B. y Lindawati, T. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Lecturer Performance Through Innovative Work Behavior at Catholic Universities in Surabaya. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*. 6(2), 113-122. <https://orcid.org/0000-0002-2184-9703>
- Castellanos Macías, P. (2013). Dimensiones Genéricas de las Culturas Organizacionales. *Sinergia e Innovación*, 1(104), 4. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/334407>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (10° ed.). México: McGrawHill. 358-359.
- Cuerda A. y Bonavía T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Pensamiento y gestión*, (42), 233-257. <https://doi.org/10.14482/pege.42.10475>
- Furtasan, A. Y. (2019). The Effect of Organizational Culture on Lecturers Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia. *International Journal of Higher Education*. 9(2), 16-24. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p16>
- Griffin R. W., Phillips J. M., y Gully S. M. (2017). *Comportamiento organizacional* (12° ed.). México: Cengage Learning. 526-527.
- Hernández C. (2018, 16 de agosto). *Efectos secundarios de las culturas tóxicas*. <https://incp.org.co/efectos-secundarios-las-culturas-toxicas/>
- Hernández, H,A y Pascual Herrera, A. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Investigación Agraria y Ambiental*, 9(1), 160. <https://doi.org/10.22490/21456453.2186>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI]. (2022, 21 de julio). *Maestros y escuelas por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados de 2000/2001 a 2021/2022* [https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?px=Educacion\\_07&bd=Educacion](https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?px=Educacion_07&bd=Educacion)
- Medina Nogueira, Y. E., Assafiri Ojeda, Y.E., Nogueira Rivera. D., Medina León, A. y Medina Nogueira D. (2020). Evaluación de la gestión del conocimiento en un centro logístico nacional. *Scielo*, 15(2), 1-16. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2073-60612021000200010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2073-60612021000200010)
- Méndez E. (2020, 3 de julio). *Beneficios de una cultura corporativa fuerte*. <https://www.losrecursoshumanos.com/beneficios-de-una-cultura-corporativa-fuerte/>
- Rivas Cuicas, A. C. (2020). Cultura organizacional de las universidades públicas del municipio Cabimas. *Investigación en Ciencias de la Administración*, 4(14), 80-93. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968092001/html/>
- Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17° ed.). México: Pearson. 527.
- Robles Acosta, C., Montes Leyva, J., Rodríguez Granados, A., Ortega Reyes, A. O. (2018). Diseño y validación de un instrumento de cultura organizacional para empresas medianas. *Nova Scientia*, 10 (21), 552-575. [http://nova\\_scientia.delasalle.edu.mx/ojs/index.php/Nova/article/view/1453](http://nova_scientia.delasalle.edu.mx/ojs/index.php/Nova/article/view/1453)
- Universidad Veracruzana [UV]. (2016, 14 de diciembre). *Legislación Universitaria. Código de Ética*. <https://www.uv.mx/legislacion/files/2017/07/Codigo-de-etica-de-la-Universidad-Veracruzana.pdf>
- Universidad Veracruzana [UV]. (2018, 23 de marzo). *Manual de organización. Dirección del Área de Formación Básica General. Organigrama*. <https://www.uv.mx/orgmet/files/2018/04/org-dfbg.pdf>

- Universidad Veracruzana [UV]. (2021). *Programa de trabajo 2021-2025*.  
<https://www.uv.mx/comunicacionuv/files/2022/03/Programa-Trabajo-2021-2025-1.pdf>
- Universidad Veracruzana [UV]. (2021, 28 de mayo). *Legislación Universitaria. Estatuto de alumnos 2008*. <https://www.uv.mx/legislacion/files/2021/06/Estatuto-Alumnos-28-05-2021.pdf>
- Universidad Veracruzana [UV]. (2022, 05 de octubre). *Plan de Desarrollo de la Dependencia (PLADE) 2021-2025*. [https://www.uv.mx/afbg/files/2022/10/Plade-DAFBG\\_7oct22.pdf](https://www.uv.mx/afbg/files/2022/10/Plade-DAFBG_7oct22.pdf)
- Universidad Veracruzana [UV]. (2022, 12 de diciembre). *Presentación*.  
<https://www.uv.mx/universidad/presentacion/>
- Universidad Veracruzana [UV]. (2022, 4 de mayo). *Oferta Educativa*. <https://www.uv.mx/oferta-educativa/>
- Universidad Veracruzana [UV]. (2023, 19 de enero). *Área de Formación Básica General. Experiencias Educativas*. <https://www.uv.mx/afbg/experiencias-educativas/>
- Universidad Veracruzana [UV]. (2023, 19 de enero). *Área de Formación Básica General. Reglamentación*. <https://www.uv.mx/afbg/reglamentacion/>
- Universidad Veracruzana [UV]. (2023, 20 de enero). *¿Qué es el MEIF?*.  
<https://www.uv.mx/estudiantes/modelo-educativo-institucional/>
- Valdez Rodríguez, B. E., Rodríguez Olivas M. A. y Hernández Bernadett J. (2017). Percepción de la cultura organizacional y el liderazgo en una Institución de Educación Superior. *ConCiencia Tecnológica* (53), 16-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6407914>