

# Cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca (2019-2021): análisis desde el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn

## Current and Desired Organizational Culture at Universidad de Cuenca (2019-2021): Analysis from Cameron and Quinn's Values Competition Model

 **Lorena Escudero Durán\***  
*lorena.escudero@ucuenca.edu.ec*

 **Ángel Japón Gualán\***  
*angel.japon@ucuenca.edu.ec*

 **Abrahán Orellana Moscoso\***  
*abraham.orellana@ucuenca.edu.ec*

\*Universidad de Cuenca

 **Mónica Franco Pombo**  
*monica.franco@cu.ucsg.edu.ec*  
Universidad Católica Santiago de Guayaquil

**Recibido:** 24 de junio de 2022

**Aceptado:** 25 de octubre de 2022

### RESUMEN

Este artículo expone las tipologías de la cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca, según el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. La metodología empleada es mixta, con alcance exploratorio y descriptivo. Las herramientas que se utilizan son la prueba OCAI, entrevistas y grupos focales aplicados a docentes, estudiantes y administrativos seleccionados con muestreo probabilístico estratificado. Los resultados indican que la cultura organizacional actual de esta universidad es de tipo mercado, con orientación externa, y una estructura que enfatiza estabilidad, control y el cumplimiento de objetivos estratégicos. En contraste, la cultura deseada es tipo clan, caracterizada por un ambiente organizacional familiar, el compartir de opiniones, respeto a la diversidad y libertad de pensamiento. La universidad posee rasgos culturales que resaltan un fuerte sentido de identidad, compromiso institucional, altos estándares en innovación, desarrollo y competitividad. Un aspecto débil es la demanda de mayor consenso, participación y trabajo en equipo promovido desde las estructuras organizacionales.

**Palabras clave:** cultura organizacional, OCAI, filosofía institucional, desarrollo universitario, educación superior

### ABSTRACT

The purpose of this article is to expose current typologies, and desired organizational culture at Universidad de Cuenca. Analysis was developed according to values competition model by Cameron and Quinn. Mixed methodology was used, with an exploratory, and descriptive scope. Principal instrument used was OCAI test, and the application of interviews and focus groups to professors, students, and administrative staff, selected with a stratified probability sampling. Results indicate that the current type of organizational culture at Universidad de Cuenca is market type, with external orientation, and a structure that emphasizes stability, control, and strategic objectives fulfillment. In contrast, the desired culture is clan type, in which a familiar organizational environment is pursued, as well as the openness to share opinions, respect for diversity, and freethought.

**Keywords:** organizational culture, OCAI, institutional philosophy, university development, higher education

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura organizacional (CO, en lo sucesivo) inicia en la década de 1980. A partir de entonces, el interés por el análisis de los valores y comportamientos en las organizaciones ha adquirido progresivamente visibilidad y posicionamiento, hasta el punto de convertirse en un elemento de crucial importancia en el planeamiento estratégico de las empresas (Reyes *et al.*, 2017). La CO, aliada a los objetivos corporativos, se ha convertido en el vector desencadenante de las ventajas competitivas y diferenciadoras que les otorga identidad a las organizaciones. A este respecto, se han realizado estudios que registran evidencias de cómo una CO fuerte y consolidada influye de manera determinante en el comportamiento organizacional y, consecuentemente, en el cumplimiento de las metas y el mejoramiento de los resultados financieros (Robbins, 2014; González *et al.*, 2016; Carrillo, 2016; Cújar *et al.*, 2013).

Aunque este es un tema de amplio estudio, enraizado en el ámbito empresarial, mantiene muy poco desarrollo en el ámbito educativo. Entre las investigaciones a nivel mundial que han aplicado el análisis de la CO en instituciones de educación superior (IES), destaca el estudio realizado, en Portugal, por Ferreira y Hill (2008). Estos autores estudiaron las percepciones del personal que desempeña funciones directivas en dos universidades portuguesas, una pública y otra privada. A tal efecto, utilizaron un cuestionario adaptado del instrumento OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Los resultados mostraron que la universidad privada posee una cultura de orientación al mercado y una jerarquía claramente determinada y significativamente más fuerte que la universidad pública. En ambas IES, se resalta el proceso de adquisición de valores, comportamientos y creencias de sus miembros, como factor esencial para la cohesión y los sentimientos de pertenencia a la institución.

El estudio de la CO en el ámbito educativo potencia la consecución de los objetivos institucionales, tal como sucede con las organizaciones empresariales. Las IES poseen una identificación única y particular de su cultura, cargada del conjunto de creencias y normas adquiridas desde su existencia, que los líderes transmiten a

toda la comunidad universitaria (Hardy, 1993). Investigar la universidad desde su CO es vital para comprender y situar el rol que esta cumple como eje influyente en la motivación, para la gestión de docentes, estudiantes, personal administrativo y para el propio desarrollo institucional (Folch y Ion, 2008; Turpo-Gebera *et al.*, 2021). En este sentido, la CO contribuye a la adaptación y supervivencia de las IES, frente a las exigencias de la transformación social y el progreso científico-tecnológico de las sociedades del conocimiento.

Un estudio llevado a cabo en Venezuela, en las IES públicas Universidad de Zulia y la Universidad Nacional Experimental Rafael María Bralt, muestra una estructura organizacional metódica, racional y formal. La CO de estas universidades se caracteriza por ser burocrática, por estar regida por un conjunto de reglas y procedimientos estandarizados. La tipología clan está poco presente, lo que se traduce en escasa apertura ante opiniones y en toma de decisiones de los miembros de estas instituciones (Rivas, 2020). Asimismo, en Colombia se realizó una investigación con el personal administrativo y docente de cuatro IES. Se encontró que los factores de cohesión organizacional y énfasis estratégico son los rasgos predominantes, esto es consistente con la preeminencia de la cultura organizacional jerárquica (Vesga *et al.*, 2020). En definitiva, a nivel de América Latina se observa, en las universidades, una mayor prevalencia de la estructura organizacional rígida y de control, con priorización en el cumplimiento de la norma.

En el caso de las IES ecuatorianas, las investigaciones sobre CO se enfocan principalmente en las organizaciones empresariales y comerciales. Son pocos los estudios específicos que ofrecen un análisis o diagnóstico de esta problemática en el ámbito educativo. Entre estos últimos se cuenta la investigación desarrollada por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), cuyos resultados indican una cultura organizacional actual tipo mercado, enfocada en la consecución de resultados, competitiva y en búsqueda del buen posicionamiento en el entorno universitario; por el contrario, la cultura deseada es de tipo adhocrática, con un espíritu dinámico que priorice el crecimiento y la innovación (Bravo *et al.*, 2021).

Otra universidad ecuatoriana en la que se ha llevado a cabo un estudio similar es la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE). En este caso, la cultura dominante es jerárquica, la que enfatiza estabilidad y control; mientras la cultura deseada es tipo clan, la misma que promueve el trabajo en equipo y la participación de todos los actores universitarios (Carrillo *et al.*, 2021). Ambos estudios ofrecen un diagnóstico preliminar del estado de las IES ecuatorianas, uno que sugiere discrepancia entre la cultura actual que se vive y expresa en estas universidades y aquella que desean sus miembros.

Lo anterior sugiere que las universidades ecuatorianas requieren de una transformación de la cultura docente y estudiantil que les permita no solo cumplir con los estándares previstos por los organismos de control, sino también alcanzar estabilidad, desarrollo y mejorar su posicionamiento en el consenso social al que sirven. Para esto, todo cambio en las IES “ha de provocar y facilitar el perfeccionamiento de la institución y el desarrollo individual mediante la transformación de la cultura universitaria y de la cultura experiencial de los agentes implicados” (Folch y Ion, 2008, p. 132). En este contexto se identifica la necesidad de llevar a cabo un estudio profundo sobre los tipos CO presentes en las IES ecuatorianas, puesto que: (a) no existen investigaciones abarcadoras que hayan profundizado en la tipificación de la CO a nivel nacional, (b) la temática es catalogada como de alto interés en América Latina (Cújar *et al.*, 2013) y (c) es posible que los cambios en el sector de la educación superior que se han fraguado en la última década hayan influido en la transformación de la CO en este tipo de instituciones.

En esta misma línea de análisis, se reconoce la importancia de consolidar valores orientados a mejorar la calidad de la gestión y de las interacciones entre los miembros de la comunidad universitaria ecuatoriana. La posibilidad de obtener un diagnóstico del estado de la CO facilita la planificación de los procesos de cambio y las acciones en pro del desarrollo universitario. Con estos antecedentes y justificaciones, se impulsa el proyecto interinstitucional denominado: “Estudio sobre la cultura organizacional, situación de aula, y desarrollo universitario en instituciones de educación superior del Ecuador”, liderado por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y

con la participación de ocho prestigiosas universidades públicas y privadas del país.

El presente estudio se enmarca en dicho proyecto y se lleva a cabo en el periodo de diciembre de 2019 y mayo de 2021, con el objetivo de determinar la cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca, institución pública fundada en 1867. El análisis de las tipologías culturales se realiza tomando como variables explicativas las ideologías, valores, principios, estructura y clima organizacional, sistemas motivacionales, sentidos de identidad y pertenencia, y los procesos de cambio de la universidad. Para ello, se utiliza el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn, como fundamentación teórica y metodológica del estudio.

### **Caracterización de la cultura organizacional**

La CO se define como un sistema de creencias y significados que es compartido por los miembros de una organización y que influye en sus modos de gestión. Este sistema de creencias (código mental) se relaciona directamente con la toma de decisiones y con la selección de las actividades, prácticas y valores que generan identidad, compromiso y sentido de pertenencia (Galarza *et al.*, 2020; Carrillo *et al.*, 2020). Así pues, existe una cultura dominante en toda organización que determina el éxito o fracaso de la gestión y la consecución de los objetivos estratégicos. Por lo tanto, la identidad de las organizaciones está estrechamente relacionada con el tipo de cultura que posee. Dicho de otra manera, “cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad” (Serna, 2003, p. 89). Para que una identidad se consolide fuertemente, es menester que los miembros de la organización acepten los valores históricamente mantenidos y den sentido a sus acciones, a través del sistema de creencias compartido.

En este sentido, la CO se convierte en un elemento estructural relevante para el desarrollo organizacional, puesto que el conjunto de creencias y valores que comparten los miembros de la organización determina las propiedades generales de la misma. En otros términos, la CO “es la manera en cómo las organizaciones

hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa” (Serna, 2003, p. 89). El concepto de *cultura* en una organización se considera como real, cognoscible (susceptible de ser medido) y único de cada institución (otorga identidad).

En el caso de las IES, la CO se expresa en los distintos niveles académicos, tales como las interacciones docente-estudiante, los procesos de enseñanza-aprendizaje, áreas y departamentos administrativos, con sus distintas jerarquías y niveles de gestión. Las distintas formas de expresión de la cultura, en este contexto, engloban, entre otros, el conjunto de reglas, códigos, rituales, vestimenta e incluso el léxico que manifiestan los miembros de la institución (Martin, 1992; Elizondo y Mena, 2016). Desde esta perspectiva, la CO se concibe como la construcción de una determinada manera de ver y concebir el mundo, una que impregna todos los espacios de actuación académicos y administrativos.

### Modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn

Uno de los modelos mayormente empleados para medir la CO es el desarrollado por Cameron y Quinn, denominado modelo de valores en competencia (*Competing Values Framework*) (Rosas *et al.*, 2020). Este se divide en esquemas categóricos que resumen los valores y creencias de los actores de una organización. A su vez, Cameron y Quinn (1999) identifican treinta y nueve indicadores que posibilitan la medición de la CO y que se reúnen en dos dimensiones generales: (1) orientación interna o externa, y (2) flexibilidad o estabilidad.

Respecto a la primera dimensión, esta describe el énfasis que pone la organización hacia los procesos que ocurren al interior o al exterior de ella. Si la orientación es interna “su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace el efecto es mínimo o temporal” (Sepúlveda, 2004, p. 12). De modo que la prioridad de este tipo de organizaciones recae en los procesos internos, burocráticos, administrativos, jerárquicos, etc. Por el contrario, una organización con orientación externa fija su atención en el entorno, al grado en que los cambios o fluctuaciones que

sucedan en este (v.g. mercado comercial, *rankings* académicos) inciden en la expresión, modificación y adaptación de su cultura.

La segunda dimensión diferencia la flexibilidad o el control que posee la organización. Si la prioridad es el orden y el control, entonces los miembros de la organización “están inmersos en un ambiente laboral controlado o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella” (Sepúlveda, 2004, p. 12). Así, se promueve un entorno en el que el comportamiento está determinado y fuertemente delimitado por la norma. Contrario a esto, si la organización es mayormente flexible, entonces “sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno” (Sepúlveda, 2004, p. 12). En ambos casos, es la propia organización la que acepta y fomenta determinados comportamientos, de acuerdo a su tipología cultural (véase la Figura 1).

En definitiva, el modelo de Cameron y Quinn es una herramienta propicia para el análisis de las dos dimensiones generales de la cultura organizacional. Dichas dimensiones conforman cuatro cuadrantes o tipologías culturales que actúan como categorías de análisis del presente estudio: (1) clan, (2) adhocrática, (3) jerárquica y (4) mercado. Entonces, el estudio de la CO de la Universidad de Cuenca, a través del modelo de competencias de Cameron y Quinn, determina qué tipología está presente actualmente en esta organización educativa y, por consiguiente, qué dimensiones generales son las prevalentes.

Figura 1. Modelo de valores en competencia



Fuente: Cameron y Quinn (1999)

## METODOLOGÍA

### a) Enfoque metodológico

El abordaje de las tipologías de la CO en la Universidad de Cuenca requiere de una combinación de metodologías coherentes que impliquen la producción y el análisis de los datos correspondientes a las múltiples realidades, propias del objeto de estudio. Este es el caso de la investigación de tipo mixto que no busca reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, lo que pretende es utilizar las fortalezas de ambas formas de indagación, combinándolas y minimizando sus potenciales debilidades (Hernández *et al.*, 2014). El diseño metodológico comienza con una fase de recolección y análisis de data cuantitativa que se obtiene de la aplicación de instrumentos psicométricos, seguida de otra en la que se recaban y analizan los datos cualitativos. La denominación de dicho proceso es derivativa, pues la recolección de los datos cualitativos se realiza sobre la base de los resultados cuantitativos.

Esta modalidad, denominada *dexplis*, se recomienda para probar elementos de una teoría que se prevé emergerá de los datos obtenidos en la fase cuantitativa y que se generalizarán a partir de los datos cualitativos. El proceso del diseño y selección de los instrumentos de investigación comienza con una revisión minuciosa de la literatura y los cuestionarios que se han utilizado en investigaciones previas sobre la CO. La construcción del conocimiento parte de la obtención de datos de distintas fuentes y su consecuente sistematización. Uno de los cuestionarios, basado en el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn, corresponde al test OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Este instrumento mide tanto la tipología de cultura actual, es decir, la existente en el momento en que es medida; así como la cultura deseada o aquella que los miembros de la organización aspiran alcanzar.

Las características más importantes de las cuatro tipologías son las que siguen:

- a. Clan es un tipo de organización familiar y con alto compromiso de sus miembros. Se premia el trabajo en equipo y la participación. Los

líderes son mentores y promueven la lealtad y tradición.

- b. La adhocrática requiere un tipo de organización empresarial con espíritu dinámico y emprendedor. Se toman riesgos y se estimula la iniciativa individual, por lo que ocurren constantes crecimientos e innovaciones.
- c. La jerarquizada implica una organización altamente estructurada y formalizada. La prioridad recae en la norma y el cumplimiento de procedimientos para que el funcionamiento organizacional sea eficaz.
- d. Mercado es un tipo de organización orientada al entorno y a la consecución de resultados. Los actores son competitivos y buscan el buen posicionamiento en el mercado (Cameron y Quinn, 1999).

El cuestionario OCAI (véase Anexo 1) presenta una lista de proposiciones con opciones de respuesta estructuradas en formato Likert de la siguiente manera: 1, totalmente en desacuerdo; 2, en desacuerdo; 3, ni de acuerdo o en desacuerdo; 4, de acuerdo; y 5, totalmente de acuerdo. La categoría que más puntos alcance (de un máximo de 100) describe la tipología cultural de la organización.

Por otra parte, para la obtención de la data cualitativa se emplean dos herramientas de investigación: entrevistas (véase anexos 2 y 3) y grupos focales con interrogantes abiertas (véase anexos 4 y 5). Los resultados cualitativos se abordan como objetos cuyo sentido se debe codificar para relacionar y comprender. La elección de esta forma de investigación radica en el interés por comprender, además de los aspectos comunes (homogéneos) a la cultura institucional, elementos específicos y diferentes que emergen de los individuos.

### b) Objetivo

Determinar la cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca, mediante el análisis de sus tipologías culturales y con base en el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn.

### c) Población y muestra

Respecto a la selección de la muestra, el tipo de muestreo empleado es el probabilístico estratificado asignado por cuotas porcentuales que guardan las mismas proporciones observadas en la población. Los grupos involucrados, como informantes o aportadores de datos, se dividen en tres sectores: (a) estudiantes, (b) docentes y (c) personal administrativo. De la misma forma, la data cuantitativa (test OCAI) comprende una muestra representativa de 94 docentes, 187 estudiantes y 115 administrativos (véase la Tabla 1). Se trata entonces de una técnica de muestreo que fija la proporción de individuos en función de la población de cada estrato.

Figura 2. Fórmula empleada

**Fórmula empleada**

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde: } n_0 = p^*(1-p)^* \left( \frac{Z(1-\frac{\alpha}{2})^2}{d} \right)^2$$

Fuente: elaboración propia

La data obtenida de la población se extrae del Geoportal SNIесе, que se considera la fuente oficial de la estadística del sistema universitario del Ecuador. Cabe señalar que esta fuente se encuentra desactualizada e incompleta, de modo que para establecer la muestra se parte de lo básico de la población referencial al año 2015, tanto de estudiantes como de docentes. No se cuenta con data oficial de funcionarios o personal administrativo.

Tabla 1. Muestra seleccionada para la recolección de data cuantitativa

Informantes	Población	Muestra OCAI	Nivel de confianza	Margen de error
Docentes	1257	94	95 %	9,7 %
Estudiantes	16 925	187	95 %	7 %
Administrativos	No existe data oficial	115	x	x

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, los instrumentos para la recolección de la data cualitativa se componen de quince entrevistas estructuradas y seis grupos focales. Se aplican cinco entrevistas y dos grupos focales, compuestos por seis participantes, en cada uno de los grupos de investigación (véase la Tabla 2). El tipo de muestreo empleado para esta fase es el estratificado aleatorio, pues se toma una muestra aleatoria simple (sin reposición) en cada estrato o subpoblación, conformada por diecisiete docentes, diecisiete estudiantes y diecisiete administrativos. Para asegurar la obtención de información representativa se han elegido a miembros de las distintas facultades, carreras, departamentos y representaciones estudiantiles de la Universidad de Cuenca. Las categorías usadas para el análisis de datos son las mismas del instrumento OCAI: clan, adhocrática, mercado y jerárquica. Los datos cuantitativos se analizan mediante Excel y los datos cualitativos se reúnen y sistematizan por medio del programa Atlas Ti 8.0.

Tabla 2. Muestra seleccionada para entrevistas y grupos focales

Informantes	Entrevistas	Código	Grupos focales	Código
Docentes (17)	5	ED	2	GF.D1; GF.D2
Estudiantes (17)	5	EE	2	GF.E1; GF.E2
Administrativos (17)	5	EP	2	GF.A1; GF.A2

Fuente: elaboración propia

Huelga decir la relevancia por la que se selecciona y divide a este grupo de actores universitarios para el estudio. No obstante, vale recalcar que no hay cultura sin individuos intervinientes y, por tanto, los estudiantes, docentes y el personal administrativo son grupos que representan (construyen) el quehacer cotidiano de la institución. Es evidente que los docentes poseen propias creencias y valores propios que permean al interior del aula e influyen en los sistemas mentales de los estudiantes. Así mismo, estos últimos viven la CO dentro la comunidad universitaria, a través de las percepciones, principios, valores culturales y compromisos que asumen de forma interpersonal. Finalmente, el

personal administrativo desarrolla importantes procesos de cambio y mantenimiento de la CO, y participa de un conjunto de conductas, valores, y esquemas de pensamiento que están llamados a poner en práctica en el ejercicio de sus roles.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Considerando el alto nivel de confiabilidad de la prueba OCAI (Alfa de Cronbach .90) (Hernández y Méndez, 2012; Núñez *et al.*, 2015; Heritage *et al.*, 2014) —en adición a su aplicación con una muestra estadísticamente representativa de la comunidad universitaria conformada por docentes, estudiantes y administrativos—, los resultados muestran que la cultura organizacional *actual* (real) de la Universidad de Cuenca, durante el periodo de investigación (de diciembre de 2019 a mayo de 2021), es de tipo mercado con 16,62 puntos. Le siguen en orden las tipologías: jerárquica con 16,42 puntos, adhocrática con 16,23 puntos y, finalmente, clan con 16,04 puntos. En contraste, la cultura organizacional *deseada*, notablemente opuesta a la real, es de tipo clan con 19,65 puntos. A esta le siguen las culturas: adhocrática con 19,63 puntos, mercado con 19,44 puntos y jerárquica con 19,27 puntos (véase la Tabla 3).

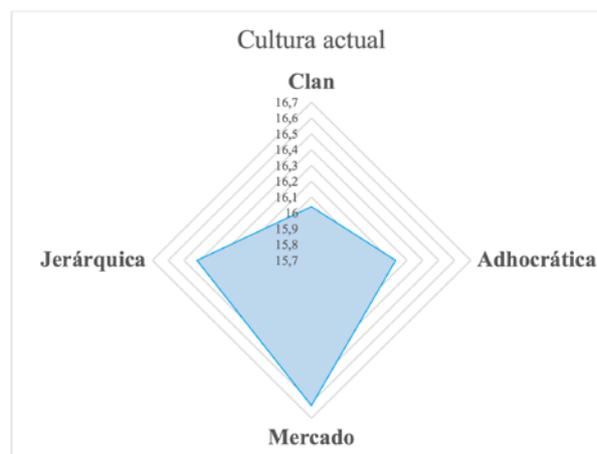
Tabla 3. Tipologías de la cultura organizacional de la Universidad de Cuenca

Tipo de cultura	Actual	Deseada
Clan	16,04	19,65
Adhocrática	16,23	19,63
Mercado	16,62	19,44
Jerárquica	16,42	19,27

Fuente: elaboración propia

Por tanto, la Universidad de Cuenca expresa una cultura competitiva, orientada principalmente hacia el ambiente externo y a la producción, y enfocada en alcanzar resultados. También, es una cultura caracterizada por una estructura interna de control, en donde la coordinación y organización se determina por las autoridades y se desarrolla a través de una estructura altamente delimitada (véase la Figura 3).

Figura 3. Cultura organizacional actual de la Universidad de Cuenca



Fuente: elaboración propia

Dichos resultados se complementan con los datos que se han recabado en la fase cualitativa (véase la Tabla 4). Las opiniones que con mayor frecuencia se vertieron en los grupos focales y en las entrevistas apoyan la caracterización de la Universidad de Cuenca como una organización de tipo mercado y, sobre todo, enfatizan la estructura interna jerárquica y de control. Se pone de manifiesto la ausencia de procesos motivacionales y de promoción al crecimiento profesional, aspecto que caracteriza las organizaciones cuyos logros se determinan en términos de resultados (cultura tipo mercado). Además, se reconocen mecanismos de coacción (jerárquicos) y lógicas administrativas poco claras (procesos lentos y engorrosos) que se producen por la falta de coordinación entre autoridades y la supremacía que se otorga al cumplimiento de las normas, antes que a las opiniones de los miembros de la comunidad universitaria (estructura de control).

**Tabla 4. Percepciones de los miembros universitarios respecto a la cultura actual de la Universidad de Cuenca**

Código	Percepciones
E.D3	"La universidad no satisface mis expectativas en cuanto a procesos motivacionales o el reconocimiento de mi crecimiento profesional. En el tema del escalafón, sabemos que este proceso ha tenido serias dificultades. Además, los salarios han estado congelados desde hace muchos meses".
GF-E2	"Pienso que en la universidad todavía existen mecanismos de poder que coaccionan el accionar de personas que están por debajo de cierto nivel de autoridad".
E.D2	"Según el organigrama, la Universidad de Cuenca es una institución pública de educación superior con una organización jerárquica y centralizada, donde el rectorado tiene mucho poder administrativo y político. El vicerrectorado está al frente de aspectos académicos. El consejo universitario está integrado, principalmente, por los decanos designados por el rector y por los representantes de las facultades. Esa conformación hace que, generalmente, lo que propone el rectorado sea aprobado".
E.D1	"Por experiencia propia en procesos de gestión académica, sé que, lamentablemente, los procesos interdepartamentales son muy complicados, parece que cada departamento tiene su lógica propia y eso hace que trámites relativamente sencillos se vuelvan muy complejos. Por otro lado, existe una lógica administrativa que no camina de la mano de la académica".
GF.A1	"No hay el respeto a pensar diferente y aceptar esa diversidad, porque [que] piense diferente no quiere decir que esté en contra de tal o cual persona; el irrespeto a la diversidad ha hecho que haya esas brechas en varios espacios, como el de las máximas autoridades. Esto se ve reflejado en los correos o en la gestión de todos los que hacemos la universidad, [la] que se ve obstaculizada porque no sabemos qué hacer o por dónde ir".

*Fuente: elaboración propia*

De acuerdo con el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999), las organizaciones que poseen un único tipo de CO dominante manifiestan rasgos culturales más fuertes y homogéneos; no obstante, pueden tener dificultades en la rápida adaptación a los cambios que sobrevienen del entorno. La Universidad de Cuenca posee un tipo de CO dominante (mercado) que no dista mucho de la segunda dimensión cultural con mayor fuerza (jerárquica). Así pues, ambas tipologías definen un perfil cultural poco flexible y dinámico ante los cambios, en el que el enfoque externo esta caracterizado por la competitividad, productividad y el buen posicionamiento en el mercado; mientras los procesos internos son estructurados y estandarizados, en base a la norma y priorizando la organización y el control.

Por otro lado, la cultura organizacional *deseada* de la Universidad de Cuenca apunta a una estructura organizacional flexible y a un ambiente abierto al intercambio de experiencias y opiniones. Se espera que los líderes universitarios actúen como mentores, promoviendo el trabajo en equipo, la participación de toda la comunidad y el énfasis en valores como la lealtad y la tradición (véase la Figura 4).

**Figura 4. Cultura organizacional deseada de la Universidad de Cuenca**



*Fuente: elaboración propia*

Estos resultados se hallan en consonancia con las percepciones obtenidas en las entrevistas y grupos focales (véase Tabla 5). Las recurrencias sobre el tipo de cultura organizacional deseada en la Universidad de Cuenca muestran la necesidad de respetar la diversidad de pensamiento, promover el crecimiento profesional y fomentar un ambiente de trabajo amigable y sin temor.

**Tabla 5. Percepciones de los miembros universitarios respecto a la cultura deseada en la Universidad de Cuenca**

Código	Percepciones
GF.E2	"Se debería escuchar más a los estudiantes. A veces, se tienen los argumentos necesarios para decir por qué estamos necesitando tal cosa, pero tiene más peso la voz del profesor que la voz de los estudiantes. Este es el principal aspecto que se debería cambiar, que se escuche, que se haga algo cuando nosotros, bajo los debidos argumentos, lo pedimos o solicitamos".
GF.A1	"Hay que promover a la persona que piensa diferente, porque en esa diversidad está la riqueza. No es deseable para la Universidad ser autómatas y todos seguir al mismo líder. Se debe promover una libertad de pensamiento, acción y opinión [...] Siento que existe miedo a la persecución, miedo al qué dirán, miedo a las represalias; esto lleva a la separación de la gente".
E.A2	"El crecimiento profesional es una obligación de la institución, porque con ello también crece la universidad, al contar con personal mejor preparado. Ahora, recién en la emergencia sanitaria, se han realizado algunos cursos <i>online</i> que en algo han ayudado, pero la dirección de Talento Humano todavía debe revisar este tema. Anteriormente, el departamento de Talento Humano ha sido un obstáculo para que los empleados nos capacitemos e intentemos mejorar".
GF.D1	"U de Cuenca, pensamiento y revolución... Libertad de pensamiento... Universidad de Cuenca junto al pueblo".

*Fuente: elaboración propia*

Estudios desarrollados en otras universidades del Ecuador han arrojado resultados similares. La Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil posee una cultura de orientación externa. Su tipología actual es de mercado y la deseada es adhocrática, direccionada a la flexibilidad e individualidad (Bravo *et al.*, 2021). En la Universidad de las Fuerzas Armadas prevalecen rasgos jerárquicos y de mercado, con una estructura interna de control. La tipología de su cultura deseada es clan, es decir, una orientación interna y estructura flexible (Carrillo *et al.*, 2021). Por último, la Universidad de Guayaquil tiene una orientación externa y estructura flexible (Coca *et al.*, 2021). En virtud de ello, los resultados de la Universidad de Cuenca se suman a esta base de investigaciones que caracterizan los rasgos culturales de las IES del Ecuador, las mismas que sugieren la necesidad de una educación superior con mayor participación, cohesión, trabajo en equipo y atención a los miembros de sus comunidades.

Trascendiendo el ámbito nacional, estos resultados se encuentran en conformidad con otros estudios llevados a cabo en universidades públicas de países como Venezuela y Colombia. La estructura organizacional identificada en dichas IES posee caracterizaciones similares a las encontradas en la Universidad de Cuenca, tales como una relación jerárquica (burocrática),

regida por procedimientos estandarizados y escasa apertura para las opiniones (Rivas, 2020; Vesga *et al.*, 2020). Es interesante que, en el caso de las universidades de Venezuela, estudios similares han encontrado una CO deseada tipo clan, contraria a la manifestada en el momento de evaluación de en estas IES e igual a la expresada en la Universidad de Cuenca.

En adición, los resultados de las dimensiones culturales de la Universidad de Cuenca que se observan en la Tabla 6 muestran que la institución está orientada hacia logros y resultados, los miembros de la comunidad son personas muy competitivas (características dominantes). Los líderes, en sus diferentes niveles, se consideran como ejemplos de guía y orientación (liderazgo organizacional). El manejo y dirección de personal se caracteriza por la alta competitividad y el cumplimiento de objetivos (estilo gerencial). El principal factor que une a la organización es la búsqueda de desarrollo, innovación y mantenerse a la vanguardia (cohesión organizacional). Finalmente, la Universidad de Cuenca apunta a la consecución de resultados y la promoción de acciones competitivas (énfasis estratégico); en tal virtud, los indicadores de logro se basan en el buen liderazgo, uno competitivo y materializado en la superación y el distanciamiento con respecto a la competencia (criterios de éxito).

Tabla 6. Dimensiones culturales de la Universidad de Cuenca

1. Características dominantes	Actual	Deseada
La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellas.	15,94	19,27
La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.	15,77	19,73
La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	17,67	20,17
La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general, los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.	17,33	18,58
2. Liderazgo organizacional	Actual	Deseada
El liderazgo en la organización es, por lo general, considerado como ejemplo de guía que orienta y brinda entrenamiento.	16,02	19,80
El liderazgo en la organización es, por lo general, considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.	15,96	19,36
El liderazgo en la organización es, por lo general, considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.	15,40	18,92
El liderazgo en la organización es, por lo general, considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.	15,96	19,24

<b>3. Estilo gerencial</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.	16,03	20,08
El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.	15,47	19,10
El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.	16,51	19,37
El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.	16,18	19,97
<b>4. Cohesión organizacional</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.	16,18	19,76
Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	17,19	19,95
Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.	16,95	19,63
Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos.	17,08	19,27
<b>5. Énfasis estratégico</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.	16,08	19,58
La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.	16,28	20,08
La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.	16,37	19,41
La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.	15,88	19,53
<b>6. Criterios de éxito</b>	<b>Actual</b>	<b>Deseada</b>
La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.	15,99	19,46
La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.	16,74	19,61
La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.	16,81	19,19
La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos	16,15	19,07

*Fuente: elaboración propia*

## CONCLUSIONES

En base al modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn, la Universidad de Cuenca posee una orientación externa y una estructura que enfatiza estabilidad y control. La combinación de ambas dimensiones deriva en una cultura organizacional de tipo mercado, en donde los sistemas de recompensas y motivación están supeditados al cumplimiento de objetivos estratégicos y de resultados. Los líderes priorizan el mantenimiento de la cohesión organizacional y de una estructura delimitada y controlada, aspecto que se traduce en una IES centralizada. La toma de decisiones,

en algunos casos, es vertical y está influida por mecanismos de poder, según los protagonistas de la investigación.

La cultura organizacional deseada, por el contrario, realza la integración y las capacidades internas de la universidad, promoviendo un estilo de ambiente familiar, amistoso, con altos sentimientos de compromiso y pertenencia a la institución. Esto corresponde a la tipología clan, caracterizada por la apertura para compartir experiencias y opiniones, el respeto a la diversidad y la libertad de pensamiento, la búsqueda de seguridad, formación y desarrollo profesional. En este sentido, la Universidad de Cuenca se alinea

a los resultados de otras IES del Ecuador que, del mismo modo, manifiestan una cultura deseada de tipo clan, expresada en el anhelo por reducir las estructuras de jerarquía y de control, manteniendo el liderazgo organizacional.

El diagnóstico de la CO permite identificar aspectos fuertes y débiles en la gestión y el desarrollo para establecer medidas de intervención, de mejora o mantenimiento, que contribuyan al éxito de la institución. Un primer criterio que encamina a la Universidad de Cuenca en esta dirección estriba en considerar y prestar atención a las demandas y percepciones de sus miembros, muchas de ellas recabadas en la información cualitativa expuesta en esta investigación y que se objetivan en la tipología cultural deseada. Si bien, se busca mantener rasgos culturales como los altos estándares en materia de innovación, desarrollo y competitividad, enfatizando el cumplimiento de resultados y el buen posicionamiento en el mercado (orientación externa y estructura estable); los miembros de la comunidad universitaria demandan mayor conceso, participación y un trabajo en equipo promovido desde las autoridades y los niveles de gestión (orientación interna y estructura flexible).

La actual pandemia de la covid-19 ha trastocado el orden mundial. En particular, se han modificado las formas de socialización que involucran la esfera educativa y laboral, introduciéndose nuevos modos de convivencia como la educación virtual, el teletrabajo o la emergencia de nuevas tecnologías y plataformas digitales. En este contexto, las IES tienen el desafío de adaptar su gestión a las crecientes necesidades de sus miembros, aspecto que pone a prueba su capacidad de cambio, transformación e innovación.

A este respecto, la Universidad de Cuenca posee rasgos culturales que resaltan un fuerte sentido de identidad y el compromiso institucional de sus miembros. Estos rasgos se han visto reflejados, durante el periodo de pandemia, en el apoyo entre estudiantes, docentes o líderes universitarios, quienes han tomado la iniciativa para establecer líneas de acción y programas de ayuda. No obstante, la estructura de estabilidad y control que caracteriza la institución ha dificultado la ejecución de procesos de cambio más significativos por parte de las autoridades, pues el realce que se da al cumplimiento de la norma por encima

de la necesidad inmediata de transformación y adaptación acarrea procesos burocráticos lentos y engorrosos que merman la capacidad de cambio.

Finalmente, cabe mencionar que en las últimas elecciones realizadas en la Universidad de Cuenca (febrero, 2021), la comunidad universitaria se pronunció por un cambio, al elegir a nuevas autoridades que promovieron y pusieron énfasis en la necesidad de una visión institucional acorde con la cultura organizacional deseada y descrita en la presente investigación. Las nuevas autoridades tienen el reto de cumplir con estos objetivos e involucrar a todas y todos en un cambio que vaya en una dirección más comunitaria e innovadora de universidad.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Bravo, A.; Cabanilla, G.; Franco, M. y Aroca, R. (2021). Cultura organizacional, situación de aula y desarrollo de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 442-454. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/37018>
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons, Inc.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 1(8), 61-73. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/511653788007.pdf>
- Carrillo, A.; Galarza, S.; Franco, M. y Aroca, R. (2021). Organizational culture from the focus of values in competition: Current and desired situation in the University of the Armed Forces ESPE. En M. Botto-Tobar, H. Cruz y A. Díaz (Eds.), *Artificial Intelligence, Computer and Software Engineering Advances* (42-56). Springer.
- Coca, J.; Ortiz, D.; Rosales, F.; Magallanes, J.; Franco M. y Aroca, C. (2021). Cultura organizacional: enfoques característicos en la Universidad de Guayaquil. *Revista electrónica Tambara*, 16(21), 1309-1329. [http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/12/2.Cultura-Organizacional\\_Universidad-de-Guayaquil.pdf](http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/12/2.Cultura-Organizacional_Universidad-de-Guayaquil.pdf)
- Cújar V.; Ramos P.; Hernández R. y López P. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>
- Elizondo, M. y Mena, A. (2016). La transformación institucional, fundamento para el logro de la Calidad. *Atenas*, 3(35), 157-72. <https://www.redalyc.org/journal/4780/478055145011/html/>
- Ferreira, A. I. y Hill, M. M. (2008). Organizational cultures in public and private Portuguese Universities: a case study. *Higher Education*, 55(6), 637-650. 10.1016/j.estger.2013.09.009
- Folch, M. y Ion, G. (2008). Contrastando dos modelos de análisis de la cultura organizativa de la universidad. Bordón. *Revista de pedagogía*, 60(3), 131-148. <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/29005>
- Galarza-Torres, S.; Carrillo Punina, A.; Betsy, B. P. y Blanca, C. B. (2020). Trabajo en equipo y orientación al cambio organizacional de los estudiantes en una universidad pública ecuatoriana. *Revista Qualitas*, 19(19), 117-132. <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/36>
- González, D.; Ochoa, S. y Celaya, R. (2016) Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Revista Universidad y Empresa*, 18(30), 13-31. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133007.pdf>
- Heritage B.; Pollock C. y Roberts L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *Plos One* 9(3). <https://doi:10.1371/journal.pone.0092879>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, S. y Méndez, V. S. (2012). Exploración factorial del clima y la Cultura Organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *Revista PsiqueMag*, 1(1), 1-37. <https://doi.org/10.18050/psiquemag.v1i1.95>
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press.
- Reyes-Martínez, L.; Barboza-Carrasco, M. y Vicuña-Tapia, H. (2017). Diagnóstico Cultural Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. De C.V. *Revista de Desarrollo Económico*, 4(12), 67-78. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo\\_Economico/vol4num12/Revista\\_de\\_Desarrollo\\_Econ%C3%B3mico\\_V4\\_N12\\_7.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo_Economico/vol4num12/Revista_de_Desarrollo_Econ%C3%B3mico_V4_N12_7.pdf)
- Rivas, A. (2020) Cultura organizacional de las universidades públicas del Municipio Cabimas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(14), 80-93. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968092001/html/>
- Robbins, S. y Judge, T. (2014). *Comportamiento Organizacional (Décimo quinta ed.)*. Pearson.
- 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*, 1(32), 11-33. <https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.01>
- Sepúlveda, F. (2004) El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la

- cultura organizacional. *Revista de Economía y Administración*, 1(63), 7-27. <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. 3R Editores.
- Turpo-Gebera, O.; Pérez-Zea, A.; Pérez-Postigo, G. y Merly, L. (2021). Cultura en universidades peruanas: Estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 318-333. <https://doi.org/10.52080/rvg93.14>
- Vesga, J.; García, M.; Forero, C.; Aguilar, M.; Jaramillo, J.; Quiroz, E.; Castaño, E.; Andrade, V. y Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. 3R Editores.
- Turpo-Gebera, O.; Pérez-Zea, A.; Pérez-Postigo, G. y Merly, L. (2021). Cultura en universidades peruanas: Estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 318-333. <https://doi.org/10.52080/rvg93.14>

## ANEXO 1. ENCUESTA OCAI

En este cuestionario aparecen algunos enunciados sobre los aspectos relacionados con la **cultura organizacional que se percibe ACTUALMENTE EN TU UNIVERSIDAD**. Piensa cómo es en tu universidad y expresa tu opinión. Tacha con (X) el cuadro que corresponda a tu respuesta. Los números significan:

**5= CARACTERIZA MUY BIEN A LA UNIVERSIDAD 4= CARACTERIZA BIEN A LA UNIVERSIDAD**  
**3= CARACTERIZA MEDIANAMENTE A LA UNIVERSIDAD 2= CARACTERIZA POCO A LA UNIVERSIDAD**  
**1= NO CARACTERIZA A LA UNIVERSIDAD**

Código: NOMBRE LA IES <input type="text"/>	DOCENTE <input type="radio"/>	ESTUDIANTE <input type="radio"/>	PERSONAL ADMINISTRATIVO <input type="radio"/>
AÑOS DE PERMANENCIA EN LA FUNCIÓN O CARGO: ..... años	Sexo: Hombre: <input type="radio"/>		Mujer: <input type="radio"/>
EDAD: ..... Años			

COD.	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	5 CMBU	4 CBU	3 CMU	2 CPU	1 NCU
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos					
B	La organización es dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a hacer valer sus ideas y tomar riesgos.					
C	La organización está muy orientada hacia resultados. Una preocupación principal es realizar el trabajo cumpliendo con los estándares solicitados. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.					
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Por lo general los procedimientos formales gobiernan lo que la gente hace.					
	TOTAL					
COD.	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	5 CMBU	4 CBU	3 CMU	2 CPU	1 NCU
A	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de guía, que orienta y brinda entrenamiento.					
B	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de mentalidad empresarial, innovación o adopción de riesgos.					
C	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de un enfoque audaz, orientado hacia los resultados y que deja de lado lo que no tiene importancia directa sobre dichos resultados.					
D	El liderazgo en la organización es por lo general considerado como ejemplo de eficiencia en la coordinación, la organización y el desarrollo sin contratiempos.					
	TOTAL					
COD.	GESTIÓN DE EMPLEADOS	5 CMBU	4 CBU	3 CMU	2 CPU	1 NCU
A	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por trabajo en equipo, consenso y participación.					
B	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por adopción individual de riesgos, innovación, libertad y excelencia.					
C	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por alta competitividad, altas demandas y logros.					

<b>D</b>	El estilo gerencial de la organización está caracterizado por brindar seguridad, estabilidad y protección a las personas.					
	TOTAL					
<b>COD.</b>	<b>COHESIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>5 CMBU</b>	<b>4 CBU</b>	<b>3 CMU</b>	<b>2 CPU</b>	<b>1 NCU</b>
<b>A</b>	Lo que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es una prioridad.					
<b>B</b>	Lo que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.					
<b>C</b>	Lo que une a la organización es el énfasis en los logros y la realización de objetivos. La audacia y el deseo de vencer son temas comunes.					
<b>D</b>	Lo que une a la organización es el conjunto de reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin contratiempos.					
	TOTAL					
<b>COD.</b>	<b>ENFASIS ESTRATÉGICO</b>	<b>5 CMBU</b>	<b>4 CBU</b>	<b>3 CMU</b>	<b>2 CPU</b>	<b>1 NCU</b>
<b>A</b>	La organización hace énfasis en el desarrollo humano. Persisten altos niveles de confianza, franqueza y participación.					
<b>B</b>	La organización hace énfasis en adquirir nuevos recursos y crear nuevos retos. Se valora el intentar cosas nuevas y explorar posibilidades futuras como oportunidades.					
<b>C</b>	La organización hace énfasis en promover acciones competitivas y consecución inmediata de resultados.					
<b>D</b>	La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.					
	TOTAL					
<b>COD.</b>	<b>Criterios de éxito</b>	<b>5 CMBU</b>	<b>4 CBU</b>	<b>3 CMU</b>	<b>2 CPU</b>	<b>1 NCU</b>
<b>A</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del recurso humano, trabajo en equipo, compromiso de sus empleados e interés por las personas.					
<b>B</b>	La organización define el éxito sobre la base de contar con el mejor producto. Es líder en el producto y en su innovación.					
<b>C</b>	La organización define el éxito sobre la base de vencer y mantenerse a distancia de la competencia. El liderazgo competitivo es clave.					
<b>D</b>	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable y los cronogramas sin contratiempos son elementos críticos.					
	TOTAL					

**ANEXO 2. ENTREVISTA A DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO**



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN INTERUNIVERSITARIO**

**ESTUDIO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SITUACIÓN DE AULA Y DESARROLLO UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR**

<b>DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO</b>	<b>Nombres y Apellidos:</b>
	<b>Profesión:</b>
	<b>Grado académico:</b>
	<b>Cargo actual:</b>
	<b>Tiempo de experiencia en el cargo:</b>
	<b>Tiempo de experiencia como docente universitario:</b>
	<b>Otros datos de interés: (líneas/temas de investigación en las que se ha participado)</b>
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>TEMA CENTRAL DE LA ENTREVISTA</b>	<b>La cultura organizacional en las instituciones de educación superior</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<p>Esta entrevista se plantea en el marco del proyecto de investigación interuniversitario ejecutado por ocho universidades ecuatorianas, proyecto denominado: <b>Estudio sobre la cultura organizacional, situación de aula y desarrollo universitario en instituciones de Educación Superior del Ecuador</b> cuyo objetivo general apunta a: verificar si existe o no una relación causal entre la expresión y la gestión de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior y la estructura cultural subyacente que motiva las prácticas docentes en aula y que se concreta en los niveles de desarrollo universitario.</p> <p>Para poder conocer el estado y tipo de cultura organizacional de nuestra universidad, necesitamos que desde su experiencia en la Educación Superior y de manera particular en la Universidad de Cuenca (UC), responda a las siguientes interrogantes:</p>	
<b>DESARROLLO DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>PREGUNTA 1.</b> ¿Existen objetivos y valores organizacionales que son conocidos por todos los actores de la comunidad universitaria? ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la universidad?	
<b>RESPUESTA.</b>	
<b>PREGUNTA 2.</b> ¿Existen manuales organizacionales que son conocidos por el personal? ¿Cuál de ellos le parece el más importante y por qué?	
<b>RESPUESTA.</b>	
<b>PREGUNTA 3.</b> ¿Conoce el organigrama institucional? Según ese organigrama ¿qué tipo de organización es la UC?	



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN INTERUNIVERSITARIO**

**ESTUDIO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SITUACIÓN DE AULA Y DESARROLLO UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR**

<p>RESPUESTA.</p>
<p>PREGUNTA 4. ¿En términos de claridad y facilidad de aplicación cómo juzga las políticas y los procedimientos que se aplican en la UC?</p>
<p>RESPUESTA.</p>
<p>PREGUNTA 5. ¿Qué aspectos considera que actúan como facilitadores del cambio en la universidad?</p>
<p>RESPUESTA.</p>
<p>PREGUNTA 6. ¿Qué aspectos considera que son inhibidores del cambio en la universidad? ¿Por qué?</p>
<p>RESPUESTA.</p>
<p>PREGUNTA 7. En la universidad ¿existen procesos de motivación, reconocimiento crecimiento profesional? ¿De qué forma la Universidad satisface sus expectativas?</p>
<p>RESPUESTA.</p>
<p>PREGUNTA 8. ¿De qué manera usted como parte de la comunidad universitaria cumple con la misión declarada por la UC?</p>
<p>RESPUESTA.</p>
<p>PREGUNTA 9. ¿Cómo califica el tipo de relaciones que se establecen entre estudiante y docente? Comente su respuesta.</p>
<p>RESPUESTA.</p>
<p>PREGUNTA 10. ¿Conoce si la universidad ha enfrentado procesos de cambios fuertes en los últimos años? Si su respuesta es positiva explique de qué forma usted participó en estos cambios.</p>
<p>RESPUESTA.</p>

### ANEXO 3. ENTREVISTA A ESTUDIANTES



#### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN INTERUNIVERSITARIO

#### ESTUDIO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SITUACIÓN DE AULA Y DESARROLLO UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR

<b>DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO</b>	<b>Nombres y Apellidos:</b>
	<b>Facultad:</b>
	<b>Carrera:</b>
	<b>Ciclo académico:</b>
	<b>Otros datos de interés: (líneas/temas de investigación en las que se ha participado)</b>
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>TEMA CENTRAL DE LA ENTREVISTA</b>	<b>La cultura organizacional en las instituciones de educación superior</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<p>Esta entrevista se plantea en el marco del proyecto de investigación interuniversitario ejecutado por ocho universidades ecuatorianas, proyecto denominado: <b>Estudio sobre la cultura organizacional, situación de aula y desarrollo universitario en instituciones de Educación Superior del Ecuador</b> cuyo objetivo general apunta a: verificar si existe o no una relación causal entre la expresión y la gestión de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior y la estructura cultural subyacente que motiva las prácticas docentes en aula y que se concreta en los niveles de desarrollo universitario.</p> <p>Para poder conocer el estado y tipo de cultura organizacional de nuestra universidad, necesitamos que desde su experiencia en la Educación Superior y de manera particular en la Universidad de Cuenca (UC), responda a las siguientes interrogantes:</p>	
<b>DESARROLLO DE LA ENTREVISTA</b>	
<b>PREGUNTA 1. ¿Conoce la misión universitaria?</b>	
<b>RESPUESTA.</b>	
<b>PREGUNTA 2. ¿Cómo califica el tipo de relaciones que se establecen entre estudiantes y docentes?</b>	
<b>RESPUESTA.</b>	
<b>PREGUNTA 3. ¿Conoce si la Universidad ha enfrentado procesos de cambios fuertes en los últimos años?</b>	



### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN INTERUNIVERSITARIO

ESTUDIO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SITUACIÓN DE AULA Y DESARROLLO UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR

RESPUESTA.

**PREGUNTA 4.** ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la Universidad?

RESPUESTA.

**PREGUNTA 5.** ¿La Universidad satisface sus expectativas? Explique su respuesta.

RESPUESTA.

**PREGUNTA 6.** ¿Cómo califica la dinámica de convivencia en el campus universitario?

RESPUESTA.

**PREGUNTA 7.** ¿Sus profesores hablan sobre la misión universitaria?

RESPUESTA.

## ANEXO 4. GRUPO FOCAL A DOCENTES



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN INTERUNIVERSITARIO  
ESTUDIO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SITUACIÓN DE AULA Y  
DESARROLLO UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR



### PREGUNTAS PARA GRUPOS FOCALES DE DOCENTES

1. ¿Existen valores, objetivos y metas organizacionales que son conocidos por todos los actores de la comunidad universitaria? Caracterice los que considera más importantes.
2. ¿Los líderes universitarios promueven los procesos de cambio y facilitan el desarrollo universitario? Sí - no, argumente su respuesta.
3. ¿Las autoridades universitarias de cualquier nivel promueven la participación y la cooperación de todos los miembros en torno a los objetivos institucionales? Argumente su respuesta.
4. ¿Qué aspectos considera como facilitadores e inhibidores del cambio en la universidad?
5. Cite tres frases que identifican o caracterizan a su universidad.

## ANEXO 5. GRUPO FOCAL A ESTUDIANTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

118



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN INTERUNIVERSITARIO  
ESTUDIO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SITUACIÓN DE AULA Y  
DESARROLLO UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL ECUADOR  
CON EL AVAL DE LA DIUC



### PREGUNTAS PARA GRUPOS FOCALES DE ESTUDIANTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO

1. ¿Las políticas, estrategias y metas institucionales de la Universidad de Cuenca son claras, de fácil aplicación y conocidas por todos?
2. ¿Los liderazgos en la Universidad corresponden a roles formales (rector, vicerrector, decano, FEUE, AFU, ASO) o existen otros liderazgos?
3. ¿Los líderes universitarios promueven los procesos de cambio y facilitan el desarrollo universitario?
4. ¿Cuáles son los valores universitarios con lo que usted se identifica?
5. ¿Cuáles son los aspectos universitarios que usted rechaza? En el plano académico, investigación, vinculación, y de desarrollo universitario en general.