

59

CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE DE VALORES EN COMPETENCIA: SITUACIÓN ACTUAL Y DESEADA EN LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL, ECUADOR

ORGANIZATIONAL CULTURE FROM THE COMPETING VALUES PERSPECTIVE: CURRENT AND DESIRED SITUATION AT UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL, ECUADOR

Olga Bravo Acosta¹

E-mail: obravo@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0558-3228>

Mara Cabanilla Guerra¹

E-mail: rektorado@uteg.edu.ec

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2759-6284>

¹ Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Bravo Acosta, O., & Cabanilla Guerra, M. (2021). Cultura organizacional desde el enfoque de valores en competencia: situación actual y deseada en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador. *Revista Conrado*, 17(S3), 508-513.

RESUMEN

La cultura identifica, distingue y orienta a las organizaciones en sus modos de hacer, condicionando la toma de decisiones y la productividad, por lo que, en el caso de instituciones de educación superior, subyace en las estructuras y modelos de organización y gestión, afectando los rendimientos académicos o más propiamente, la calidad educativa. El presente estudio tiene por objeto caracterizar la cultura dominante actual y deseada en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil de acuerdo con la metodología de valores en competencia de Cameron y Quinn. Para el efecto, se aplica la prueba OCAI de manera aleatoria a 85 miembros de la universidad, complementado con entrevistas, bajo criterios de inclusión de los informantes. Los resultados muestran una inclinación actual hacia la cultura de mercado, caracterizada por estar orientada a resultados y la competitividad, posicionándose externamente con adaptabilidad y control; en cuanto a la cultura deseada se encuentra cierta fuerza o disposición hacia la tipología adhocrática, relacionada con un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo, para posicionarse externamente con flexibilidad e individualidad. Se concluye que estas tipologías se repiten al considerar por separado a docentes, alumnos y personal administrativo, revelando gran consistencia en la asunción de la cultura organizacional por los diferentes grupos.

Palabras clave:

OCAI, características culturales, cultura de mercado, cultura adhocrática

ABSTRACT

Culture identifies, distinguishes and guides organizations in their ways of doing, conditioning decision-making and productivity, which is why, in the case of higher education institutions, it underlies the structures and models of organization and management, affecting academic performance or more properly, educational quality. The present study aims to characterize the current and desired dominant culture at Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil according to the competing values methodology of Cameron and Quinn. For this purpose, the OCAI test is applied randomly to 85 members of the university, supplemented with interviews, under criteria of inclusion of the informants. The results show a current inclination towards market culture, characterized by being results-oriented and competitive, positioning itself externally with adaptability and control; regarding the desired culture, there is a certain strength or disposition towards the adhocratic typology, related to a dynamic, entrepreneurial and creative workplace, to position itself externally with flexibility and individuality. It is concluded that these typologies are repeated when separately considering teachers, students and administrative personnel, revealing great consistency in the assumption of the organizational culture by the different groups.

Keywords:

OCAI, cultural characteristics, market culture, adhocratic culture.

INTRODUCCIÓN

Toda organización constituye un ámbito propio de cultura que la identifica, la distingue y la orienta en sus modos de hacer, condicionando la productividad empresarial y, en el caso de organizaciones educativas, los rendimientos académicos o más propiamente, la calidad educativa. Esta última es un constructo que va más allá de los aspectos curriculares e incluye las estructuras y modelos de organización, así como la gestión de las instituciones (Elizondo y Mena, 2016), que se encuentran arraigados en la identidad y comportamiento de la organización y de sus miembros.

La importancia de realizar estudios sobre cultura organizacional en las instituciones de educación superior (IES) se debe a su responsabilidad en gran parte de la transmisión de valores, hábitos y creencias que se adhieren al conocimiento y a la ciencia compartida en el aula entre docentes y estudiantes (Carrillo et al., 2021). Más aún en la actual sociedad del conocimiento, donde la aceleración de la globalización impulsada por el continuo avance de las tecnologías de la información y comunicación, proponen nuevos retos que las universidades deben afrontar.

A esto se agrega el estado de emergencia sanitaria derivada de la pandemia Covid-19, que ha impactado directamente al sector en cuanto a la imposición del teletrabajo y la educación en soporte digital. De este modo, se ha alterado de forma repentina, instantánea y, en muchos casos, sin preparación previa, el ejercicio docente y la situación laboral del profesorado en todos los niveles y en todos los países del mundo (Ordoñez et al. 2020; Del Castillo y Del Castillo, 2021), planteando enormes retos tecnológicos, pedagógicos y de competencias (Ordorika, 2020), acerca de todo lo cual se prevé que las modalidades a distancia, digitales, en línea y flexibles van a ser aprovechadas de forma generalizada una vez superada la pandemia (García, 2021).

Estas nuevas tendencias y comportamientos sociales, laborales, económicos y tecnológicos, serán incorporadas, transmitidas y afianzadas desde la cultura organizacional de las universidades y centros educativos. En consecuencia, su gestión deberá contribuir a movilizar recursos y otros contenidos culturales, así como aportar a una mejor cohesión de sus miembros en torno al proyecto misional de la institución (Uribe y Linares, 2015; González et al., 2016).

En tal contexto, el presente estudio tiene por objeto caracterizar la cultura dominante actual y deseada en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG, según la percepción de sus docentes, alumnos y personal administrativo, utilizando la metodología de

valores en competencia de Cameron & Quinn (1999). El estudio forma parte del proyecto de investigación interuniversitario titulado “Estudio de la cultura organizacional, situación de aula y desarrollo universitario en Instituciones de Educación Superior del Ecuador”, ejecutado mediante convenio con la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y otras IES del país.

La cultura organizacional ha sido descrita como el sistema de significados aceptados de manera pública y colectiva por un grupo en un tiempo determinado (Pettigrew, 1979); es decir, un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización (Schwartz y Davis, 1981), un conjunto de reglas y procedimientos formales e informales (Martin, 1992), que se aprenden a medida que el grupo va solucionando problemas de adaptación externa y de integración interna (Schein, 1988), otorgando el sentido de identidad y compromiso a sus miembros (Soria y Gómez, 2008). Estos patrones culturales pueden ser vistos como un recurso o un medio para llegar a un fin que si se agrega valor se convierte en ventaja competitiva para alcanzar el éxito (Barney, 1986).

Denison (1996) afirma que los patrones de significado y comportamientos son establecidos por la socialización de una variedad de grupos específicos que convergen en el lugar de trabajo. Así, el modelo cultural de Denison valora cuatro dimensiones: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. Por su parte, Cameron & Quinn (1999) describen la cultura organizacional como un sistema dinámico formado de valores compartidos que definen la identidad de la organización y de sus miembros. Su modelo de valores en competencia, a través del *Organizational Cultural Assessment Instrument* (OCAI), y el modelo cultural de Denison son precisamente los más utilizados en la medición de la cultura organizacional (Carrillo, 2016).

Precisamente, en el modelo de valores en competencia de Cameron & Quinn (1999) se destacan cuatro tipos de cultura organizacional:

- **Clan**; la organización se concentra en posicionarse internamente con flexibilidad y libertad para actuar; es concebida como una gran familia, donde sus miembros comparten internamente creencias y valores, con un alto compromiso para el logro de resultados, de manera que el estilo de dirección promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- **Adhocrática**; la organización se concentra en posicionarse externamente con un alto grado de flexibilidad y de individualidad, lo que conlleva a que no cuenten con poder centralizado ni relaciones de autoridad, en cambio, el poder fluye de individuo a individuo y de equipo en equipo, dependiendo de qué problema se

resuelva en el momento, deviniendo en una organización dinámica, líder en innovación.

- **Mercado**; la organización se concentra en lograr posicionarse externamente con estabilidad y control, orientada a la consecución de resultados, productividad, participación de mercado, diversificación; se destaca por su sólido liderazgo en el trabajador, prevaleciendo una competitividad energética con enfoque hacia las ganancias.
- **Jerárquica**; la organización se concentra en posicionarse internamente con estabilidad y control, se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático y estructura vertical, existiendo cohesión lograda por sus líderes.

Este modelo de valores en competencia ha sido utilizado ampliamente para medir la cultura organizacional en universidades del Ecuador y otros países de América Latina (González et al., 2016; Rosas et al., 2020; Carrillo et al., 2021; Turpo, et al., 2021), aunque otros autores prefieren desarrollar sus propios instrumentos más acordes con el enfoque teórico asumido (Calles y Luna-Nemecio, 2020).

METODOLOGÍA

La investigación tiene un enfoque mixto que pretende utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, cuantitativa y cualitativa, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Este enfoque es adecuado para estudiar un problema de naturaleza compleja como el del presente estudio, en el cual existe una realidad objetiva atinente a los recursos materiales y humanos de la organización, pero también una realidad subjetiva, compuesta de las diversas realidades percibidas por los docentes, estudiantes y personal administrativo de la UTEG.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, mediante la aplicación del **Organizacional Cultural Assessment Instrument** (OCAI). De manera complementaria, se utilizó la entrevista con interrogantes abiertas para profundizar en la percepción sobre las dimensiones culturales en estudio. El proceso se realizó de modo online entre los meses de diciembre 2019 a abril 2020. Los datos cuantitativos se analizaron mediante Excel, mientras que los datos cualitativos fueron organizados para su interpretación contextual, permitiendo la triangulación de datos y fuentes.

Uno de los principales pasos del diseño de una investigación de enfoque mixto es la selección de los sujetos, es decir, los informantes que participarán activamente como suministradores de los datos (McMillan y Schumacher,

2012). En tal sentido, se escogió a aquellos que presentan las “características pertinentes para poder emitir respuestas de calidad” en función de los objetivos de la investigación (Tejada, 1997, p. 92). Los siguientes criterios de inclusión aseguran que el grupo de informantes ha vivido y construido la cultura organizacional de la universidad:

- Docentes: por lo menos cinco años de trabajo en la UTEG
- Alumnos: matriculados en el nivel de Prácticas Preprofesionales
- Personal administrativo: por lo menos cinco años de trabajo en la UTEG

En la Tabla 1 se detalla la muestra aplicada, para un total de 85 miembros de la institución. En cuanto a los docentes, una parte de ellos son contratados como personal administrativo, por lo cual se identificaron como tales en la encuesta.

Tabla 1. Muestra seleccionada.

Informantes	Encuesta	Entrevista
Docentes	13	8
Alumnos	31	5
Personal administrativo	41	3
Total	85	16

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Tabla 2 se resumen las dimensiones culturales de la UTEG según el test OCAI, encontrando una combinación de los cuatro “arquetipos” culturales, aunque domina una cultura de mercado caracterizada por estar orientada a resultados, producción, metas y objetivos, así como competitividad. En cuanto a la situación deseada, el puntaje mayor es para la tipología adhocrática, relacionada con un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. Estos resultados se repiten al considerar por separado a docentes, alumnos y personal administrativo.

Tabla 2. Perfil cultural UTEG según test OCAI.

	Actual	Deseada
Clan	19,78	20,54
Adhocrática	19,94	20,57
Mercado	20,30	20,35
Jerárquica	19,79	20,37

Según Cameron & Quinn (1999), la medida en que una empresa necesita una cultura fuerte y homogénea (en lugar de una mezcla variada de tipos de cultura) a menudo depende del entorno, dado que en general, si un tipo de cultura es muy dominante, los cambios pueden requerir más esfuerzos. Igualmente, los autores se adhieren al

principio de que se requiere una acción urgente en la organización cuando la diferencia entre la cultura actual y deseada es superior a 10 puntos, lo cual no es el caso de la UTEG cuya brecha es de apenas 0,27 puntos.

En la Figura 1 se ilustra la inclinación actual de la UTEG hacia la cultura de mercado, y cierta fuerza o disposición hacia una cultura adhocrática, tipologías ambas con un enfoque externo, orientado hacia la adaptación y cambio que el medio ambiente demande, en cuanto a la dirección del mercado, las últimas tecnologías, los competidores y los clientes, en función de diversificar las actividades. En el presente caso se asocia a la dependencia de los ingresos derivados de la matrícula estudiantil en carreras, programas y cursos de educación continua, en procura de mejores cuotas del mercado de la educación universitaria privada. Estos resultados contrastan, de manera coherente, con los obtenidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE – Ecuador, de carácter público, que oferta la formación en carreras profesionales técnicas, sociales y militares, donde la cultura dominante actual es jerárquica y la cultura deseada es un tipo de clan (Carrillo et al. 2021).

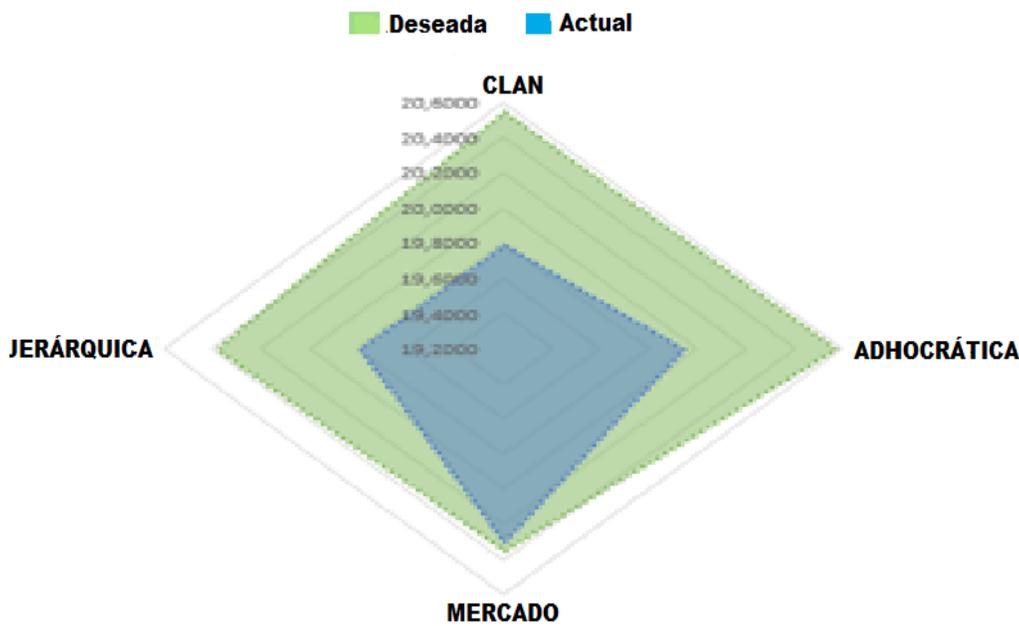


Figura 1. Situación actual y deseada en la UTEG según test OCAI.

En la Tabla 4 se destalla que la cultura de mercado (actual) de la UTEG tiene como característica dominante la orientación hacia resultados; un liderazgo organizacional de mentalidad empresarial; un estilo gerencial caracterizado por alta competitividad; donde la cohesión organizacional se basa en los logros y objetivos; con énfasis estratégico en la competitividad y obtención inmediata de resultados; siendo el criterio del éxito contar con el mejor producto.

En cuanto a la cultura adhocrática (deseada), se encuentra que la comunidad universitaria preferiría cambiar los perfiles correspondientes a manejo de recursos humanos, cohesión de la organización y énfasis estratégico. Es decir, las personas se inclinan mayoritariamente por un estilo gerencial basado en el trabajo en equipo, consenso y participación; estar a la vanguardia como punto de cohesión organizacional; así como, la exploración de oportunidades futuras como criterio de éxito de la universidad.

Tabla 4. Descripción de la cultura organizacional actual y deseada.

Tipología actual: Mercado	Tipología deseada: Adhocrática
Característica dominante: la organización está muy orientada hacia resultados, la preocupación es realizar el trabajo de acuerdo a los estándares solicitados.	Característica dominante: la organización está muy orientada hacia resultados, la preocupación es realizar el trabajo de acuerdo a los estándares solicitados.
Liderazgo organizacional: el liderazgo se considera como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación y adopción de riesgos.	Liderazgo organizacional: el liderazgo se considera como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación y adopción de riesgos.

Manejo de recursos humanos: el estilo gerencial está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros	Manejo de recursos humanos: el estilo gerencial está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.
Cohesión organizacional: lo que une es el énfasis en los logros y objetivos, la audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	Cohesión organizacional: lo que une es el compromiso con la innovación y el desarrollo, con énfasis en estar a la vanguardia.
Énfasis estratégico: la organización hace énfasis en promover acciones competitivas y obtención inmediata de resultados.	Énfasis estratégico: la organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos, valorando la exploración de oportunidades futuras.
Criterios de éxito: la organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto.	Criterios de éxito: la organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto.

Las descripciones anteriores se confirman con las entrevistas abiertas, donde los informantes señalan que la universidad ha estado orientada hacia resultados con base en las exigencias del entorno; por lo que ha experimentado fuertes transformaciones en cuanto a crecimiento de la planta física e infraestructura en general, implementación de la modalidad de estudios en línea, diversificación de la oferta académica de grado y posgrado, así como cumplimiento satisfactorio en procesos de evaluación institucional (acreditación). Precisamente, entre los factores que consideran facilitadores de los procesos de cambio y adaptabilidad institucional, se encuentran el liderazgo de las autoridades universitarias, el compromiso de los colaboradores y su productividad, junto a la visión de excelencia en el logro de los objetivos.

Por otra parte, las entrevistas destacan como factores inhibidores el exceso de tareas que distraen de la innovación en funciones sustantivas, la necesidad de reforzar el talento humano con más personal docente y el centralismo en la toma de decisiones que limita la actuación de funcionarios medios. Estos aspectos afirman los rasgos deseados dentro de la cultura adhocrática, referentes a un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo, que promueva activamente el trabajo en equipo, la innovación y la vanguardia tecnológica.

CONCLUSIONES

En la UTEG se presenta una combinación de arquetipos culturales que, de acuerdo con la literatura científica, puede otorgar flexibilidad de respuesta a las demandas del entorno; en este caso particular, los referentes al crecimiento de la planta física e infraestructura en general, colocarse a la vanguardia en la modalidad de estudios en línea, diversificar su oferta académica y, cumplir satisfactoriamente en procesos de evaluación institucional (acreditación).

La universidad muestra una inclinación actual hacia la cultura de mercado (posicionarse externamente con adaptabilidad y control), así como, cierta disposición hacia una cultura adhocrática (posicionarse externamente con flexibilidad e individualidad), sin que exista una

brecha de cuantía entre la situación actual y deseada. Estos tipos culturales se repiten al considerar por separado a docentes, alumnos y personal administrativo, revelando gran consistencia en la asunción de la cultura organizacional por los diferentes grupos que hacen vida en la universidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, J. (1986) Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3) 656-665.

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.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading: Addison-Wesley.

Carrillo Punina, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8).

Carrillo Punina Á.P., Galarza Torres S. P, Franco Pombo M. y Aroca Jácome R. (2021) Cultura organizacional desde el enfoque de valores en competencia: situación actual y deseada en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. En: Botto-Tobar M., Cruz H., Díaz Cadena A. (eds) *Avances en Inteligencia Artificial, Ingeniería Informática y de Software. CIT 2020*. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1327. Springer, Cham. Recuperado de https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1_4

Del Castillo-Olivares, J. M.; Del Castillo-Olivares, A. (2021). El impacto de la CoVid-19 en el profesorado de educación superior y sus concepciones sobre la evaluación. *Campus Virtuales*, 10(1), 89-101.

Denison, D. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigms Wars. *Academy of management review*, 21, 619-654.

- Elizondo Zenteno, M. D., y Mena Álvarez, A. (2016). La transformación institucional fundamento para el logro de la Calidad. *Atenas Revista Científico Pedagógica*, 3(35), 157- 72.
- García Aretio, L. (2021). COVID-19 y educación a distancia digital: preconfinamiento, confinamiento y posconfinamiento. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24 (1): 8-25.
- González Díaz, R. A., Ochoa Jiménez, S. y Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Revista Universidad y Empresa*, 18(30), 13-31.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación, e.6*. México: Mc Graw Hill ediciones.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2012). *Fundamentos y Metodología de investigación en educación II*. Pearson.
- Martin, H. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. Oxford University Press.
- Ordóñez-Almeida, K., García-Herrera, D., Erazo-Álvarez, C., y Erazo-Álvarez, J. (2020). Impacto del COVID-19 en Educación Superior: Universidad Católica de Cuenca. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5 (1), 221-245.
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 49, 1-8.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Rosas Salas, F., Espinosa Ochoa, O., Rubio Díaz, M. y Jaramillo Villagómez, J. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. *Revista Economía y Política*, (32), 11-33.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janés.
- Schwartz, H. y Davis, S. M (1981) Combinando la cultura corporativa y la estrategia empresarial. *Dinámica organizacional*, 10, 30-48.
- Soria, R. y Gómez, R. (2008). Cultura y organización: fuentes, trayectoria y una propuesta conceptual. *Gestión Pública y Empresarial*, (9), CUCEA.
- Tejada, J. (1997). *El Proceso de Investigación Científica*. Barcelona: Fundación la Caixa.
- Turpo-Gebera, O., Pérez-Zea, A., Pérez-Postigo, G. y Merly, L.-M. (2021). Cultura en universidades peruanas: estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 318-333.
- Uribe Urán, A., y Linares Callejas, R. (2015). *La cultura organizacional, elemento fundamental en la calidad universitaria*. Editorial Universidad Simón Bolívar.