


**Cultura organizacional como elemento clave del desarrollo universitario:
caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador**
*Organizational culture as a key element of university development: case of the
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador*

Olga Bravo Acosta

 0000-0003-0558-3228

 obravo@uteg.edu.ec

Mara Cabanilla Guerra

 0000-0002-2759-6284

 mcabanilla@uteg.edu.ec

¹Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador

RESUMEN

La cultura organizacional es considerada un factor fundamental para el cumplimiento de la misión y visión de las Instituciones de Educación Superior. Este estudio pretende caracterizar la cultura organizacional de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil como elemento clave de los procesos de desarrollo institucional. Se utiliza el cuestionario Denison aplicado aleatoriamente a 85 miembros de la universidad, junto con entrevistas y grupos focales. Se encuentra una valoración equilibrada para las cuatro dimensiones culturales del modelo con un promedio general de 76,88, ubicándose en un nivel mediano superior. La dimensión dominante es la misión (78,13), seguida por involucramiento (78,04), consistencia (76,17) y adaptabilidad (75,18). Se sugiere una relación causal entre la cultura organizacional y el desarrollo universitario, con base en el involucramiento de sus miembros, siendo los indicadores: ampliación de dominios académicos, desarrollo de modalidad online, gestión institucional con base en las TIC, aseguramiento de la calidad e internacionalización.

Palabras clave: organizaciones educativas, cultura, modelo cultural de Denison, dimensiones culturales

ABSTRACT

Organizational culture is considered a fundamental factor for the fulfillment of the mission and vision of Higher Education Institutions. This study aims to characterize the organizational culture of the Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil as a key element of the institutional development processes. The Denison questionnaire is applied randomly to 85 members of the university, together with interviews and focus groups. A balanced assessment is found for the four cultural dimensions of the model with a general average of 76.88, ranking at an upper median level. The dominant dimension is mission (78.13), followed by involvement (78.04), consistency (76.17) and adaptability (75.18). A causal relationship between organizational culture and university development is suggested, based on the involvement of its members, the indicators being: expansion of academic domains, development of online modality, institutional management based on ICT, quality assurance and internationalization.

Keywords: *educational organizations, culture, Denison's cultural model, cultural dimensions*

Recibido:

Publicado:

INTRODUCCIÓN

El concepto de cultura organizacional se desarrolla a finales de la década de 1970 con Pettigrew, quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (1979, p. 574). Schwartz y Davis, afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización”, las cuales producen normas que moldean poderosamente la conducta de los individuos y los grupos en la organización (1981, p. 33). Para Wilkins (1983), la cultura es el comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y

costumbres), por lo cual es difícil de cambiar. El concepto de Schein sintetiza muy bien estos atributos de la cultura organizacional:

El patrón de presupuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto, o desarrollado mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y qué ha funcionado tan bien para ser considerado válido y, por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 1985, p. 6)

Barney (1986) enfatiza que la estrategia de la organización puede estar basada en alinear las creencias y valores de sus trabajadores con los de la compañía, de modo que la cultura puede ser vista 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. Así, el campo de la cultura organizacional fue evolucionando desde un tema de interés en las organizaciones hasta convertirse en un componente de importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Reyes et al., 2017).

El ámbito educativo de América Latina, particularmente el de las instituciones de educación superior IES, no ha escapado a este interés por medir la cultura organizacional en relación a la efectividad de su desempeño o a otras variables de análisis, según diferentes metodologías (Vargas, 2011; González et al., 2016; Burgos et al., 2017; Velázquez et al., 2018; Cancino y Mellado, 2019; Calles y Luna, 2020; Rosas et al., 2020; Carrillo et al., 2021; Turpo et al., 2021).

De acuerdo con Uribe y Linares (2015:32), en las IES, “la cultura organizacional es considerada como un factor fundamental para el cumplimiento de su filosofía institucional (misión, visión), permitiéndole actuar de manera racional para cumplir con los compromisos que esto conlleva”. De modo que requieren articular su gestión operativa para lograr niveles de congruencia entre esta cultura y el aseguramiento de la calidad educativa.

En el caso de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG, se trata de una IES con 21 años de fundación, cuyo crecimiento ha impulsado la expansión de sus dominios académicos desde la ingeniería y administración hacia otros campos, en los cuales se desenvuelven sus funciones sustantivas, para abarcar actualmente los siguientes: Educación y sociedad; Empresa y sociedad; Tecnología e innovación; Desarrollo glocal; Salud y bienestar; Política y derecho. Este progresivo crecimiento institucional, aunado a

las demandas del entorno nacional y a los cambios globales impulsados por las nuevas tendencias educativas basadas en las TIC, ha significado la incorporación de profesionales en diferentes campos de conocimiento, tanto docentes como personal administrativo, junto a la diversificación de la matrícula estudiantil en las carreras y programas, respecto a lugares de procedencia, características socioeconómicas y condiciones culturales, entre otras.

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).

La presente investigación tiene por objeto caracterizar la cultura organizacional de la UTEG, como elemento clave de su desarrollo institucional, utilizando el modelo de Denison, que conecta esta cultura con indicadores de desempeño, y que puede ser aplicado en múltiples contextos. 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.

El modelo de Denison

Los valores, las creencias y supuestos básicos permanecen en la organización porque tienen sentido para sus miembros, el ambiente social es creado por ellos, y la cultura es una representación cognitiva colectiva de patrones de aprendizaje social en el tiempo (Denison, 1990, 1996), existiendo una tensión implícita entre la orientación a lo interno y la orientación a lo externo (Denison & Mishra, 1995). En el modelo también se percibe una tensión entre la integración y la diferenciación (Martínez, 2010), porque la organización debe escoger una estrategia de adaptación “para responder a una multitud de demandas

contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros” (Denison, 2000, p. 353). En este marco conceptual la cultura es concebida a lo largo de cuatro dimensiones o atributos que han mostrado alguna relación con la efectividad organizacional (Denison y Mishra 1995), los cuales están establecidos sobre un plano cartesiano definido por dos ejes: uno que define el enfoque interno y el enfoque externo, y otro, la orientación a la estabilidad y la orientación a la flexibilidad. El instrumento de medición contiene preguntas que miden aspectos específicos de la cultura organizacional en cada una de las cuatro dimensiones y doce prácticas administrativas identificadas por Denison et al. (2003):

- *Adaptabilidad*: se apoya en la traducción de las demandas del ambiente de los negocios en acción. Se puede observar en creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional.
- *Misión*: define el significado de la dirección en el largo plazo de la organización. Se puede observar en dirección e intención estratégicas, metas y objetivos, y visión.
- *Involucramiento*: define la construcción de la capacidad humana, básicamente la pertenencia y la responsabilidad. Se puede observar en facultamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.
- *Consistencia*: define los valores y sistemas que son la base de una cultura fuerte.

Se puede observar en valores centrales, acuerdo y coordinación e integración

Las seis prácticas administrativas incluidas en involucramiento y consistencia muestran la dinámica interna de la organización, y las seis prácticas incluidas en adaptabilidad y misión muestran la interacción de la organización con el ambiente externo. Además, se marca una línea vertical que divide el perfil flexible del perfil estable. El primero enfatiza la capacidad de una organización para la flexibilidad y el cambio a través de involucramiento y adaptabilidad, mientras que el segundo enfatiza la capacidad de la organización para el equilibrio y dirección a través de consistencia y misión.

METODOLOGÍA

La investigación tiene un enfoque mixto, adecuado para abordar un problema de naturaleza compleja como el del presente estudio. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, mediante la aplicación del *Denison Organizational Culture Survey*. Se trata de un cuestionario autoadministrado que consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 sub dimensiones, las cuales se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales (adaptabilidad, involucramiento, consistencia y misión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de 1 al 5 (completamente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, completamente de acuerdo). De manera complementaria, se utilizó la entrevista con interrogantes abiertas, así como grupos focales, para profundizar en la percepción sobre las dimensiones 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 y sistematizados con el software ATLAS.

La unidad de análisis está constituida por los estudiantes, docentes y personal administrativo que viven y construyen la cultura organizacional de la universidad. Entre ellos, se procedió a seleccionar a los informantes que presentan las "características pertinentes para poder emitir respuestas de calidad" en función de los objetivos de la investigación (Tejada, 1997: 92), de acuerdo con los siguientes criterios de inclusión: a) docentes y personal administrativo por lo menos cinco años de trabajo en la UTEG; b) alumnos: matriculados en el nivel de Prácticas Preprofesionales.

En la **Tabla 1.** se detalla la muestra aplicada para las encuestas, entrevistas y grupos focales, para un total de 85 participantes. Se realizaron tres eventos de grupos focales para docentes y alumnos, y dos para los administrativos.

Tabla 1. Muestra seleccionada

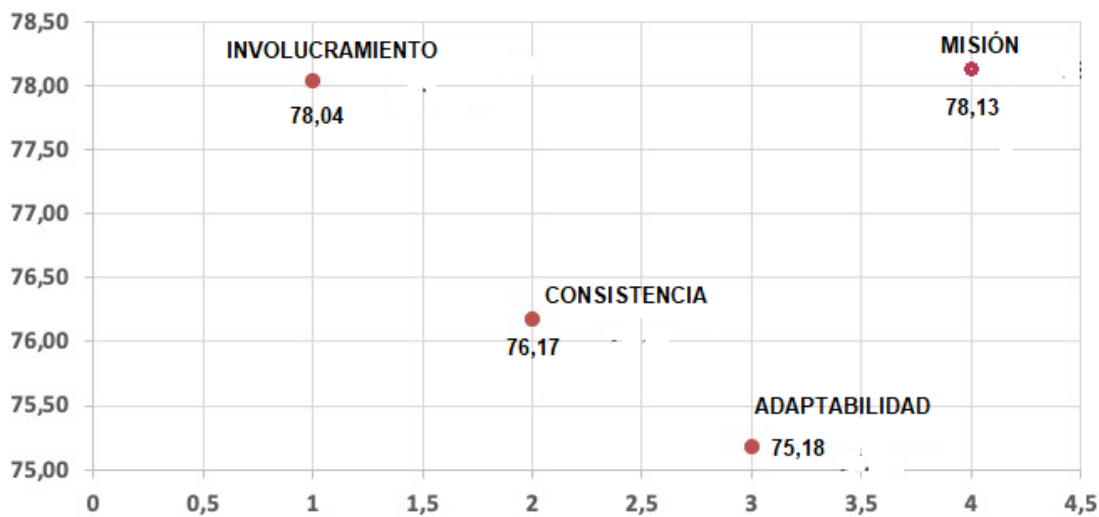
Informantes	Encuesta	Entrevista	Código	Grupos focales	Código
Docentes	13	8	ED	10	GFD
Alumnos	31	5	EA	10	GFA
Personal administrativo	41	3	EP	10	GFP

Fuente: elaboración propia (2021)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la **Figura 1.** se resumen las dimensiones culturales de la UTEG según el *Denison Organizational Culture Survey*, encontrando que todos los valores se encuentran por encima de 75 puntos, para un promedio general de 76,88; lo cual representa un nivel mediano superior de tales rasgos (cercano al nivel 4 “de acuerdo” en la escala de Likert). La dimensión dominante es la misión (78,13), seguida por involucramiento (78,04), consistencia (76,17) y adaptabilidad (75,18). Se trata de una organización que debe incorporar ciertas medidas para hacer más efectivo su desempeño.

Figura 1. Dimensiones culturales de la UTEG



Fuente: datos de la investigación (2021)

Misión

Representa el rasgo cultural dominante de la UTEG (78,13), significando que su comunidad tiene bastante claro el sentido o propósito de dirección que define las metas y objetivos, siendo precisamente este último aspecto el de mayor valoración **Tabla 2.**

Tabla 2. Sub dimensiones de la misión

Sub dimensión	Media
Dirección y propósitos estratégicos	3,79
Metas y objetivos	3,99
Visión	3,94

Fuente: datos de la investigación (2021)

Involucramiento

Este segundo rasgo (78,04), viene definido por el facultamiento de las personas y el desarrollo de la capacidad humana en la organización, indicando alineación y compromiso, donde la toma de decisión es la práctica dominante, no solo dentro de este rasgo sino para todo el estudio (tabla 3), lo cual es un signo de empoderamiento de los colaboradores de la universidad.

Tabla 3. Sub dimensiones del involucramiento

Sub dimensión	Media
Toma de decisión	4,06
Trabajo en equipo	3,95
Desarrollo de capacidades	3,70

Fuente: datos de la investigación (2021)

Consistencia

El tercer rasgo es la consistencia (76,17), referido a la coordinación e integración de las personas en la organización que forman la base de una cultura sólida, con la puntuación más alta para los valores **Tabla 4.**

Tabla 4. Sub dimensiones de la consistencia

Sub dimensión	Media
Valores	3,89
Acuerdos	3,71
Coordinación e integración	3,82

Fuente: datos de la investigación (2021)

Adaptabilidad

Este último rasgo (75,18), es el que permite a la organización responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los usuarios. La orientación al cliente es la característica con menor puntuación no solo dentro de este rasgo sino para todo el estudio

Tabla 5. constituyendo una alerta para la UTEG en cuanto a la captación y mantenimiento de matrícula estudiantil.

Tabla 5. Sub dimensiones de la adaptabilidad

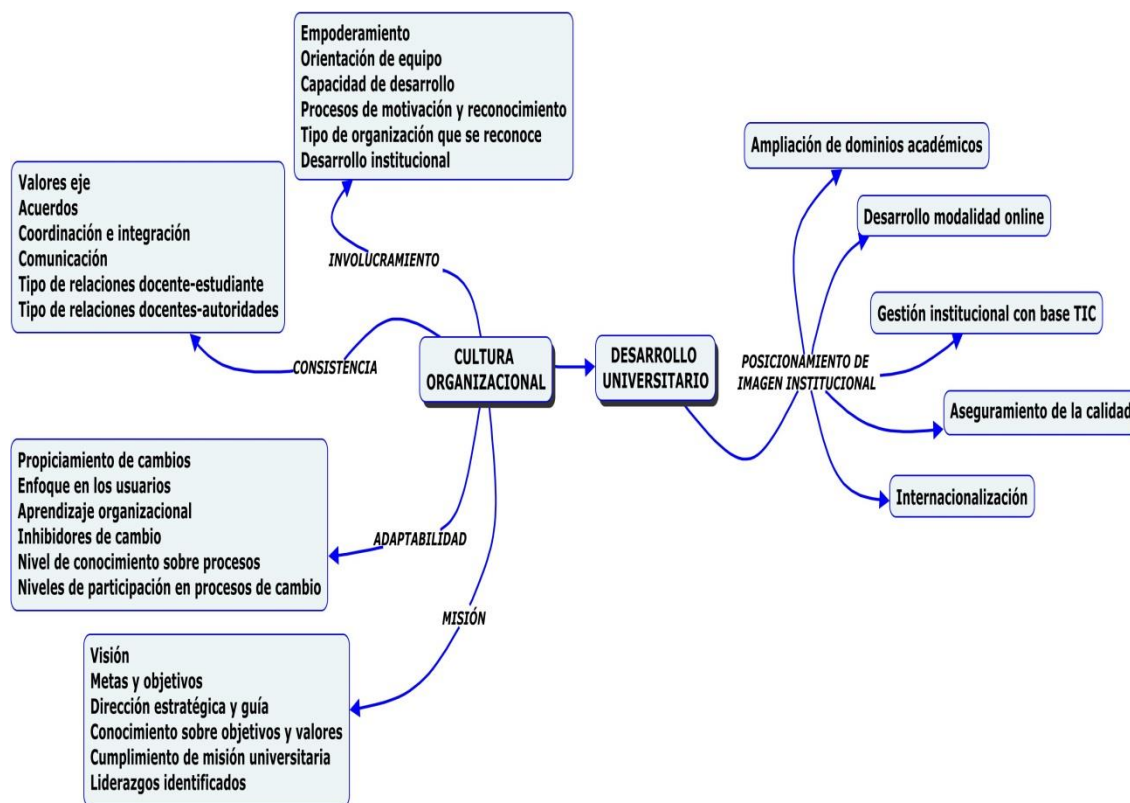
Sub dimensión	Media
Orientación al cambio	3,81
Orientación al cliente	3,66
Aprendizaje organizacional	3,81

Fuente: datos de la investigación (2021)

Una fortaleza del modelo de Denison es que conecta los cuatro rasgos culturales con criterios de efectividad organizacional. Así, el hecho de que la misión sea la dimensión dominante en la UTEG enfatiza su orientación externa (participación de mercado) y capacidad para el equilibrio. A nivel interno, un reto principal de las IES radica en propiciar las condiciones necesarias para alcanzar un nivel óptimo de identidad y cohesión entre sus miembros, en busca de la calidad de la educación que se ofrece (Garbanzo, 2016). En tal sentido, el empoderamiento como factor dominante de todo el estudio, significa un nivel alto de participación en el destino y desarrollo de la universidad, aunque el desarrollo de capacidades es cuestionado por los alumnos: “no existen suficientes convenios para mejores opciones al momento de realizar las pasantías” (GFA1), y por el personal administrativo: “sería excelente que existieran más procesos enfocados a la motivación y a la fidelidad del colaborador para evitar la rotación del personal” (EP2). No obstante, destaca un buen nivel de comunicación traducida en un acertado clima de convivencia y, particularmente, en unas relaciones docente/alumno “respetuosas, fluidas y cordiales” (GFA2), en apego a los valores eje de la universidad.

En la **Figura 2.** se sugiere una relación causal entre la cultura organizacional y el desarrollo universitario alcanzado por la UTEG. La dimensión considerada para esta última categoría se refiere al posicionamiento de la imagen institucional, dentro de la cual el estudio cualitativo destaca como indicadores de desarrollo universitario: ampliación de dominios académicos, desarrollo de la modalidad de estudios online, utilización de las TIC como base de la gestión institucional, participación exitosa en procesos de aseguramiento de la

calidad (acreditación) y, la internacionalización. La comunidad considera que su participación ha sido relevante en este desarrollo, indicando entre los factores facilitadores del mismo: talento humano altamente capacitado, compromiso de los trabajadores, visión y dirección de las autoridades; y como factores inhibidores: exceso de tareas, resistencia al cambio, deficiente organización y planificación.



Fuente: datos de la investigación (2021)

CONCLUSIONES

Se encuentra una valoración equilibrada para las cuatro dimensiones de cultura organizacional, con un promedio general de 76,88, ubicándose en un nivel mediano superior. La dimensión dominante es la misión (78,13), seguida por involucramiento (78,04), consistencia (76,17) y adaptabilidad (75,18). Es una organización con orientación externa que debe incorporar medidas para hacer más efectivo su desempeño, especialmente en cuanto a orientación al cliente, desarrollo de capacidades, y acuerdos. Se sugiere una

relación causal entre la cultura organizacional y el desarrollo alcanzado por la UTEG, con base en el involucramiento de sus miembros, siendo los indicadores: ampliación de dominios académicos, desarrollo de modalidad online, gestión institucional con base en las TIC, aseguramiento de la calidad e internacionalización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1986) Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3) 656–665.
- Burgos, J., Henríquez, L., Henríquez, V. y García, K. (2017). Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil. *Espacios*, 38(45): 38.
- 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*, XXVI (2), 172-189.
- Cancino, V. y Mellado, C. (2019). Validación de la escala de cultura organizacional de Denison (DOCS) en centros educativos en Chile. *Interciencia*, 44(4), 222-228.
- Carrillo, A.P., Galarza S. P, Franco M. y Aroca, 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.
- Del Castillo-Olivares, J. M. y 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. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley and Sons.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6 (2), 204-223.

- 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.
- Denison, D. (2000). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?* International Institute for Management Development.
- Denison, D.; Haaland, S. & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and *organizational effectiveness: is there a similar pattern around the word?* *Advances in Global Leadership*, 3, 2005-2227.
- Garbanzo-Vargas, G.M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40 (1), 67-87.
- 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. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331464460001>
- 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. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01>
- Martínez Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuad. Adm.* 23(40): 163-190. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n40/v23n40a08.pdf>
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 49: 1-8. <https://doi.org/10.36857/resu.2020.194.1120>
- Ordoñez, K., García, 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.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.

- Reyes-Martínez, L., Barboza-Carrasco, M. y Vicuña-Tapia, H. (2017). Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. De C.V. *Revista de Desarrollo Económico*, 4(12): 67-78.
- Rosas, F., Espinosa, O., Rubio, M. y Jaramillo, 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. <https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.01>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Schwartz, H. y Davis, SM (1981) Combinando la cultura corporativa y la estrategia empresarial. *Dinámica organizacional*, 10, 30-48. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Tejada, J. (1997). *El Proceso de Investigación Científica*. 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., & Linares Callejas, R. (2015). *La cultura organizacional, elemento fundamental en la calidad universitaria*. Barranquilla: Editorial Universidad Simón Bolívar.
- Vargas, R. (2011). Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno. *COMUNI@CCIÓN: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 2.
- Velázquez, Z, Del Toro, J. y García, I. (2018). La cultura organizacional en las instituciones universitarias: referentes teóricos y metodológicos para su evaluación la cultura organizacional en las instituciones universitarias. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9 (6): 191.207.
- Wilkins, A.L. (1983) The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. *Organizational Dynamics*, (12), 24-38. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90031-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90031-1)

Declaración de conflicto de intereses

Todos los autores del artículo declaramos que no existe conflicto de intereses

Contribución de autoría:

Ambas autoras trabajaron en la idea del artículo, redacción del borrador inicial, la recolección de bibliografía y el aporte de fuentes de información, al igual que la revisión del manuscrito fue realizada por las dos autoras.