

# Revista de Ciencias Sociales



Revista de Ciencias Sociales (RCS)  
Vol. XXVII, Número Especial 4, 2021, pp.  
FCES - LUZ • ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Como citar APA: Bravo Acosta, O., Cabanilla Guerra, M., \*  
Franco Pombo, M., y Aroca Jácome, R. (2021). Cultura  
organizacional, situación de aula y desarrollo de la  
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-  
Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(Especial  
4), 441-445.

# Cultura organizacional, situación de aula y desarrollo de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador

**Bravo Acosta, Olga\***  
**Cabanilla Guerra, Mara\*\***  
**Franco Pombo, Mónica\*\*\***  
**Aroca Jácome, Rubén\*\*\*\***

## Resumen

La Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, ha experimentado un acelerado crecimiento en respuesta a demandas del entorno y nuevas tendencias educativas basadas en virtualidad, lo cual ha derivado en la incorporación de profesionales en diferentes campos y diversificación de la matrícula estudiantil. En tal contexto, se pretende identificar la cultura organizacional actual y deseada para la Universidad, fundamentada en valores y principios declarados, su relación con la situación áulica y desarrollo institucional. Se utiliza la encuesta OCAI y Denison, aplicada de manera aleatoria a 125 miembros de la universidad, junto con entrevistas y grupos focales, bajo criterios específicos para seleccionar a los informantes. Los resultados muestran que el perfil cultural de esta Universidad es una mezcla de los cuatro “arquetipos” culturales, con un puntaje mayor para la cultura de mercado; mientras que el perfil deseado es el adhocrático, pero sin presentar discrepancia considerable con los valores actuales. La valoración cualitativa sugiere que esta cultura organizacional es asumida por la comunidad en general, concretándose en buen clima de convivencia entre docentes y alumnos. Se concluye, que la mezcla del perfil cultural puede haber otorgado flexibilidad ante los cambios del entorno, resultando en una imagen positiva de la trayectoria de desarrollo institucional.

**Palabras clave:** Filosofía institucional; situación de aula; características culturales; cultura de mercado, cultura adhocrática.

---

\* Doctora en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional. Directora de Investigación en la Facultad de Posgrado e Investigación de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador. E-mail: [obravo@uteg.edu.ec](mailto:obravo@uteg.edu.ec)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0558-3228>

\*\* Doctora en Gestión Económica Global. Doctora en Ciencias de Gestión. Rectora de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, Ecuador. E-mail: [rektorado@uteg.edu.ec](mailto:rektorado@uteg.edu.ec)  ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2759-6284>

\*\*\* Doctora en Educación. Vicerrectora de Vinculación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. E-mail: [monica.franco@cu.ucsug.edu.ec](mailto:monica.franco@cu.ucsug.edu.ec)  ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9025-4228>

\*\*\*\* Doctor en Educación. Docente Investigador de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. E-mail: [ruben.aroca.driveup@gmail.com](mailto:ruben.aroca.driveup@gmail.com)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6179-085X>

**Recibido:** 2021-05-13 · **Aceptado:** 2021-07-03

Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>

# Organizational culture, classroom situation and development of the Technological Business University of Guayaquil-Ecuador

## Abstract

The Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil has experienced rapid growth in response to environmental demands and new educational trends based on virtuality, which has led to the incorporation of professionals in different fields and diversification of student enrollment. In this context, it is intended to identify the current and desired organizational culture for the University, based on declared values and principles, its relationship with the classroom situation and institutional development. The OCAI and Denison survey is used, applied randomly to 125 members of the university, together with interviews and focus groups, under specific criteria to select the informants. The results show that the cultural profile of this University is a mixture of the four cultural “archetypes”, with a higher score for market culture; while the desired profile is the adhocratic one, but without presenting a considerable discrepancy with the current values. The qualitative assessment suggests that this organizational culture is assumed by the community in general, taking shape in a good atmosphere of coexistence between teachers and students. It is concluded that the mix of the cultural profile may have given flexibility to changes in the environment, resulting in a positive image of the institutional development trajectory.

**Keywords:** Institutional philosophy; classroom situation; Cultural characteristics; market culture, adhocratic culture

## Introducción

Este trabajo 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”, en el cual participan varias universidades y escuelas politécnicas del país. En el caso de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), creada en el año 2000, su modelo pedagógico se basa en un enfoque constructivista, con valores fundamentales que guían las funciones de docencia, investigación y vinculación con la sociedad, como son: Lealtad, compromiso, disciplina, solidaridad, integridad, responsabilidad social y respeto al medio ambiente (UTEG, 2016).

De acuerdo con su misión, la Universidad está comprometida con la

calidad de la educación superior, mediante la formación de líderes que aporten al desarrollo integral, inclusivo y sostenible de la sociedad, generando conocimiento e innovación dentro y fuera del país. Mientras que, su visión es integrar la dimensión internacional e intercultural en los procesos de generación y transmisión del conocimiento.

En los últimos cinco años, la UTEG ha experimentado un acelerado crecimiento institucional propiciado por las demandas del entorno nacional y los cambios impulsados por las nuevas tendencias educativas, basadas en las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC); lo que ha derivado en la incorporación de profesionales en diferentes campos de conocimiento, tanto docentes como personal administrativo; el desarrollo de la modalidad *online* en la mayoría de carreras y programas; así como, la diversificación de la matrícula estudiantil en cuanto a lugar de

procedencia, condiciones socioeconómicas, aspectos culturales, entre otras.

Al respecto, en esta investigación se considera el desarrollo universitario como un cambio planificado, sistemático, coordinado que es asumido por la UTEG en aras de incrementar sus niveles de calidad y que se refleja en imagen posicionada en la esfera perceptiva de los usuarios del servicio educativo.

Estos cambios han generado nuevos retos para el desempeño de los miembros de la Universidad y para los procesos formativos de la misma; por lo cual, siguiendo a González, Ochoa y Celaya (2016), la gestión educativa debe 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.

Ello ha motivado la realización de la presente investigación, la cual pretende identificar la tipología de cultura organizacional actual y deseada, en correspondencia con los valores y principios declarados por la Universidad, su relación con la dinámica de interacción docente alumno, y el posicionamiento de la imagen institucional en los usuarios del servicio educativo; que propendan, en última instancia, al mejoramiento de la calidad educativa de la UTEG. El diseño de la investigación incluye la valoración cuantitativa de la cultura organizacional corporativa mediante la encuesta OCAI y Denison, complementada con entrevistas y grupos focales a docentes, estudiantes y personal administrativo.

En la UTEG, la preocupación por el mejoramiento de la calidad de la educación superior ha sido una constante durante su trayectoria, atendiendo a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, específicamente el “Objetivo 4: Educación de calidad”, que pretende garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, así como promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021). En el plano interno, la universidad ha participado en los procesos de evaluación y acreditación

de la educación superior que han formado parte de la agenda gubernamental; siendo el más reciente el ejecutado por el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) a través del “Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019” (CACES, 2019), en el cual resultó acreditada por cinco años con alta puntuación.

Considerando el papel fundamental que la literatura científica atribuye a la cultura organizacional – los valores, creencias e ideales que sus miembros comparten – para el cumplimiento de la misión y visión institucional, los resultados obtenidos en esta investigación representan, por un lado, un aporte científico en la temática de cultura organizacional de la universidad ecuatoriana y, por otro lado, una fuente primaria de conocimiento para la propia comunidad de la UTEG, que puede servir de guía para implementar los cambios requeridos, acordes al propósito formativo de la universidad y al aseguramiento de la calidad de todos sus procesos académico-administrativos. El cambio es inherente a la cultura organizacional, por lo que, es importante que la universidad identifique sus características culturales y corrobore si son las necesarias para su supervivencia en el entorno actual.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1. 1. Cultura organizacional en las IES**

Las Instituciones de Educación Superior (IES), tienen como tarea fundamental desarrollar procesos de enseñanza aprendizaje, es decir, facilitar situaciones de aula que implican la realización de un conjunto de actividades articuladas para lograr ciertos objetivos educativos; establecer y mantener relaciones con el entorno (externo); y procurar un adecuado clima organizacional (interno), que permita establecer relaciones entre el personal y su estructura, favoreciendo el logro de la calidad educativa (Villa, Troncoso

y Díez, 2015). Esta última, como concepto multifactorial, va más allá de los aspectos curriculares, incluye además estructuras y modelos, tanto de organización como de gestión de las IES (Elizondo y Mena, 2016), e involucra a diferentes actores como: Estudiantes, directivos, personal administrativo y docentes.

Adicionalmente, un factor fundamental para el cumplimiento de la filosofía institucional y objetivos de las IES es la cultura organizacional, la cual les permite “actuar de manera racional para cumplir con los compromisos” (Uribe y Linares, 2015, p.32). De esta manera, la cultura se constituye en una ventaja competitiva para las universidades que se encuentra en permanente transición y transformación, permitiéndoles ser organizaciones flexibles y con capacidad de aprender para mantenerse en constante innovación.

El concepto de cultura organizacional se desarrolla a finales de la década de 1970 con Pettigrew (1979), quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p.574). Schwartz y Davis (1981), afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización” (p.33), las cuales producen normas que moldean poderosamente la conducta de los individuos y los grupos en la organización. Más tarde, Schein (1988) sostiene que la cultura organizacional es un patrón básico de creencias y códigos que un grupo aprende a medida que va solucionando problemas de adaptación externa y de integración interna, cuya interacción de creencias de soluciones exitosas pasa de generación en generación.

Otros autores han aportado detalles a estas definiciones, como Wilkins (1983), quien indica que 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. No obstante, para Barney (1986), 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. Martin (1992), añade que la cultura organizacional es:

El conjunto de patrones o configuraciones de las interpretaciones que los actores hacen de su modo de vestir, las historias de las gentes, las reglas y procedimientos formales de la organización, sus códigos de comportamiento informal, rituales, tareas, sistema de pago, léxico, bromas y algunos otros elementos de manifestación en las organizaciones. (p.3)

De forma similar, Soria y Gámez (2008), subrayan que la cultura expresa los valores, creencias e ideales que sus miembros comparten entre sí, otorga el sentido de identidad a sus miembros y facilita la generación de compromisos. Adicionalmente, Soria (2008), enfatiza el concepto como un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, pues al permitir el intercambio de ideas entre los grupos, facilita la realización de las tareas bajo un clima de compañerismo y de entrega en el trabajo.

Para propósitos de este estudio, la cultura organizacional está definida por los valores, creencias y expectativas compartidas por los miembros de la universidad, que guían su dinámica de convivencia y desarrollo, en particular las situaciones de aula, representadas a su vez por las interacciones docente alumno en procura de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

## **1. 2. Dimensiones de la cultura organizacional**

Denison (1996), sugiere 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 cuestionario

“Denison Organizational Culture Survey” valora cuatro dimensiones de la cultura organizacional: Implicación, referida a que las organizaciones se organizan en equipos y desarrollan competencias; consistencia, en cuanto a la coordinación e integración de la organización; adaptabilidad, estimada como orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizativo; y, misión, entendida como el conocimiento de su propósito y dirección.

Cameron y Quinn (1999), propusieron una metodología basada en el marco de valores en competencia, con el “Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI)”, el cual mide la situación cultural de la empresa sobre cuatro dimensiones:

a. Clan: La organización se concibe como una gran familia, donde sus miembros comparten internamente creencias y valores, de manera que el estilo de dirección promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

b. 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.

c. Mercado: La organización se concentra en lograr posicionarse externamente con la necesidad por adaptabilidad y control, orientada a la consecución de resultados, donde prevalece una competitividad energética y el enfoque hacia las ganancias.

d. Jerárquica: La organización se encuentra extraordinariamente normalizada en cuanto a funciones, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando de algún modo su carácter burocrático.

Este modelo de valores en competencia ha sido utilizado 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-Gebera et al., 2021). Aunque

otros autores prefieren desarrollar sus propios instrumentos más acordes con el enfoque teórico asumido (Calles y Luna-Nemecio, 2020).

Las dimensiones de la cultura organizacional, pueden ser consideradas como una barrera para las transformaciones positivas de las universidades, cuando los valores compartidos no están alineados con la filosofía institucional (Uribe y Linares, 2015). De esta manera, conciliar el aseguramiento de la calidad con la cultura organizacional requiere articular la gestión operativa para lograr niveles de congruencia entre esta cultura, la orientación del desarrollo universitario y los procesos de acreditación.

## 2. 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 técnicas de recolección de datos se utilizaron: (1) Encuesta, mediante la aplicación de los instrumentos estandarizados OCAI y Denison, con escala *Likert*; (2) entrevista con interrogantes abiertas; y (3) grupo focal. Los datos cuantitativos se analizan mediante *Excel*, mientras que los datos cualitativos se organizan y sistematizan con el *software* ATLAS ti.

La recolección de datos se realizó en dos fases. En la primera, lapso diciembre 2019 a enero 2020, se aplicaron los *test* estandarizados OCAI y Denison, de modo *online*. En la segunda, abril de 2020, fueron realizadas las entrevistas y grupos focales,

también de modo *online*. Las categorías en las que se centra el diseño del estudio fueron: Cultura organizacional, situación de aula y desarrollo universitario.

## 2.1. Selección de la muestra

Según McMillan y Schumacher (2012), uno de los primeros y más singulares 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. En tal sentido, se escogió a aquellos que presentan las “características pertinentes para poder emitir respuestas de calidad” (Tejada, 1997, p.92) en función de los objetivos de la investigación. 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 5 años de trabajo en la UTEG.
- Alumnos: Matriculados en el nivel de

Prácticas Preprofesionales.

c. Personal administrativo: Por lo menos 5 años de trabajo en la UTEG.

En la Tabla 1, se detalla la muestra a la cual se le aplicaron las encuestas, conformada por un total de 125 miembros de la institución. En cuanto a los docentes, debe indicarse que una parte de ellos son contratados como personal administrativo, por lo cual se identificaron como tales en la encuesta.

**Tabla 1**  
**Muestra seleccionada para encuestas**

Informantes	Muestra aplicada
Docentes	13
Alumnos	31
Personal administrativo	41

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

En la Tabla 2, se detallan las muestras seleccionadas para las entrevistas y grupos focales. Al respecto, se realizaron tres eventos de grupos focales para docentes y alumnos, mientras que se realizaron dos eventos para los administrativos.

**Tabla 2**  
**Muestra seleccionada para entrevistas y grupos focales**

Informantes	Entrevista	Código	Grupos focales	Código
Docentes	8	ED	10	GF1D, GF2D, GF3D
Alumnos	5	EA	10	GF1A, GF2A, GF3A
Personal administrativo	3	EP	10	GF1P, GF2P, GF3P

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

## 3. Resultados y discusión

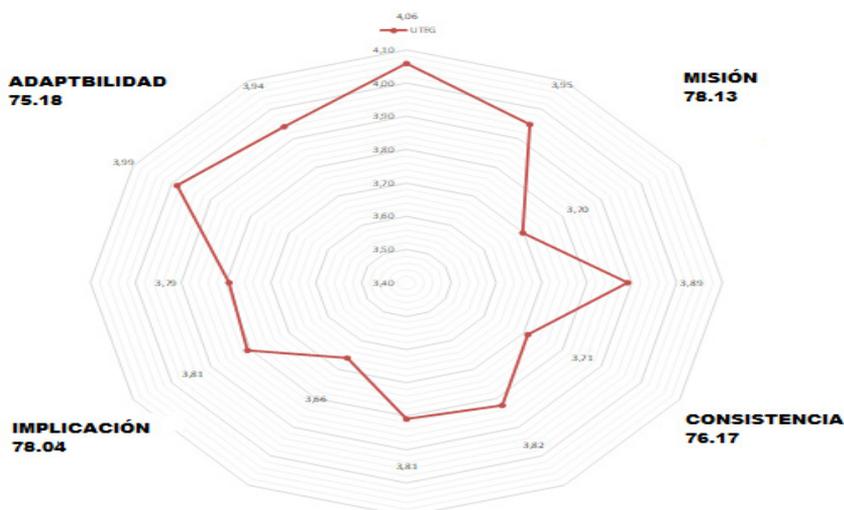
La investigación fue abordada mediante técnicas cuantitativas y cualitativas, por lo cual, se analizan primero por separado para luego ofrecer una interpretación integral orientada por el objetivo del estudio.

### 3.1. Test Denison

En la Figura I, se observa que la UTEG obtiene puntuaciones altas y muy similares en las cuatro dimensiones de la cultura organizacional definidas por el modelo. Según los encuestados, la Universidad refleja todas estas características, indicando que se trata de

una organización altamente efectiva por tener una cultura muy adaptable, pero altamente consistente que refuerza la participación de

todos en un contexto de misión compartida (Denison, 1996).



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 1: Dimensiones culturales UTEG según test Denison

### 3.2. Test OCAI

De acuerdo con la Tabla 3, el perfil cultural de la Universidad es una mezcla de los cuatro “arquetipos” culturales. La cultura dominante es la que mejor puntúa, en este caso la cultura de mercado: Orientada a resultados, producción, metas y objetivos, y competitividad. Seguida por la cultura adhocrática: Un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. En tercer lugar, está la cultura de clan: Un lugar de trabajo muy agradable donde las personas comparten mucho de sí mismas y el compromiso es alto. También está presente la cultura de la jerarquía: Estructura, procedimientos,

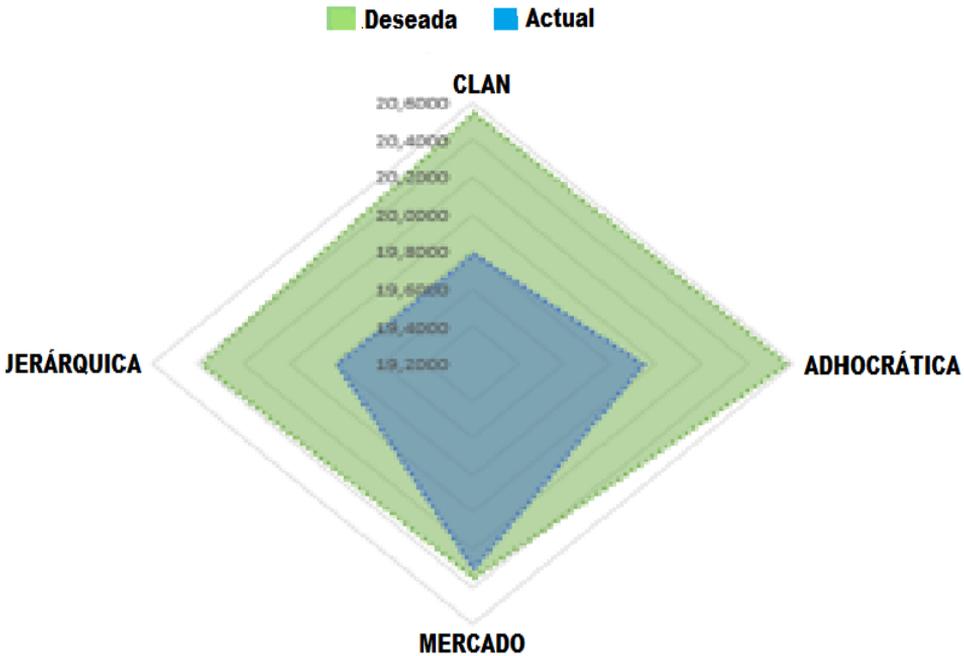
eficiencia y previsibilidad.

Tabla 3  
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

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En cuanto a la situación deseada, ocurre lo mismo, esta vez con un puntaje mayor para la cultura adhocrática, pero sin presentar grandes discrepancias con los valores actuales, todo lo cual se ilustra en la Figura II.



Fuente: Elaboración propia (2021).

**Figura II: Situación actual y deseada en la UTEG según test OCAI**

Según Cameron y 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 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.

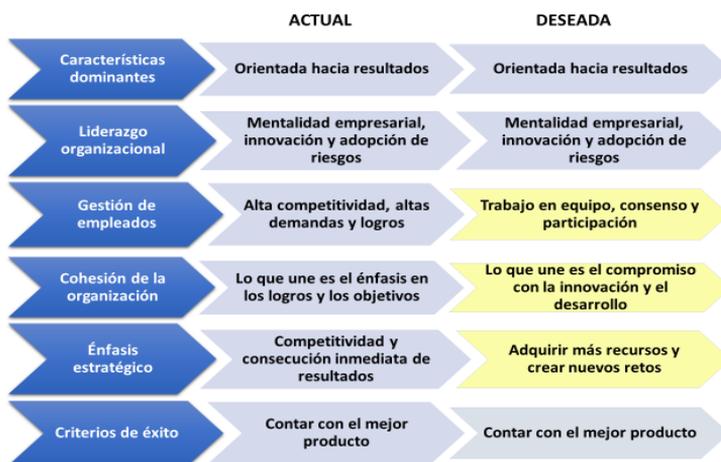
El perfil muestra una inclinación actual hacia la cultura de mercado y cierta fuerza o disposición en dirección al cambio hacia una

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, donde la cultura dominante actual es jerárquica y la cultura deseada es un

tipo de clan (Carrillo et al., 2021).

La Figura III, señala los *ítems* con mayores puntuaciones en los aspectos de la cultura organizacional, actual y deseada,

mostrando que los encuestados desearían cambiar los perfiles de: Gestión de empleados, cohesión de la organización y énfasis estratégico.



Fuente: Elaboración propia (2021).

**Figura III: Mayores puntuaciones en aspectos de la cultura organizacional**

### 3.3. Valoración cualitativa

Las grandes categorías del estudio son tres: (a) Cultura organizacional, (b) situación de aula, y (c) desarrollo universitario; por lo que, se utilizó una lista de códigos preestablecidos agrupados en familias, correspondientes a las dimensiones de estas variables: (a) Mitos e ideologías, estructura organizacional, procesos de cambio, clima organizacional, sentido de identidad y pertenencia; (b) actitud de docentes y estudiantes ante la cultura organizacional; y, (c) posicionamiento de imagen institucional. Adicionalmente, estos códigos se encuentran relacionados con cuatro memos conceptuales, representados por las dimensiones de la cultura organizacional según el *test* Denison:

Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión.

#### a. Cultura organizacional

En la Tabla 4, se presentan algunas métricas que ayudan en la interpretación contextual de la variable, a partir de las entrevistas y grupos focales. En lo concerniente a mitos e ideologías, existe una comunicación consistente que se traduce en un buen nivel de conocimiento sobre los objetivos, valores y misión de la universidad entre docentes, estudiantes y personal administrativo, con 98%, 72% y 98%, respectivamente.

**Tabla 4**

**Promedio de docentes, alumnos y administrativos sobre cultura organizacional**

Códigos		% +		
		Docente	Alumnos	Personal administrativo
Mitos e ideologías	Conocimiento de valores, principios, misión y visión	98	72	98
Estructura organizacional	Existencia de direccionamiento, liderazgo y funcionalidad	83	80	65
	Procesos de motivación y reconocimiento	83	-	65
Clima organizacional	Satisfacción de expectativas	83	63	60
	Dinámicas de convivencia	85	72	75
Sentido de identidad y pertenencia	Identificación con objetivos y valores de la institución	90	75	83
Procesos de cambio	Participación en procesos de cambio	86	45	80

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Las percepciones indican que “se encuentran socializados en los formatos de examen, en la página *web* de la universidad, en las carteleras, paredes de las oficinas, (...)” (ED1); lo cual promueve la identificación de la comunidad universitaria con la institución a través de: “Respeto al prójimo y al medio ambiente” (GF1A); “tenacidad, puntualidad, responsabilidad y equidad” (GF1D); “compromiso y solidaridad” (GF1D); “lealtad, disciplina, solidaridad” (GF1P); “disciplina, responsabilidad, respeto” (GF1P).

Docentes (83%) y alumnos (80%), perciben en mayor medida la existencia de direccionamiento, liderazgo y funcionalidad en la gestión universitaria; relacionado con el conocimiento del organigrama institucional, claridad y precisión de manuales y procesos organizacionales, así como de las políticas universitarias en general. Ello se enlaza con la percepción que los líderes promueven la participación y la cooperación de todos en torno a los objetivos institucionales, como también el convencimiento propio que cada uno está cumpliendo con la misión institucional: “Siempre estoy direccionada a la excelencia en la docencia y en la

investigación” (ED1); “cumpló a cabalidad las funciones encomendadas en el ámbito de presentación del contenido que facilite la adquisición de conocimiento a los estudiantes de la universidad” (ED2); “mi compromiso es con la calidad, mi trabajo es lograr que mejore la calidad del servicio” (EP3).

De acuerdo con la Tabla 4, las entrevistas y grupos focales indican que existe un buen clima organizacional en la universidad, con mejores percepciones por parte de los docentes para los tres indicadores considerados (más de 80% de valoración positiva). La menor valoración otorgada por los alumnos a esta variable, se vincula con la satisfacción de expectativas (60%); mientras que, para el personal administrativo, se relaciona con este indicador (60%) y con los procesos de motivación y reconocimiento (65%). Por su parte, el sentido de identidad y pertenencia es mayor para los docentes y personal administrativo entrevistados (90% y 83%, respectivamente).

Los procesos de cambio son una familia de códigos a los que la comunidad universitaria otorga gran importancia. Primero, los informantes indican que la UTEG ha experimentado fuertes transformaciones en

cuanto a:

a. Crecimiento de la planta física e infraestructura en general.

b. Implementación de la modalidad de estudios en línea (grado y posgrado).

c. Diversificación de la oferta académica de grado y posgrado.

d. Cumplimiento satisfactorio en procesos de evaluación institucional (acreditación).

Todo lo cual, es un indicativo de la adaptabilidad de la organización a las exigencias del entorno, a la vez que posiciona su imagen institucional. Segundo, la mayoría de docentes y personal administrativo considera que su participación ha sido relevante en este desarrollo, particularmente, en lo atinente al funcionamiento del *campus* virtual, la adaptación de contenidos curriculares a la nueva modalidad, así como, un notable esfuerzo de trabajo y tiempo para cumplir con los requisitos del proceso de acreditación. Y, tercero, encuentran que la universidad dispone de diversos factores que pueden contribuir o inhibir sus procesos de cambio.

Entre los factores facilitadores de cambio institucional se encuentran: Talento humano altamente capacitado y profesional; personal con conocimientos en el aspecto tecnológico; compromiso de los trabajadores de la institución; buena comunicación y empeño entre sus miembros; visión y dirección de las autoridades universitarias; compromiso de los colaboradores y su productividad; experiencia de los docentes y personal administrativo; trabajo en equipo y responsabilidad; calidad del servicio en la docencia; actitud favorable a la innovación; plataforma tecnológica para una educación de vanguardia; visión de excelencia en el logro de los objetivos; amplia oferta académica de la universidad; y, tamaño de la universidad, que al no ser grande se facilita la organización y control.

Por su parte, entre los factores inhibidores destacan: Exceso de tareas distraen de otras propicias para innovar en funciones sustantivas; resistencia al cambio de las personas, debido a factores que requieren adaptación; factores culturales

que impiden a las personas adaptarse a los cambios; situación socioeconómica del país, limita acceso a carreras y programas de la UTEG; política comunicacional poco clara, escasa socialización de procesos; falta reforzar el talento humano con más personal docente; deficiente infraestructura física en cuanto a edificios e instalaciones; deficiente organización y planificación en cuanto a procesos administrativos; poca parametrización de actividades administrativas; desconocimiento de procesos administrativos; y, centralismo en la toma de decisiones limita actuación de funcionarios medios.

## **b. Situación de aula**

De acuerdo con los grupos focales realizados, los informantes mantienen una buena actitud ante la cultura organizacional de la universidad, que se traduce en un buen clima de convivencia universitaria y, particularmente, en unas relaciones entre docentes y estudiantes adecuadas, así como correctas para cumplir con las funciones educativas. De parte de los docentes, estas relaciones son descritas como “respetuosas, cordiales y comunicativas que, en muchos casos, llegan a formar lazos de mentoría a lo largo de la carrera” (GF3D). En opinión de los alumnos, “la interacción con los docentes es fluida, abierta, dispuesta a la participación de los estudiantes y a despejar sus dudas o problemas con los contenidos de las materias” (GF3A); en suma, una relación de profesionalismo, respeto y cordialidad.

## **c. Desarrollo universitario**

Las transformaciones que la universidad ha experimentado en los últimos años, en cuanto a crecimiento de su planta física e infraestructura, implementación de la modalidad de estudios en línea, diversificación de la oferta académica y el cumplimiento satisfactorio en el reciente proceso de evaluación institucional (acreditación), ha

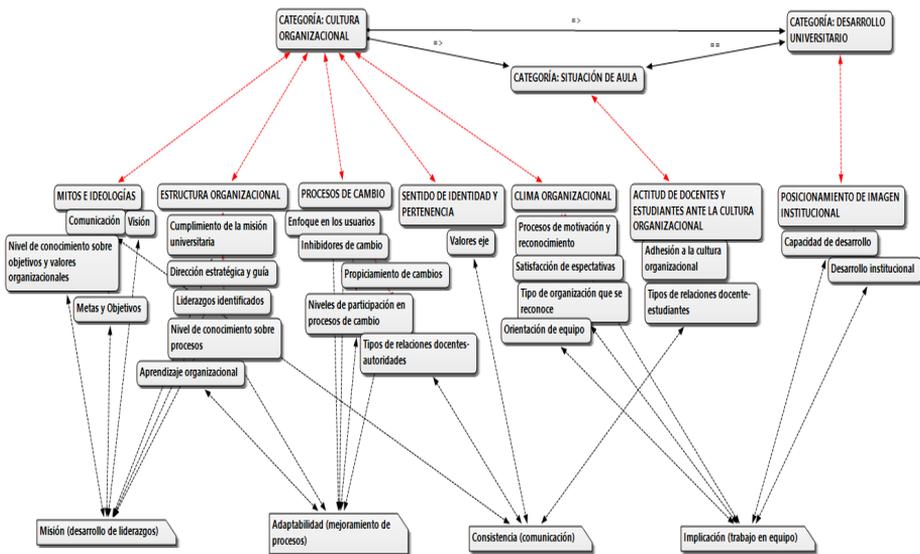
posicionado su imagen institucional ante la propia comunidad universitaria. Los participantes atribuyen estos avances a un buen desempeño institucional, del cual han formado parte y que ha significado una trayectoria positiva para la universidad, tal como se señala:

El proceso de acreditación me parece un gran logro de la universidad, trabajamos en equipo para alcanzarlo y nos comprometimos al cambio y a seguir mejorando. Participo activamente en la elaboración de algunos informes de indicadores de cumplimiento y durante la visita de los evaluadores. (ED7)

También los estudiantes se consideraron

parte del éxito del proceso: “A nosotros nos entrevistaron, sobre la vinculación y la investigación, sobre cómo era nuestra participación, creo que respondimos bien porque esas actividades nosotros las habíamos cumplido” (GF3A).

Para resumir todas estas consideraciones, la Figura IV, muestra la red semántica entre las categorías del estudio (cultura organizacional, situación de aula y desarrollo universitario), los códigos utilizados en el análisis, y los cuatro memos conceptuales (dimensiones del test Denison: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión).



Fuente: Elaboración propia, 2021.  
**Figura IV: Red semántica**

Se sugiere una relación causal entre la cultura organizacional de la UTEG y las otras dos categorías, a su vez asociadas entre sí. Es decir, se verifica la relación entre los componentes discursivos de lo

simbólico institucional de la universidad, sus correspondientes construcciones identitarias, el hecho áulico y el desarrollo que ha experimentado en los últimos años de trayectoria.

## Conclusiones

En la UTEG se presenta una mezcla de arquetipos culturales que, de acuerdo con la literatura científica, puede otorgarle flexibilidad de respuesta ante las demandas del entorno; en este caso particular, las referidas 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 los 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 en dirección al cambio hacia una cultura adhocrática (posicionarse externamente con flexibilidad e individualidad), sin que exista una brecha de cuantía entre la situación actual y deseada.

Esto indica la adhesión de la comunidad al sistema de valores, creencias y expectativas que la caracterizan (lo simbólico institucional), el cual es asumido en su dinámica de convivencia y se traslada o concreta en las situaciones de aula donde interactúan docentes y estudiantes para lograr objetivos educativos, resultando en un desarrollo universitario (desempeño institucional), que es reconocido por los actores como una trayectoria positiva de la organización (posicionamiento de imagen).

La reciente acreditación de la Universidad por parte del CACES, significa un importante desarrollo atribuido a la sinergia entre los liderazgos ejercidos por las autoridades y los equipos de trabajo integrados por directivos medios, personal docente, personal administrativo y, grupos de estudiantes, que expresamente participaron en el proceso.

## Referencias bibliográficas

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained

competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3) 656-665. <https://doi.org/10.2307/258317>

Calles, M. E., 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(E-2), 172-189. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34121>

Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons, Inc.

Carrillo, Á. P., Galarza, S. P., 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. In M. Botton-Tobar, H. Cruz y A. Díaz (Eds.), *Avances en inteligencia artificial, ingeniería informática y de software. CIT 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1327 (pp. 42-56). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1_4)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>

Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior - CACES (2019). *Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas 2019*. CACES. [https://www.caces.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/3.-Modelo\\_Eval\\_UEP\\_2019\\_compressed.pdf](https://www.caces.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/12/3.-Modelo_Eval_UEP_2019_compressed.pdf)

Denison, D. R. (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(3), 619-654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Elizondo, M. D. P., y Mena, A. (2016). La transformación institucional fundamento para el logro de la Calidad. *Atenas*, 3(35), 157-72.
- González, R. A., Ochoa, S., y Celaya, R. (2016). Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: Implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Revista Universidad y Empresa*, 18(30), 13-31. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana de Editores.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- McMillan, J. H., y Schumacher, S. (2012). *Fundamentos y metodología de investigación en la educación II*. Pearson.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Rosas, F. X., Espinosa, O. P., Rubio, M. P., y Jaramillo, J. E. (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. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janés.
- Schwartz, H., y Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Soria, R. (2008). *Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México*. Grupo EUMEDNET
- Soria, R., y Gámez, R. (2008). Cultura y organización: Fuentes, trayectoria y una propuesta conceptual. *Gestión Pública y Empresarial*, 5(9), 37-64.
- Tejada, J. (1997). *El proceso de investigación científica*. E.U.I. Santa Madrona,
- 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. <https://doi.org/10.52080/rvg93.14>
- Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG (2016). *PEDI 2014-2019. Actualización 2016: Plan Estratégico de desarrollo Institucional*. UTEG. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/ACTUALIZACION-PEDI-2016.pdf>
- Uribe, A., y Linares, R. (2015). *La cultura organizacional, elemento fundamental en la calidad universitaria*. Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Villa, A., Troncoso, P. E., y Díez, F. (2015). Estructura latente y fiabilidad de las dimensiones que explican el impacto de los sistemas de gestión de calidad en los centros educativos. *Revista de Investigación Educativa*, 33(1), 65-82. <https://doi.org/10.6018/rie.33.1.199921>
- Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, 12(2), 24-38. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90031-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90031-1)