

# **MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

---

Mónica del Pilar Llanos Encalada, Ph.D.

**TÍTULO**

“Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de educación superior”.

**AUTOR**

Mónica del Pilar Llanos Encalada, Ph.D.

**AÑO**

2018

**EDICIÓN**

MSc. Nadia Aurora González Rodríguez

Centro de Publicaciones - Universidad Tecnológica ECOTEC

**ISBN**

978-9942-960-35-1

**No. DE PÁGINAS**

156

**LUGAR DE EDICIÓN**

Guayaquil - Ecuador

**DIAGRAMACIÓN E IMPRESIÓN:****DISEÑO DE CARÁTULA**

Ing. Annabell Esperanza Aguilar Muñoz

Departamento de Relaciones Públicas y Marketing

Universidad Tecnológica ECOTEC

**TIRAJE**

500 ejemplares

## **Dedicatoria**

A Jesucristo. El autor y consumidor de mi Fe.



## **Agradecimientos**

A Dios el autor de mi vida y el proveedor de todo cuanto soy y tengo. Sin Él, nada soy.

A mis padres por siempre ser mi apoyo, la motivación y la confianza dada para alcanzar mis metas.

A mis hijos, por estar siempre presente en mi vida, en los buenos y no tan buenos momentos. Por ser mi apoyo permanente.



## Prólogo

El libro que se presenta tiene como finalidad mostrar un estudio sobre la cultura organizacional y su vínculo con la calidad en instituciones de educación superior. A partir de este estudio que propone un modelo de Cultura Organizacional para una institución de educación superior ecuatoriana, lo cual afianza el criterio del vínculo real que existe entre la cultura y la calidad, y se refuerza la idea de la urgencia de alcanzar mejores prácticas en los procesos académicos.

La República del Ecuador está enfrascada en el mejoramiento de las formas de medición del desempeño profesional de los profesionales de la educación y en ese sentido va creando mecanismos para una medición efectiva de cada proceso y sus participantes a partir de crear soportes que lo posibiliten.

La autora de esta obra hace un recorrido científico de la Cultura Organizacional desde sus concepciones iniciales hasta nuestros días que modela la conducta y los éxitos de cualquier organización.

Las organizaciones han evolucionado desde su aparición, no solo en su estructura y forma de administrarse, sino también en la forma de concebir a su personal. Por mucho tiempo fueron vistas como entes productores, reguladores y controladores; con una estructura vertical, cuya concepción sobre las personas era la de recursos, que debían producir y someterse a disposiciones racionales de una estructura jerárquica piramidal.

A medida que pasan los años, los campos del saber en su conjunto evolucionan, surge un cambio de paradigmas que obliga a insertar principios humanistas en las organizaciones gracias a los aportes de la psicología organizacional y la psicología social. Esto trae como consecuencia un cambio en la visión de la gestión de las personas al interior de las organizaciones.

Las organizaciones han dejado de lado la dinámica de la cultura organizacional al estar compuesta de varios elementos, los cuales se reflejan en el comportamiento de sus miembros. Esto trae como consecuencia culturas débiles y en muchas ocasiones contrarias a los propósitos que persiguen los líderes. Al no estar delimitada la cultura de una organización, predomina la cultura de sus miembros y las subculturas creadas en su interior, generando grandes pérdidas para las organizaciones.

Actualmente, las universidades ecuatorianas como organización, están obligadas a cumplir requerimientos de carácter legal exigidos por el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (Ceaaces), entre los que figuran: estudios de cuarto nivel de sus profesores; docentes investigadores; publicaciones científicas; vinculación con los problemas reales de la sociedad; y otros, que no han sido desconocidos, pero fueron postergados por no ser considerados prioritarios. Este incumplimiento se debe en gran parte a la falta de preparación investigativa en el personal académico, pero especialmente por no contar con una cultura institucional que promueva todos estos cambios.

Por muchos años en Ecuador, las universidades llevaron su gestión bajo sus propios modelos y estrategias, sin embargo, por la fuerte influencia del entorno y el incremento de competitividad en instituciones educativas nacionales y del extranjero, se vieron en la necesidad de asumir principios y modelos de calidad del mundo empresarial.

En Ecuador existen tres tipos de instituciones: las públicas; las privadas cofinanciadas y las privadas autofinanciadas. La Universidad Tecnológica Ecotec, pertenece a este último grupo y se encuentra en una categoría de baja calidad ante el Ceaaces. En la evaluación del 2009 obtuvo la categoría “D” y en las dos subsiguientes: 2013 y 2016, la categoría “C” (siendo “A” la de mayor calidad), por no haber logrado el cumplimiento de criterios e indicadores de calidad establecidos.



Las organizaciones educativas, al igual que otras, se enfrentan a constantes retos ante la demanda de alcanzar la calidad exigida. Las relaciones laborales han evolucionado hasta centrarse en el ser humano como clave del éxito. Las instituciones de educación superior son parte de estas demandas, por ello se hace necesario las buenas prácticas en la gestión del talento humano, la cultura organizacional es una de ellas.

En la literatura se evidencia la relación directa entre cultura organizacional y calidad. Es frecuente que las organizaciones de éxito atribuyen parte del mismo a la cultura y existe un creciente interés en relacionar estas variables en instituciones de educación superior. En cuanto a cultura, la mayoría de definiciones y características son subjetivas e imprecisas, lo que lleva a la autora a asumir un concepto y delimitación de sus variables.

Se realiza un estudio de caso de una universidad particular en Guayaquil, Ecuador, para lo cual se utiliza una investigación cualitativa, cuantitativa y mediante la metodología adoptada se llega al diagnóstico de la cultura organizacional para luego relacionar dichos resultados con los indicadores de calidad establecidos por organismos de control de la educación superior del país. Posteriormente, la autora propone un modelo de Cultura Organizacional que contribuye a la calidad. Finalmente, dicho modelo se valida con la triangulación de: Método Delphi, Índice de satisfacción de usuarios (IADOV) y la escala de valoración Osgood. Lo cual permite establecer que el modelo tiene una valoración alta para ser implementado.

La mejora del desempeño de las instituciones de educación superior en cualquier país, ya sean públicas o privadas es imperativo, en especial cuando en su población se manifiestan disparidades significativas en los niveles de acceso a los recursos y condiciones de desarrollo.

El trabajo que se presenta en este libro incursiona en un campo del conocimiento que en los últimos años se trata cada vez con más frecuencia, muchas son las aristas

abordadas en post de perfeccionar los sistemas de calidad, en particular el mejoramiento de la cultura organizacional. Repercute notablemente en el logro de resultados superiores en el desempeño que conlleve a un reconocimiento social de la calidad en los procesos y los resultados de una institución de educación superior privada, a cuya solución va dirigida la presente investigación. Por lo que se puede concluir que, el estudio además de novedoso, constituye una necesidad por los beneficios que ocasiona a la salud organizacional.

El problema tal y como se aborda por la autora es interesante, con valor científico y posibilidades reales de aplicación práctica, como queda demostrado en el propio trabajo. Todas las investigaciones que pretendan mejorar la problemática de la gestión de la calidad con fines de lograr la acreditación de las instituciones por diferentes vías y en particular a partir del mejoramiento de la cultura organizacional, evidente factor de éxito en estos empeños, constituye una indudable novedad.

La concepción de un modelo para el estudio y mejoramiento de la cultura organizacional sobre la base del enunciado de dos dimensiones que resultan novedosas y su desagregación en seis variables que permiten caracterizar la cultura organizacional y accionar sobre ella en función de mejorar la calidad de forma que se pueda lograr una categoría superior en el ámbito ecuatoriano. Resultan aportes también, el instrumental metodológico diseñado para el diagnóstico de la cultura organizacional en una institución de educación privada.

El balance entre las diferentes partes del trabajo y su interrelación pone de manifiesto el profesionalismo de la autora en el campo de la ciencia de que se trata, profundizando en los aspectos que condicionan la cultura organizacional determinándola en dos dimensiones y la desagregación de seis variables para su estudio. Dichas variables se integran como la caracterización de la cultura en el modelo propuesto, que permite la interrelación con las dimensiones de calidad del Ceaaces, la autora vincula la cultura con la calidad definiendo que la primera es base de la segunda, confiriéndole a estos aspectos un carácter novedoso.

La propuesta del modelo de Cultura Organizacional Rhema posibilita diagnosticar y mejorar la cultura organizacional de Ecotec y otras organizaciones que presentan situaciones similares, no siempre poseen un instrumental para encontrar soluciones oportunas y preventivas que permitan preservar el recurso más importante en cualquier organización, el talento humano.

*Dra. Rosa Elis Bell Heredia*

Profesora titular Universidad de La Habana, Cuba



# Contenido

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Fundamentos teóricos sobre la Cultura Organizacional y su relación con la calidad.</b>	<b>7</b>
1.1 Aportes que preceden al estudio de la Cultura Organizacional y la Calidad.	8
1.2 Evolución de los conceptos de cultura organizacional.	15
1.3 La cultura organizacional en relación a la calidad.	30
1.4 Cultura organizacional y calidad en instituciones de educación superior.	35
1.5 Modelos de Cultura Organizacional relacionados a calidad en instituciones de educación superior.	39
<b>Capítulo 2. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en instituciones de educación superior: caso de estudio.</b>	<b>43</b>
2.1 La cultura organizacional en universidades latinoamericanas y ecuatorianas que cuentan con acreditación de calidad.	45
2.2 Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la universidad seleccionada como caso de estudio y su correlación con los indicadores de calidad.	49
<b>Capítulo 3. Modelo de Cultura Organizacional “Rhema”.</b>	<b>75</b>
3.1 Enfoque, premisas y principios del Modelo de Cultura Organizacional.	75
3.2 Características de la Cultura Organizacional.	82
3.3 Fases de Implementación del modelo de Cultura Organizacional.	88
3.4 Fuente: literatura consultada. Validación de la Propuesta.	93
<b>Conclusiones.</b>	<b>102</b>
<b>Recomendaciones.</b>	<b>105</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS.</b>	<b>130</b>



## Introducción

A medida que pasan los años, los campos del saber en su conjunto evolucionan, surge un cambio de paradigmas que obliga a insertar principios humanistas en las organizaciones gracias a los aportes de la psicología organizacional y la psicología social. Esto trae como consecuencia un cambio en la visión de la gestión de las personas al interior de las organizaciones, sin embargo, aún hay organizaciones que se manejan con modelos tradicionales, que consideran a su personal como recursos que requieren control y presión.

Las organizaciones han dejado de lado la dinámica de la cultura organizacional al estar compuesta de varios elementos, los cuales se reflejan en el comportamiento de sus miembros. Esto trae como consecuencia culturas débiles y en muchas ocasiones contrarias a los propósitos que persiguen los líderes. Al no estar delimitada la cultura de una organización, predomina la cultura de sus miembros y las subculturas creadas en su interior, generando grandes pérdidas para las organizaciones.

Se puede identificar y diferenciar unas organizaciones de otras gracias a la cultura. Todas se enfrentan a la globalización con alto nivel de competitividad, que les exige cambiar sus estrategias de gestión para lograr su desarrollo, en especial, las empresas ecuatorianas que tienen el reto de incrementar la producción nacional para que sus productos compitan con la calidad de los importados, debido a las políticas de gobierno.

Por muchos años en Ecuador, las universidades llevaron su gestión bajo sus propios modelos y estrategias, sin embargo, por la fuerte influencia del entorno y el incremento de competitividad en instituciones educativas nacionales y del extranjero, se vieron en la necesidad de asumir principios y modelos de calidad del mundo empresarial.

Actualmente, las universidades ecuatorianas están obligadas a cumplir requerimientos de carácter legal, exigidos por

el Consejo de Educación Superior (CES) y el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (Ceaaces), entre los que figuran: estudios de cuarto nivel de sus profesores; docentes investigadores; publicaciones científicas; vinculación con los problemas reales de la sociedad; y otros, que no han sido desconocidos, pero fueron postergados por no ser considerados prioritarios. El no cumplimiento se debe en gran parte a la falta de preparación investigativa en el personal académico, pero especialmente por no contar con una cultura institucional que promueva todos estos cambios. (Llanos, 2014a)

En Ecuador existen tres tipos de instituciones: las públicas; las privadas cofinanciadas y las privadas autofinanciadas. El presente estudio se realiza a partir del estudio de caso en la Universidad Tecnológica Ecotec, la cual pertenece a este último grupo. En la evaluación del 2009 obtuvo la categoría “D” y en las dos subsiguientes: 2013 y 2016, la categoría “C” (siendo “A” la de mayor calidad), por no haber logrado el cumplimiento de criterios e indicadores de calidad establecidos.

Se considera que la Cultura Organizacional de las instituciones de educación superior autofinanciadas que no alcanzaron la categoría “A”, han presentado debilidades que se relacionan con la calidad. Una cultura caracterizada por procesos de comunicación informales; información insuficiente; la forma de relacionarse y trabajar de sus miembros inconstante, un liderazgo exigente pero no integrativo. Las directrices para la gestión interna no son suficientemente claras, sumado la falta de seguimiento y sistematización de las acciones tomadas, lo cual lleva a realizar tareas repetitivas, correcciones continuas, sobrecarga de trabajo, entre otras.

Los valores; normas; visión y misión, variables consideradas parte de la cultura organizacional, no son conocidos por todos los miembros de la comunidad universitaria.



Existen pocos estudios sobre la cultura organizacional relacionada a la calidad en instituciones de educación superior, por lo cual la presente investigación es una contribución en este ámbito.

En el Capítulo I se aborda, los aportes teóricos que preceden el estudio de la cultura organizacional y la calidad. Se destacan las características laborales en cada una de las etapas de desarrollo de las organizaciones. En la era industrial surgen principios, políticas y normativas, luego en la era industrial clásica se inician niveles de autoridad, controles cruzados, seguido el aporte de teorías basadas en las relaciones humanas que enfatizan la necesidad de mejor paga y trato para los trabajadores.

En la era Neo Clásica se inicia el estudio de las personas gracias a la psicología social; el liderazgo y la teoría sistémica y a partir de 1950 surgen las teorías de la motivación como la de Maslow (1954); Mac Gregor (1960) y Mac Clelland (1961), citados por Chiavenato (2009). En este marco se dan estudios específicos sobre la cultura organizacional. En los años setenta, se empieza a hablar del tema, con los aportes de Pettigrew (1979) y Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), citados por (Cújar, Ramos, Hellman, & Jorge, 2013); a partir de allí surgen otros autores representativos como Geert Hofstede (1991); Stephen Robbins (2013); Idalberto Chiavenato (2009); Edgar Schein (1986-2010); Martha Alles (2007) entre otros.

Los planteamientos de los autores mencionados sobre cultura, lleva a la autora a enunciar su postura teórica conceptual de la misma lo cual permite su estudio. Otro planteamiento teórico abordado, es la calidad. Puesto que las organizaciones son consideradas entes vivos, con una dinámica particular que las lleva a desarrollarse y estar en continuo movimiento, sus miembros constituyen el motor principal de su éxito.

Existen varias organizaciones en el mundo empresarial, que han dado importancia a la cultura organizacional, obteniendo resultados favorables, lo cual las ha llevado a ser reconocidas a nivel mundial. Estas atribuyen mucho de su éxito a la importancia dada a la cultura, entre ellas se mencionan: Johnson & Johnson; Google; General Motors; Kodak; IBM; Disneylandia; Microsoft, Toyota, entre otras.

Se expone la definición de la representación de un modelo, y a partir de allí el estudio de cultura y calidad en su conjunto. Esto permite a la autora, de la literatura consultada, seleccionar 18 investigaciones sobre cultura y calidad en el ámbito empresarial y 14 estudios en los que se relaciona la cultura a la calidad de instituciones de educación superior o de algunos de sus servicios.

En el capítulo II, se hace el análisis de la cultura organizacional de un grupo de universidades latinoamericanas que se encuentran en los primeros lugares del “Times Ranking Education” (2015), posteriormente las universidades ecuatorianas que se encuentran en la categoría “A” (2016). Dicho análisis permite establecer que las variables de la cultura de estas universidades se encuentran fortalecidas.

Posteriormente, se presentan los resultados del diagnóstico realizado a la cultura organizacional de la institución caso de estudio, que permite identificar entre sus debilidades: el estilo de liderazgo, la comunicación y las relaciones entre sus miembros. Además existen criterios diferentes entre los grupos que conforman la muestra, siendo el de estudiantes el más afectado, puesto que son los menos involucrados y no se identifican con la institución. Luego, los resultados del diagnóstico se relacionan con las puntuaciones obtenidas en los indicadores de calidad, lo cual permite corroborar que existe una relación directa entre estos dos parámetros: cultura y calidad.

A partir del sustento conceptual y el diagnóstico de la cultura organizacional, se plantea la propuesta en el capítulo III, de un modelo de Cultura organizacional que contribuya al desarrollo de la calidad. Dicho modelo se sustenta en el enfoque sistémico que concibe la organización como un todo, que recibe influencia entre la interacción permanente de sus miembros o subsistemas y del entorno. Se plantean además como premisas, la existencia de manuales de funciones (descripción de puestos y perfiles), así como la gestión del talento humano en línea con la participación de todos los directivos. Como principios del modelo están: la gestión del cambio y el aprendizaje corporativo, necesarios para lograr el cambio de cultura organizacional y el aprendizaje de nuevos principios y prácticas.

El modelo plantea acciones para su implementación, con énfasis en la integración de todos los grupos de la comunidad universitaria. Se incorpora un presupuesto de inversión y la ponderación de las variables que tienen mayor incidencia en los criterios de calidad. Finalmente, se realiza la validación del modelo utilizando una triangulación de métodos: Delphy que permite la validación de expertos; IADOV, que se basa en el índice de satisfacción de los usuarios (estudiantes; docentes y personal); y la escala de Osgood, aplicada a directivos, que permite identificar las fuerzas de restricción al modelo. Los resultados obtenidos en dicha validación establecen que el modelo cuenta con alta satisfacción y factibilidad para su implementación.



# Fundamentos teóricos sobre la Cultura Organizacional y su relación con la calidad.

El objetivo del presente capítulo es determinar la relación y correspondencia entre la Cultura Organizacional y la Calidad en las organizaciones.

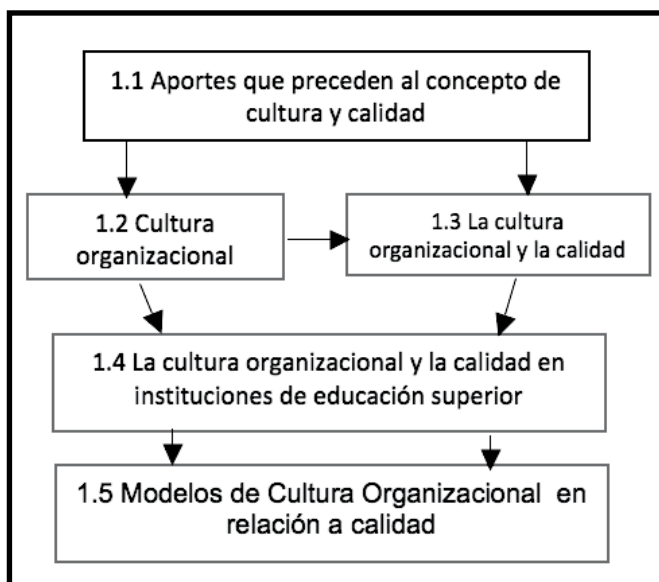


Figura 1. Hilo Conductor del capítulo

Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se muestra el hilo conductor, el cual inicia con los aportes que preceden la inclusión de los conceptos de cultura organizacional y calidad, para posteriormente desarrollar los aportes teóricos sobre estas dos variables.

Se evidencia un cambio de paradigmas que permite integrar elementos tangibles de la calidad con los intangibles de la cultura organizacional. Posteriormente, se indica la relación vigente entre la Calidad y Cultura Organizacional en instituciones de educación superior ecuatorianas. Finalmente, se exponen estudios y modelos de Cultura Organizacional relacionados a la calidad, como sustento para plantear una propuesta viable para la universidad objeto de estudio.

### **1.1 Aportes que preceden al estudio de la Cultura Organizacional y la Calidad.**

Hacia finales del siglo XIX surge la era industrial con énfasis en el incremento de la producción. Se establecen principios, políticas y normativas necesarios para regular la alta producción requerida por los sectores industriales, en que los trabajadores eran considerados máquinas de manufactura. La visión era mecanicista y de explotación de mano de obra, con largas jornadas de trabajo, en condiciones que atentaban contra la dignidad y salud de los trabajadores (Chiavenato 2009). Para la autora, en esta primera etapa, pese a no existir aún estudios sobre cultura organizacional, la misma estaba presente y se caracterizaba por normas rígidas de explotación en beneficio de los industriales y menoscabo de los trabajadores.

En la Era industrial clásica de inicios del siglo XX, hasta mediados de la década de 1930, la característica fundamental de las organizaciones fueron sus estructuras piramidales. Autores como Fayol Henry (1911); Taylor E (1880); Urwick y Weber Max (1920), plantean teorías administrativas con una perspectiva asumida como racional, científica y operacional (Chiavenato, 1999). Su aporte radica en dar estructura a las organizaciones, la cual permite la administración de grupos y

funciones, además del establecimiento de niveles de autoridad para la toma de decisiones y controles cruzados.

Para la autora, estos niveles de autoridad están relacionados con el liderazgo, una de las variables mencionadas posteriormente como parte de la cultura organizacional y la calidad. Además, los controles cruzados son principios de calidad para la producción ya que “...En la década de 1920 surgen principios de calidad con un desarrollo paralelo al de otras escuelas hasta mediados del siglo XX, cuando se unió a otros conceptos y se convirtió en un enfoque sistémico”. (Amaru, 2009, p. 107).

El aporte de Taylor (1911) radica en el enfoque humanista a favor de los trabajadores con “la propuesta de elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción a cambio de un mejor pago para los trabajadores”, y posteriormente con “la creación de la armonía y la cooperación de grupos” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Estos aportes (mejor pago y armonía y cooperación de grupos), a consideración de la autora, están relacionados con los principios de cultura y calidad (eficiencia).

Entre los años 1927 a 1936 (Era Industrial Neo-Clásica), se da inicio a la teoría de las relaciones humanas con énfasis en el estudio de las personas, la dinámica interna y las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones. En consecuencia, surge el estudio del comportamiento organizacional (Alles, 2007)(Schein, 1987).

Autores como Mayo Elton; Roethlisberger y Dickson (1920-1950), citados por Schein (1987), plantean postulados a partir de una perspectiva social que se enfoca en las personas y sus necesidades, resaltando la existencia de la identidad y sentido

de pertenencia de los trabajadores. En 1920, Mayo llega a la conclusión de que “Una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es el trabajador y que está soportado y dependerá del tipo de liderazgo que se maneje en la organización” (Alles, 2007).

Para la autora, la perspectiva social permite entender la dinámica de las relaciones interpersonales en la organización y el liderazgo mencionado por Mayo (1920) citado por (Alles, 2007), una de las variables de la cultura organizacional. Además considera que estos aportes fueron revolucionarios para la época pero necesarios frente a las presiones recibidas por los trabajadores.

En los años 1950 a 1960 surge la teoría de la motivación, con autores representativos: Maslow Abraham (1954); Mac Gregor Douglas (1960) y Mac Clelland (1961), quienes se enfocan en los factores motivacionales de los trabajadores que subyacen a su rol y desempeño laboral. (Robbins & Judge, 2013). Para la autora, estos aportes están relacionados con los incentivos y el liderazgo que deben estar presentes en todas las organizaciones.

Maslow (1954) plantea una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas; seguridad; sociales; estima y autorrealización. Esto se contrapone al tipo de relaciones laborales de la época, que se limitaban al salario que les permitía cubrir precariamente las necesidades básicas, entendidas como las más elementales. Sin embargo, para Maslow (1954), los trabajadores necesitaban mucho más, en forma creciente y ascendente. Para ello ilustra su teoría de cinco necesidades en una pirámide (Figura 2), en la cual la base son las necesidades fisiológicas y en la cúspide se halla la necesidad de autorrealización (Robbins & Judge, 2013).





Figura 2. Psicología laboral.  
Fuente: Psicologialaboral.net

Douglas Mac Gregor (1960), en su libro “El lado humano de las organizaciones”, plantea las teorías “X” y “Y”, las cuales se refieren a dos paradigmas o posturas gerenciales frente a su personal y que sirven para lograr la motivación de los trabajadores (Robbins & Judge, 2013).

Por un lado, la teoría “X”, refleja al empleado que no tiene iniciativa, que ve en el trabajo una carga cuya responsabilidad la debe evitar, por ello requiere de dirección, control y exigencia. Por otro lado, la teoría “Y” representa al empleado que gusta del trabajo, no requiere amenazas porque puede ser responsable, esforzarse y ser capaz de comprometerse con los objetivos de la organización. Para MacGregor (1960) la teoría “Y” representa la forma de motivación que permite obtener lo mejor de los empleados.

Como respuesta a las teorías planteadas por MacGregor (1960), años más tarde William Ouchi (1980), propone la teoría “Z”, que se fundamenta en cuatro principios sobre las aspiraciones

de los empleados:

- 1) Empleo seguro y mejores perspectivas de carrera;
  - 2) Participación en la toma de decisiones;
  - 3) Importancia al trabajo en equipo y reconocimiento a la contribución individual;
  - 4) Respeto mutuo entre gerentes y colaboradores”.
- (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Estas características son la conclusión de su estudio sobre el éxito de las empresas japonesas “Para Ouchi, EEUU como país, había desarrollado una noción del valor que tiene la tecnología y su enfoque científico, pero se había olvidado del valor que posee, el ser humano” (Codina, 2014, p.18).

Siguiendo las teorías de la motivación Mac Clelland (1961), citado por (Robbins & Judge, 2013), plantea tres tipos de motivaciones para los trabajadores ligadas al trabajo y no a la vida personal:

1. La necesidad de logro que es el impulso a sobresalir y tener éxito respecto a un conjunto de estándares;
  2. La necesidad de poder hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio;
  3. La necesidad de afiliación que consiste en el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas”
- (Robbins & Judge, 2013, p. 207).

Para la autora, los aportes sobre motivación, permiten tener una visión integral de los trabajadores al interior de las organizaciones en una dinámica comportamental entre los factores psicológicos internos con los factores externos de las relaciones laborales, aspecto fundamental para entender la dinámica de la cultura organizacional. De esta manera se

rompe el esquema de asumir que el salario representa la única motivación para el cumplimiento de tareas y la importancia que tienen los líderes en la organización.

Años más tarde surgen los primeros aportes sobre la teoría de liderazgo, por Mac Gregor; Tannenbaum; Schmind y Argyris (1958-1960), citado por (Alles 2007), quienes plantean que las cualidades del liderazgo y sus estilos influyen directamente en las características de la organización y el desempeño de los empleados. Luego, entre (1960 a 1970), Fiedler F; Vroom Víctor y Adair John (1967), referido por (Aller, 2007), realizan contribuciones al tema, basando sus estudios en el liderazgo situacional y funcional, además la importancia de enfocar las contingencias en casos necesarios. El estilo de liderazgo se vincula años más tarde como una de las variables de la cultura organizacional y la calidad.

Emery Trist y Burns; Stalker (1961), transfieren la teoría sistémica estudiada por la física y biología a la administración, para explicar la interdependencia entre las áreas que conforman las organizaciones, así como sus miembros. (Alles, 2007)

Para la autora, la perspectiva sistémica permite entender que las organizaciones son un todo, más que la suma de las partes. Existe una relación dinámica entre sus miembros y necesariamente hay una afectación mutua permanente, resultado de la interacción e interdependencia. Esta constituye un principio fundamental de la Cultura Organizacional y la calidad.

De acuerdo con Bount, et al. (1994), citado por (Cantú, 2011, p. 25 ), “el concepto de calidad ha transitado por diversas etapas: la de inspección (siglo XIX), la de control estadístico de proceso (década de 1930) y la de administración estratégica por calidad total (década de 1990)” (Cantú, 2011). En la siguiente figura se muestra la síntesis de los aportes teóricos que preceden los estudios de cultura organizacional y calidad mencionados.



Figura 3. Síntesis de los aportes que preceden los estudios de Cultura y Calidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Es importante, mencionar la importancia de la gestión de las personas, pues para la autora, es uno de los principios para el cambio de Cultura y el cumplimiento de la calidad en las organizaciones. La evolución en las etapas de desarrollo de las organizaciones respecto a las personas, se aprecia en la siguiente figura:



Figura 4. Cambio de Paradigmas sobre las personas en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

La gestión humana debe adaptarse a los cambios vertiginosos que se dan en todos los escenarios: el conocimiento; la ciencia; la comunicación y la tecnología., por ello acertadamente Schein (2010), aplica el término “aldea global, ya que esta época constituye una era de revolución similar a la industrial, pero en este caso es el conocimiento, el cual cruza el planeta en milésimas de segundo” (Schein, 2010).

“Una época en que todo el mundo dispone de información en tiempo real, las organizaciones toman la información y la transforman, creando oportunidades para un nuevo producto o servicio, antes que otras lo hagan. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento. Ahora usar y aplicar el conocimiento de manera rentable es más importante que el dinero”. En la gestión humana, se adoptan varios términos como el de “gestión del talento humano”; “gestión del capital intelectual”; “Gestión del conocimiento”, para enfatizar el cambio de paradigmas en la relación con los trabajadores (Chiavenato, 2009). La autora asume el término gestión del talento humano (GTH), como una responsabilidad compartida con mandos medios y altos, en concepción de staff, ya que “Quien debe administrar a las personas es el gerente (o supervisor, o líder de equipo) al que ellas están subordinadas” (Chiavenato, 2009, p.2).

Es importante resaltar que entre las responsabilidades de la gestión del talento humano, asumidas por varios autores (Alles, 2007); (Chiavenato, 2009); (Cuesta, 2005); (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008) consta el desarrollo de la cultura organizacional, clave para la retención de las personas. (Anexo 1)

## **1.2 Evolución de los conceptos de cultura organizacional.**

Uno de los primeros autores en estudiar la cultura organizacional es Pettigrew (1979), citado por (Cújar, Ramos, Hellman, &

Jorge, 2013, p. 351) quien la considera como “El sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”. Tal concepto influye en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes introducen el término “simbolismo organizacional” (Cújar, Ramos, & Jorge, 2013), término que hace referencia a los símbolos y sus respectivos usos. Para ellos, la cultura organizacional se debe estudiar a partir de la revelación profunda de varios aspectos de una organización.

Posteriormente, Schwartz y Davis (1981), afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (Schein, 1987). Este concepto fue ampliado, años más tarde, por Barney (1986), para quien la cultura organizacional puede convertirse en una ventaja competitiva (Schein, 1987, p. 32).

Para Becker (1998), citado por Robbins (2013), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización y que permite distinguir a una organización de otra.

Uno de los autores que amplía el concepto de cultura organizacional es Edgar Schein (1986-2010). En sus primeros escritos, parte del análisis de las personas y las organizaciones como entes vivos y dinámicos, posteriormente hace aportes valiosos en cuanto a la influencia del liderazgo. En uno de sus escritos, identifica a la cultura, como “el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y lo hacen de una manera inconsciente, lo cual les permite definir y tener una interpretación básica de la imagen que la empresa tiene de sí misma y del entorno” (Schein, 1986, p. 35).

Para Schein (1987), la cultura se presenta en tres niveles:

- 1) Los artefactos, referido a lo que se observa en las personas: forma de vestir, manera de hablar y comportarse;
- 2) Los valores compartidos y asumidos por la mayoría de miembros en la organización;
- 3) Los supuestos básicos que constituyen los niveles más íntimos, profundos y ocultos, esto referido a: las creencias, percepciones, sentimientos y supuestos dominantes en los que las personas creen” (Schein, 1987, p. 45).

En cuanto al liderazgo, Schein (1987), lo plantea a partir de cinco características básicas que definen el estilo de liderazgo en las organizaciones:

- 1) Percepción de los líderes en cuanto a la relación que tiene la institución con el entorno (dominar y cambiar; someterse y asumir lo impuesto; coexistir y estar en armonía);
- 2) Distribución de tareas de sus equipos de trabajo y manejo del tiempo, lo que se traduce en trabajo monocrónico (una tarea a la vez); o policrónico (varias tareas a la vez). Los horarios; puntualidad o no; tiempo dedicado a reuniones;
- 3) Percepción de la naturaleza humana: (buenos, malos, neutros; perfectibles o no;
- 4) Percepción sobre la naturaleza de la actividad (activos-pasivos; optimistas-pesimistas; innovadores-conservadores; controlados-manipulados);
- 5) Naturaleza de las relaciones: distribución del poder (competitiva-cooperativa-competente; individual-asociativa) y cumplimiento de tareas y objetivos

impulsado por (ley-autoridad o carisma)”.(Schein 1987)

Schein (1987), refiere que para Martin y Siehl (1983) la cultura de una organización puede sufrir cambios espontáneos, ya sean intencionados por la gerencia, o por causa de las subculturas y que pueden ayudar a reforzar la cultura principal. Para la autora, la cultura organizacional, se afecta por factores externos e internos, por lo cual resulta imprescindible que la dirección decida cuál es el modelo de cultura que quiere implementar y no dejarlo al azar, además es importante que se propenda a que sea compartida y asumida por la mayoría de sus miembros.

Hofstede (1991), inicia sus estudios de cultura con relación a los diferentes países y ámbitos de interculturalidad que se dan en diferentes escenarios. Posteriormente sus estudios se centran y profundizan en el ámbito organizacional y la relación de la cultura con la dirección. Realiza un estudio muy valioso en la empresa multinacional IBM. “En contraste, con la mayoría de estudios organizacionales anteriores, que incluían un número limitado de países o diferentes compañías en distintos países... Hofstede encuesta a más de 116000 empleados de 40 países...” (Quiroz & Valtierrez, 2010, p. 377).

Hofstede (1991), enfatiza que si las personas sienten; piensan y actúan de diferentes maneras, es gracias a la cultura. Afirma además que la cultura, estructura de maneras diferentes la mente de las personas. Para explicarlo adopta el término “el software de la mente”, ya que la cultura programa mentalmente a las personas. “La programación empieza con la familia, luego continúa con el vecindario, la escuela, en los grupos que una persona tiene, en los lugares de trabajo y en la vida de comunidad” (Hofstede, 1991, p. 42). Para la autora, la cultura se va a construir a partir de lo que las personas son y el resultado de sus interrelaciones.



Para Hofstede (1991), la cultura no es algo inherente al ser humano, es algo aprendido, como consecuencia del desarrollo social y no de los genes, por ello personas de diferentes nacionalidades que viven en otros países, son capaces de adquirir una cultura diferente porque crecen, comparten e interactúan en escenarios diferentes a los originales.

La cultura para Hofstede (1991), se sustenta en cuatro áreas, las cuales se ilustran en la figura 5: “Valores; rituales; héroes y símbolos, los cuales se expresan a través de las prácticas”. Además, hace una clara diferencia entre características comunes a todas las personas, de aquellas que son adquiridas a través de los años por la cultura; y la personalidad de cada individuo. Se aprecia como centro los valores, seguido los rituales, luego los héroes (líderes) y finalmente los símbolos. Las prácticas son la evidencia de las cuatro características, lo que para la autora es el equivalente al comportamiento organizacional, es decir, la expresión de la cultura.

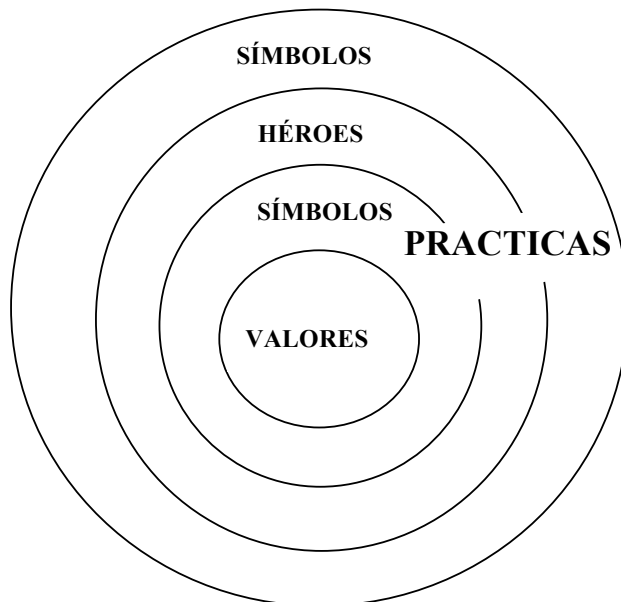


Figura 5. Manifestaciones de la Cultura.  
Fuente: (Hofstede, 1991)

Años más tarde Hofstede (2002), identifica cuatro tipos de cultura que se pueden dar en las organizaciones:

1. Distanciamiento del poder;
2. Aceptación del nivel de incertidumbre;
3. Individualismo;
4. Masculinidad

Estos tipos de cultura se presentan en niveles de desarrollo entre baja; mediana y alta. Plantea, además, que toda organización independientemente del sector en el que opere, debe desarrollar una cultura local. Autores reconocidos por el establecimiento de ítems de valoración de la cultura, Cameron & Quinn (1999), citado por (Salazar, 2008), proponen un modelo de evaluación basándose en los “esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera cómo procesan la información”. Su modelo parte del principio de categorizar a la cultura organizacional en cuatro tipos: “Clan; Adhocracia; Jerarquizada y Mercado”.

La autora no comparte las categorías establecidas por Hofstede (2002) y Cameron & Quinn (1999), pues considera que la cultura de cada organización tiene características propias que la identifican y diferencian de otras, aun cuando puedan coincidentemente tener características de una u otra de las categorías mencionadas por dichos autores.

Para Robbins & Judge (2013), la cultura organizacional representa un grado de percepción sobre la organización, que suele ser común a todos sus miembros. Sin embargo, pueden existir sub culturas. La postura de Robbins (2013), se basa en las investigaciones realizadas por G. Hofstede, B. Neuijen, D. Ohayv, y G. Sanders (1991), a partir de lo cual define la cultura

organizacional con diez características básicas (Anexo 2). Para la autora, estas muestran aspectos concretos en relación a los autores citados, quienes refieren aspectos como: creencias, supuestos, sentimientos y percepciones, que resultan imprecisos al momento de valorarlos.

Robbins y Judge (2013), además, resaltan como elementos de la cultura: los límites; la identidad; el compromiso; la estabilidad del sistema social, lo cual ayuda a mantener unida la organización; así como el establecimiento de normas apropiadas que hacen las veces de mecanismos de control que modelan el comportamiento y las actitudes de las personas. Sin embargo, para la autora estos conceptos resultan amplios para el estudio de la cultura.

Para, Cruz (2001), citada por González (2012), plantea una definición que no difiere mucho de los autores mencionados. “Es una forma aprendida de hacer... que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado” (González, 2012, p. 42).

Chiavenato (2009), desarrolla la teoría de la gestión del talento humano y como parte de esta, la cultura organizacional. Para él esta representa el conjunto de normas no escritas o informales, los significados que dan las personas a su comportamiento y por lo tanto a sus prácticas. Representa la cultura organizacional como un iceberg en el cual la punta, que se puede observar, está representada por: las normas; políticas; misión; objetivos; procedimientos. La base del iceberg, aquella que no se ve,

estaría estructurada por: percepciones; sentimientos; actitudes; valores; interacciones informales; normas de grupo y otras. Para la autora, esta ilustración es valiosa, pues permite entender que en la cultura organizacional existen elementos visibles y aquellos ocultos, que en un momento se harán visibles en las acciones o el comportamiento de las personas.

Por lo cual “La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización... es la esencia de la cultura de una compañía que encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.” (Chiavenato, 2009)

Cuesta (2005) define la cultura organizacional como “el conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse de los miembros de la organización, y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones en la organización”. Para la autora la cultura subyace al comportamiento organizacional y concuerda con Cuesta en el sentido de que la cultura se evidencia en la forma de actuar de los líderes frente a la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Cuesta (2005), enfatiza la importancia que tienen los valores como parte de la cultura, para él son “Las convicciones que sostienen el estilo de dirigir de la organización, su relación con los trabajadores y entidades externas y su ética. Son pautas del comportamiento de los trabajadores. Son el conjunto de principios morales, de preferencias culturales y actitudes

lógicas que estructuran los juicios de las personas y guían su comportamiento en la organización”.

Alles (2007), considera que las organizaciones se desarrollan en un determinado medio, en el que los individuos viven y trabajan. Medio conformado por un complejo sistema de leyes, valores y costumbres denominado cultura social o nacional. Afirma que las personas actúan sobre la base de sus propias características influenciadas por el medio. Para ella, la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones y normas que comparten los miembros de una organización, creada por sus fundadores y/o líderes o de manera espontánea a través del tiempo. Plantea además, que resulta difícil cambiar la cultura organizacional de una empresa pero no imposible.

En un estudio realizado en México, se analiza la cultura organizacional desde varias aristas: el enfoque epistemológico; psicológico; social; político; antropológico y económico. Este abordaje establece que “Las macroculturas interorganizacionales impactan e influyen todos los aspectos que inciden en la competencia y la cooperación entre las organizaciones. Los sistemas de valores y creencias compartidos por los miembros de diferentes organizaciones que forman una macrocultura, facilitan las relaciones de cooperación y coordinación interorganizacional, contribuyen a la reducción de contradicciones, conflictos y rivalidades” (Vargas, 2007, p. 78). Para la autora, el estudio precedente, radica en la importancia de ver la cultura organizacional en su contexto, influenciada por la macro cultura del país y de instituciones del sector.

En la misma línea, Abravanel; Allaire; Hobbs; Firsirotu & Poupart (2009), realizan un análisis de dos enfoques planteados por los antropólogos: el sociocultural y el de las ideas. Concluyen que la cultura organizacional debe verse como un sistema de

símbolos, influido por la sociedad circundante; la historia de las organizaciones; sus líderes pasados; así como también por diferentes factores de contingencia. Para la autora, estos enfoques permiten entender que la cultura no es estática, sino dinámica, expresada de manera diferente por cada miembro de la organización, y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. Esto se articula con los principios de aprendizaje cultural expresados por Schein (1986) y Hofstede (1991) .

En la misma línea de pensamiento, Hill (2011), sostiene que la cultura de un país no difiere mucho de la cultura de una organización, puesto que “la cultura se refiere a un sistema de valores y normas que comparten las personas. Los valores son ideas abstractas sobre lo que un grupo considera bueno, correcto y deseable: las normas significan las reglas sociales y las directrices que prescribe una conducta apropiada en situaciones particulares.” (p. 129)

Solomon (2013), integra conceptos abstractos y subjetivos con lo tangible y visible.

La cultura es la personalidad de una sociedad e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas y objetos materiales y servicios, automóviles, ropa, comida, arte y deportes, productos de la sociedad...es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad.

En la literatura consultada, también se ha encontrado la definición de cultura en términos de fuerte o sólida y débil, atribuyendo una connotación positiva a las empresas que poseen una cultura fuerte. La autora no considera que esta definición sea un aporte ya que la cultura sólida o fuerte se da cuando “... es percibida desde el exterior como una organización poseedora de un cierto estilo o manera de hacer las cosas... “sólida”, no necesariamente significa “buena”... puede ser “mala” (Hill, 2011).

La autora considera que de los autores citados, aquellos que han desarrollado ampliamente el concepto de cultura organizacional son Schein (1986-2010); Hofstede (1991-2002) y Robbins y Judge (2013).

Se aprecian las variables mayormente abordadas por los autores: percepciones- significados, creencias-expectativas, estas resultan imprecisas para valorar la cultura. La autora considera pertinente relacionar estas características a aspectos que se puedan evidenciar y sean objetivas.

Para la mayoría de autores, la cultura está representada principalmente por valores; liderazgo, normas y relaciones. La postura teórica de la autora se sustenta principalmente en los aportes de Hofstede Geert (1991-2002) para definición de cultura y su desarrollo, y aportes de Edgar Schein (1986-2010) para la delimitación de algunas variables de cultura y la importancia del liderazgo como parte de la cultura.

La cultura organizacional para la autora, refleja lo que la institución es al presente y su proyección futura, es su identidad y le permite diferenciarse de las demás. La cultura es considerada la personalidad de la organización y para su definición se sustenta en dos enfoques, el funcionalista y el psicodinámico:

- 1) Funcionalista por cuanto las personas son sociales por naturaleza, que hace que la cultura se estructure inexorablemente frente a la necesidad de supervivencia y adaptación al grupo por parte de sus miembros. Las personas necesitan sentirse parte del grupo, cubriendo así su necesidad de pertenencia e identidad.
- 2) Psicodinámica, porque la interacción con otros, implica compartir elementos y situaciones que dinamizan las

relaciones por medio de sentimientos y pensamientos. El ser humano da significado a su entorno y crea significantes de sí mismo, de los otros y las vivencias compartidas al interior de la organización, éstas lo dinamizan internamente.

La cultura de una organización se desarrolla o rediseña, ya que es importante considerar la cultura y personalidad de cada integrante, ya que esta debe poseer características básicas, compartidas y asumidas por los miembros, pero sin despersonalizarlos y alienarlos. Esto implica, respetar principios culturales de las personas, siempre y cuando estas características, no sean irreconciliables con las de la organización.

La autora asume seis variables a partir de los aportes planteados en la literatura consultada, dos de las cuales (Visión- Misión y Valores) las integra en filosofía institucional; luego imagen corporativa; liderazgo; comunicación; normas y reglamentos; y, relaciones. Los aspectos relacionados a lo simbólico, las percepciones y creencias, forman parte o están implícitas en las otras variables. Para definir las variables de la cultura delimita dos dimensiones: la manifiesta y la simbólica, de las cuales se desagregan las seis variables.

**Dimensión simbólica.** - Características que no se visualizan de primer momento, están del lado de lo simbólico y lo imaginario. Son pensamientos y sentimientos que experimentan los miembros de la organización, muchas veces no expresados abiertamente, encontrando formas explícitas o implícitas de manifestarse, pero que encierran un mensaje, un sentido compartido. Las variables de esta dimensión son:

1. Imagen Corporativa, compuesta de símbolos percibidos en la relación con el entorno (forma de



vestir; distribución de espacios, mobiliario; cuadros; frases; logotipos; carteleras); las historias; (origen; experiencias; anécdotas).

2. La Filosofía Institucional compuesta de Visión; Misión y valores, declarados por toda organización. Los símbolos relacionales son los valores manifestados en el lenguaje informal (bromas; palabras claves; rumores; especulaciones; siglas; sobrenombres), la práctica de valores universales (verdad; rectitud; solidaridad; pacificador) y los valores demandados por los directivos (puntualidad-retrasos; responsabilidad-negligencia; iniciativa-conformismo; lealtad-deslealtad; compromiso institucional-interés personal). Los valores deben estar en correspondencia con principios de calidad.

“Las compañías se basan en la ética, para elevar y medir continuamente los estándares de comportamiento corporativo. Aquellos que demuestran liderazgo en áreas como ciudadanía, integridad y transparencia, crean más valor para sus inversores, comunidades, clientes y empleados, y de esta manera fortalecen la ventaja comercial sostenible, explicó Timothy Erblich, Director Ejecutivo del Instituto Ethisphere”. (Business Wire, 2016). Esto, referido al reconocimiento anual otorgado por el Instituto internacional de Ética, a las empresas más éticas en su gestión.

En cuanto a la Misión y Visión, reflejan la labor fundamental de toda organización al presente y el compromiso asumido a futuro con su entorno, por lo cual es necesario, “Crear una visión y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente como lo han enfatizado Jack Welch, director general de General Electric; Helmut Maucher de Nestlé y otros importantes empresarios y directivos”. (Siliceo, Casares, & González, s.f.)

“Para evitar que la misión y visión sean solamente declaraciones poéticas y subjetivas, se la debe desglosar en sus partes y establecer Indicadores de impacto [...] Adicionalmente debe definir los valores institucionales y la manera en que la institución los difunde, y lograr que sean parte de la cultura interna”.[...] “Adicionalmente, se debe observar la manera en que la Institución de Educación Superior (IES), monitorea que se está cumpliendo con la misión y alcanzando la visión (indicadores de impacto); así como la manera en que la IES trabaja para difundir y hacer que los valores hagan parte de la cultura institucional en todos los niveles (describir los mecanismos para verificar que este objetivo se está logrando). (Ceaaces, 2013)

3. Las normas y reglamentos (también las políticas), proporcionan los lineamientos sobre la forma de hacer las cosas y los límites o condiciones al establecer las relaciones interpersonales y el cumplimiento de responsabilidades a todo nivel.

**Dimensión manifiesta.** – Las características de esta dimensión son observadas y escuchadas (percibidas), visibles en el diario vivir hacia el interior y exterior de la organización. Las variables de esta dimensión son:

4. Liderazgo. - Referido no solo a fundadores y directivos, sino también aquellos miembros que indistintamente de la posición que ocupan son referentes para otros, ya sea por su carisma, compañerismo, desempeño o ejemplo a imitar.

Para esta variable, se adopta los cinco ámbitos planteados por Schein (1987) sobre liderazgo, referido a las percepciones; creencias y sentimientos que tienen los líderes respecto al grupo de personas a su cargo, en tanto que los estudios de

liderazgo de Hofstede (2002) se relacionan con características culturales de los países donde funcionan las organizaciones. Las características sobre liderazgo planteadas por Schein (1987) son cinco:

- Percepción de los líderes en cuanto a la relación que tiene la institución con el entorno (dominar y cambiar el entorno; someterse al entorno y asumir lo impuesto; coexistir y estar en armonía con el entorno);
- Distribución de tareas de sus equipos de trabajo y manejo del tiempo, lo que se traduce en trabajo monocrónico (una tarea a la vez); trabajo policrónico (varias tareas a la vez). Los horarios; puntualidad o no; tiempo dedicado a reuniones;
- Percepción de la naturaleza humana: (buenos, malos, neutros; si son perfectibles o no);
- Percepción sobre la naturaleza de la actividad humana (activos-pasivos; optimistas- pesimistas; innovadores - conservadores; pueden ser controlados- manipulados);
- Naturaleza de las relaciones humanas: distribución del poder (competitiva-cooperativa-competente; individual-asociativa) y el cumplimiento de tareas y objetivos impulsado por (ley-autoridad o carisma). A partir de estas características, se van a definir cuatro tipos de liderazgo: integrativo; paternalista; exigente; apático.

5. Comunicación. - Caracterizada por la dinámica de las relaciones: la forma de comunicarse; procedimientos; sistemas de información; claridad en la comunicación; coherencia entre lo comunicado y ejecutado e importancia de la información transmitida (relevante, de interés y utilidad para los miembros de la organización).

6. Las relaciones interpersonales, son fundamentales en toda organización, se dan a partir de encuentros (formales o informales); ceremonias formalidad o no;

protocolos; nivel de participación e involucramiento de los miembros de los grupos que conforman la organización. En el caso de instituciones de educación superior, es importante que existan espacios para la recreación e integración de todos los miembros de la comunidad universitaria, especialmente estudiantes.

En la siguiente figura se ilustra las dimensiones con sus variables:

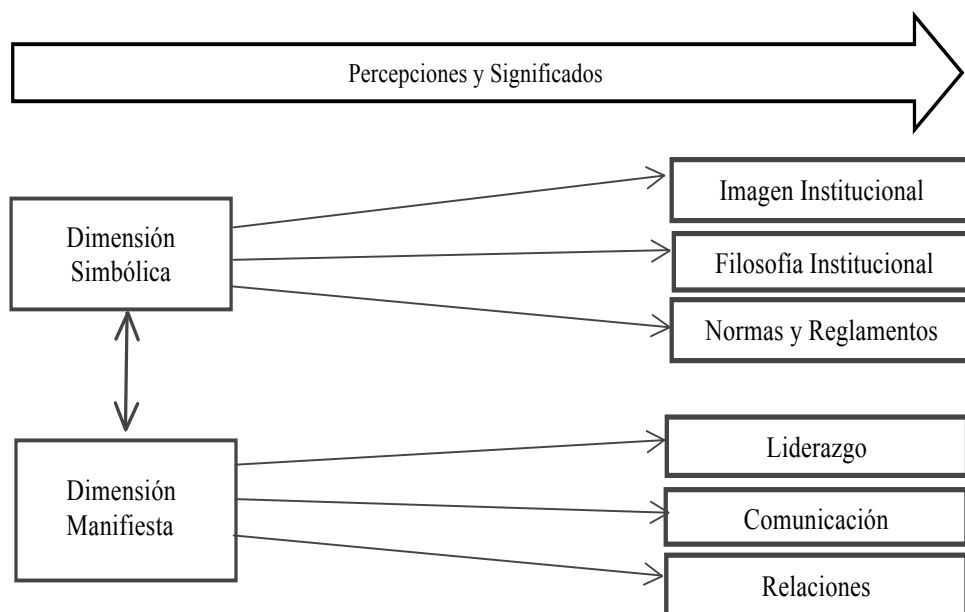


Figura 6. Variables de la Cultura Organizacional para su valoración.

Fuente: Elaboración propia.

### 1.3 La cultura organizacional en relación a la calidad

Existen cuatro perspectivas básicas sobre calidad que coexisten: calidad como excelencia; como ajuste a las especificaciones, como valor y como satisfacción a las expectativas de usuarios o consumidores. Las primeras tres se centran en la consecución de estándares o criterios objetivos, aspectos cuantificables que permiten medir la calidad, mientras que la cuarta se enfoca en

la perspectiva de los usuarios (clientes), asociada a la calidad del servicio (Morales, 2004, citado por: Maldonado, Guillén, Carranza, & Ramírez, 2013). La preocupación creciente por la calidad propicia que surjan varios modelos por alcanzarla. En la siguiente figura se muestra una línea de tiempo de los modelos de calidad más representativos:

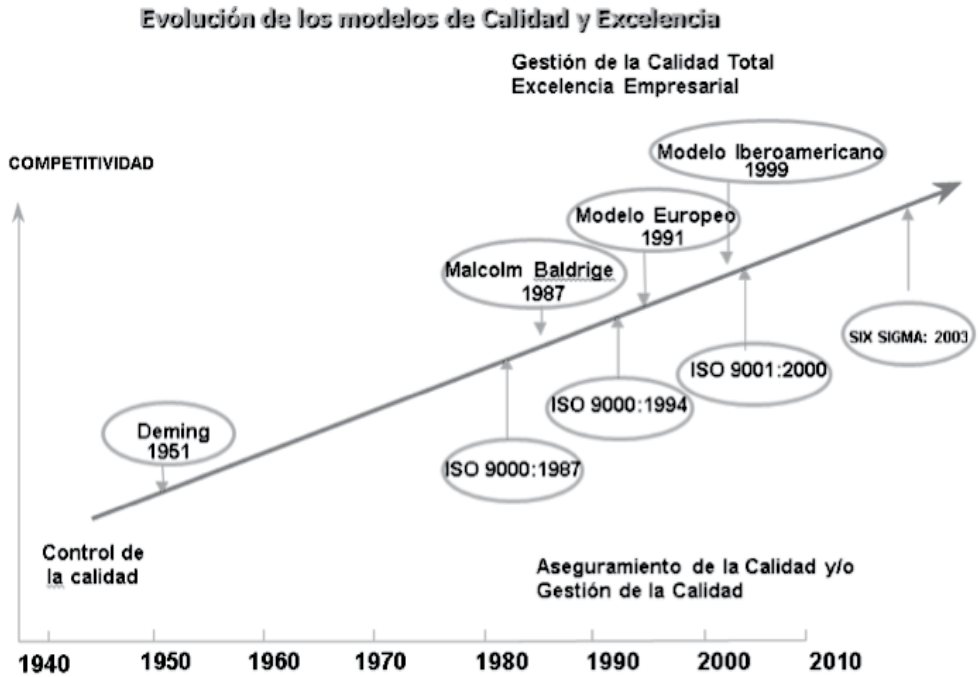


Figura 7. Evolución de los modelos de calidad.

Fuente: (Salazar, 2016)

Los modelos de calidad que se aprecian en la figura anterior destacan dos aspectos que están directamente relacionados con la cultura organizacional: liderazgo; políticas y el manejo de la información. La mayoría de estos modelos fueron acogidos por organizaciones ecuatorianas, en especial la ISO (9000-2000). Contar con una certificación de calidad, se convirtió en requisito para establecer relaciones comerciales nacionales e internacionales y como parte de la imagen proyectada a los clientes. Se espera que quienes cuentan con una certificación de calidad, garantizan calidad en sus productos o servicios.

Todos los modelos de calidad, se enfocan en las personas como el punto central para lograr su implementación. Por lo tanto, es importante trabajar con las personas para que asuman “la calidad” como parte intrínseca de sí mismos y de la cultura organizacional. El involucramiento del personal para asumir estos nuevos retos, implica un cambio de paradigmas en sus valores; ideología; normas; formas de interrelacionarse y hacer las cosas. El hacer las cosas con calidad, con excelencia, responde a principios éticos y prácticas en correspondencia a la cultura de la organización.

“Se ha relacionado la cultura de las organizaciones con su eficacia y eficiencia, su productividad, el compromiso organizativo, los estilos de gestión y liderazgo, con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo, entre otros muchos conceptos, procesos y funciones organizativas”. (Thomas & Rodríguez, 2009), por ello las personas no pueden quedar de lado, puesto que son quienes gestionan los procesos internos de la organización y para ello deben estar motivadas por convicciones personales.

En ese sentido la cultura organizacional tiene que ver con el proceso de socialización que se da en una empresa mostrando así la realidad del capital social. De acuerdo con un informe de Randstand “Work Watch” (2010), el 66% de trabajadores encuestados están de acuerdo en que la cultura organizacional es muy importante para el éxito de sus empresas, 35% que tiene mayor impacto sobre la moral de empleados, 22% que lo tiene sobre su productividad y 23% de los más jóvenes (entre 18 y 34 años) creen que lo tiene sobre la satisfacción laboral (Hernández, De la Garza, & Ortiz, 2014, p. 68).

Al reflexionar el origen psicológico del comportamiento de las personas, en circunstancias predeterminadas como las relaciones laborales, actúan motivadas por esquemas de pensamiento; sentimientos o valores que consideran importantes y adecuados al interior de la organización. “En la empresa se comparten creencias, normas, rituales que ejercen una influencia importante en el desempeño del grupo en la empresa, en tanto es afectada por su cultura, y el individuo...” (Mantilla & Tinoco, 2001), citado por Peralta (2005, p.54).

Denison (1990-2007), citado por Bonavia & otros (2010), realiza una investigación en más de 700 organizaciones públicas y privadas de diferentes países. Concluye que la cultura tiene influencia directa en la efectividad organizacional y establece cuatro valores fundamentales: implicación; consistencia; adaptabilidad y misión.

[...], grandes éxitos y fracasos (por ejemplo, General Electric o Enron) han sido atribuidos a la cultura. El tema comienza a instalarse en la agenda directiva en la década de los noventa, en la que empieza a verse al cambio cultural como una oportunidad para agregar valor y establecer ventajas competitivas...La dirección de una organización puede entonces, formular una estrategia interna para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa (Rodríguez, 2009, p. 221).

Johnson & Johnson (J&J), empresa norteamericana reconocida a nivel mundial por la venta de productos para el cuidado de la salud se ha convertido en la de mayor expansión mundial, con subsidiarias en 57 países fuera de Estados Unidos. Entre los puntos de mayor éxito, se destaca su administración descentralizada y su cultura, caracterizada por su “Credo” traducido a 36 idiomas, actualizado según las nuevas tendencias

y practicado por el personal de estas empresas en todos los países en los que se encuentra.

La cultura de J&J es lo que el ex director Ralph Larsen denominó “el pegamento que une a esta empresa”. Desde 1943, J&J ha usado un código de conducta ética que no ocupa más de una página “Nuestro Credo”, para guiar la manera de cumplir con sus responsabilidades de negocios” (Daniels, Radebauch, & Sullivan, 2010, p. 559).

En otro estudio, realizado en una de las empresas petroleras más importante de Venezuela, se analiza la relación que tiene la gestión de calidad (GC), sobre el desempeño organizacional (DO); tomando como mediadoras las variables de gestión del conocimiento y satisfacción del cliente interno. Lo interesante es que abordan su estudio a través de tres variables: compromiso social; cultura organizacional y clima laboral (Morris Díaz, Rodríguez Monroy, Vizán, Martínez Soto, & Gil Araujo, 2013).

Nestlé, la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo, sostiene que su éxito se debe a su arquitectura organizacional y la cultura como uno de sus elementos. Para ellos, la cultura se refiere a las normas y sistema de valores que comparten los empleados, con un efecto profundo en el desempeño de la empresa (Hill, Charles, 2011). Este autor, cita otros ejemplos de empresas reconocidas mundialmente por su cultura, como la empresa japonesa Marsushita, que posee un marcado énfasis en sus valores, relacionados con los del país de origen y por lo tanto de su fundador: servicio; justicia; armonía; cooperación; lucha por la mejora; cortesía; humildad; ajuste; asimilación y gratitud. Otra caso es el de la empresa Philips NV multinacional holandesa.

Las decisiones que generan alto desempeño tienden a institucionalizarse y formar parte de la cultura. En 3M, uno



de sus valores fundamentales consiste en promover nuevas ideas. Otras empresas enfocan la cultura a partir de valores o principios, traducidos en credos, lemas o slogans.

“Muchos lemas de compañías dan una idea general de lo que representan...: para General Electric, “El progreso es nuestro producto más importante”; AT&T está orgulloso de su “servicio universal”; DuPont hace “mejores cosas para vivir mejor a través de la química”; Delta Airlines ... “el sentimiento familiar Delta”; KLM Royal Dutch Airlines quiere ser conocida como “la aerolínea confiable”..., IBM quiere que se le conozca por su servicio, Sears, por su calidad y precio, Caterpillar, por su servicio de refacciones en 24 horas” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pp. 263-264).

Las macro tendencias modifican constante y profundamente el entorno. Se requiere que las organizaciones, incluyendo las de educación, respondan positivamente a dichas realidades y tendencias de mercados futuros, para adaptarse y manejar con éxito un entorno cada vez más difícil y competitivo. Los líderes deben saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante (Siliceo, Casares, & González, s.f.).

#### **1.4 Cultura organizacional y calidad en instituciones de educación superior.**

Los principios de administración y gestión empresarial han sido acogidos por instituciones de educación superior. Por ser parte del mundo globalizado, no pueden estar ajenas al avance de la ciencia, tecnología, y conocimiento. Deben estar a la vanguardia de los retos de la “Era del conocimiento y la comunicación”, más aún cuando forman profesionales que se van a desempeñar en posiciones claves en el mundo empresarial; político; económico y social.

Hasta las primeras décadas del siglo XX, las universidades eran consideradas claustros del saber, aisladas del entorno y la realidad circundante. Luego con la masificación de la educación y el libre acceso, paralelamente se da el avance de la ciencia, tecnología y comunicación, lo cual da lugar a la globalización y competitividad. Surgen universidades particulares para cubrir la demanda de estudios superiores, sin embargo, la proliferación indiscriminada de instituciones y el interés mercantilista afecta la calidad de la educación.

En la primera década del siglo XXI, surge la preocupación de organismos internacionales de primer mundo de impulsar el desarrollo de América Latina y el Caribe, mediante el logro de la calidad y estandarización en la formación recibida por los profesionales, más aún cuando el mundo demanda de ellos una formación integral, sólida, preparados para enfrentar los retos de su comunidad local, regional, nacional e internacional.

Surgen: El Instituto Internacional para la Educación Superior de América Latina y el Caribe (IESALC), organismo adscrito a la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); La Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad en la Educación Superior (RIACES); El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador (CONEA); Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de Educación Superior de Paraguay (Aneaes); Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Argentina (CONEAU); Consejo Nacional de Acreditación Colombia (CNA- Colombia). (CONEA, 2003)

Luego, en la conferencia regional de la UNESCO, realizada en la Habana (1996), sobre Calidad de la Educación Superior, se plantea que “la calidad puede definirse como la adecuación

del ser y del quehacer de la educación superior, a su deber ser” (CONEA, 2003). El “ser” para la autora es la cultura como la personalidad que da identidad a las organizaciones. La calidad en la educación superior es multidimensional, incluye características universales y particulares que aluden a la naturaleza de las instituciones y los problemas que se plantean en los distintos contextos sociales en el marco de prioridades nacionales, regionales y locales.

El IESALC, plantea puntos claves para lograr la calidad en la Educación Superior en América Latina y el Caribe: integración regional; movilidad académica-profesional; ofertas transnacionales y acuerdos de beneficio mutuo. Otro aporte en esta misma línea es el Proyecto Tuning, financiado por la Comisión Europea en el marco del programa Sócrates, creado para responder al reto de la Declaración de Bolonia y del Comunicado de Praga. Su propósito es contribuir a la educación mediante acuerdos que propendan a mejorar la calidad. Bajo este esquema se adopta el modelo para los países latinoamericanos, mediante el Proyecto Alfa Tuning América Latina. La primera fase (2004 - 2008), y la segunda fase (2011 - 2013). En esta última se integra Ecuador.

“Sobre rankings y mediciones científicas se comenta mucho en los últimos años en el mundo hispano: la competitividad y la producción científica es uno de los índices de desarrollo y de posibilidades de crecimiento económico y social...Por otra parte, estar en el top de los rankings significa tener mayores posibilidades de financiación pública y privada, y mayor demanda en el mercado global, lo que es esencial para las propias instituciones investigadoras”. (Información y Análisis de América Latina, 2012)

Entre los indicadores de calidad, constan las investigaciones; publicaciones y propiedad intelectual. Los países de América

Latina que llevan la delantera en estos indicadores, son: Chile; Uruguay, Argentina; Brasil; México. En lo que se refiere a publicaciones científicas, el Ecuador ocupa el lugar 13 de los países de América Latina y el quinto en patentes. (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC), 2007)

El Ministerio de Educación Superior (MES) de la República de Cuba desde su creación (1976), da importancia al control del trabajo en instituciones de educación superior mediante procesos de evaluación para un mejoramiento continuo de calidad (Horruitiner, 2007). Los ámbitos de calidad en este sistema se asocian a los recursos humanos (docentes y estudiantes); material disponible (equipamiento y tecnología), y proceso de formación (metodología y pertinencia).

La calidad en instituciones de educación superior, no solo constituye cumplimiento frente a organismos de control, también incluye la percepción de usuarios de los servicios universitarios. “La percepción de la calidad del servicio por parte del estudiante es de gran interés para las instituciones de educación superior, porque en la actualidad existen más universidades tanto públicas como privadas que compiten por estar certificadas...” (Reyes & Reyes, 2012, p. 88).

En el caso de Ecuador, es de conocimiento general los avances en la calidad de la educación superior pública y privada. No ha sido ajeno a los cambios internacionales y regionales, por ello el gobierno de la “La Revolución Ciudadana”, retoma la dirección y control de las instituciones de Educación Superior, que tardaron varios años para el cumplimiento de la calidad.

El Art. 173 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), determina que: (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010) “El

Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, normará la autoevaluación institucional, y ejecutará los procesos de evaluación externa, acreditación, clasificación académica y el aseguramiento de la calidad”. Se enfatiza además, que el cambio de imaginarios colectivos se debe realizar a través de programas de comunicación y educación con la finalidad de que los cambios sean significativos en la época que vive el país. Para la autora, los “imaginarios colectivos” están referidos a la cultura.

En algunos lineamientos de las políticas de gobierno del Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir (PNBV 2013-2017), se menciona la creación de una cultura de paz, emprendimiento y excelencia; además, una cultura de calidad y calidez en cada sector del país, entre ellos la educación. Se enfatiza que los principios establecidos deben formar parte de la cultura organizacional. En el PNBV, la política 2.5 menciona: “Fomentar la inclusión y cohesión social, la convivencia pacífica y la cultura de paz, erradicando toda forma de discriminación y violencia”, por lo tanto la calidad es considerada parte de la cultura (SENPLADES, 2013).

### **1.5 Modelos de Cultura Organizacional relacionados a calidad en instituciones de educación superior.**

La palabra modelo, tiene su origen en el término italiano “modelo”, “arquetipo o punto de referencia para imitar o reproducir” (Real Academia de la Lengua Española). También es:

Estudio realizado como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie

de objetos similares, conjunto de elementos esenciales supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002), citado por (Sesento, 2012).

En cuanto a Cultura Organizacional, Barroso (2012), citado por (Velasco, 2015, p. 81), “hace mención a los modelos culturales como un término que trata de sistematizar la cultura de un determinado sector sea este social, cultural o étnico...”. La autora adopta el término de “guía de acción” para la definición del Modelo de Cultura Organizacional en contribución a la calidad.

Existen varios estudios sobre cultura organizacional y calidad en empresas, de la literatura consultada, la autora selecciona 18:

(Felcman, Blutman, & Méndez, 2001); (Salcedo & Romero, 2006); (Charón, 2007); (Reyes & Reyes, 2012) (Morris Diaz, Rodriguez Monroy, Vizan, Martínez Soto, & Gil Araujo, 2013); (González, Escalera, & Pérez, 2010); (Hernández, De la Garza, & Ortiz, 2014); (Quiroz & Valtierrez, 2010); (Velasco, 2015); (Bobadilla, Callata, & Caro, 2015); (Figuroa, 2015); (Ospina, 2014); (Bustanza, Pérez, & Ruiz, 2013); (Zapata, Primero, & Arias, s.f.); (González & Fernández, 2000); (Londoño, 2014); (Ortiz & Olaz, 2015); (Carrillo, 2016)

En cuanto a estudios sobre cultura organizacional y calidad en instituciones de educación superior, se seleccionan 14 investigaciones: Kauffman (1997) realiza el estudio sobre la cultura de calidad total para la Universidad de Veracruz, a partir de los modelos de calidad. Ismael (2003), estudia la cultura organizacional y la cultura de calidad en la educación superior, relacionando estas variables con el clima y la calidad del desempeño docente.

Arce (2005), analiza la cultura universitaria basada en la calidad y la excelencia. Luego, (Piva, 2006), realiza el análisis de la cultura en una de las facultades de Argentina; Elba Barciela (2007), realiza su estudio en las sedes universitarias municipales (SUM) en Cuba y su relación con el comportamiento, a partir de una metodología que la caracteriza.

(Botello, 2008), diseña un modelo en el cual integra las dimensiones de cultura con principios de calidad para la formación del bachiller, para lo cual propone estrategias para su implementación. Existen dos modelos de análisis de cultura organizativa en universidades públicas catalanas, el primero a nivel macro de la institución y el segundo a nivel micro de una facultad. Los denominados modelos se remiten a la elaboración de cuestionarios para cada caso (Thomás & Ion, 2008).

Marina Tomás; Nuria Borrell; Diego Castro (2009) , realizan una investigación para implementar una “cultura innovadora” para universidades de España. Luego, Marina Tomás y David Rodríguez (2009), diseñan un modelo de evaluación de la cultura a partir de diez dimensiones, para universidades españolas. Hernández C. (2012), realiza un estudio sobre calidad y excelencia vinculados a la cultura (valores) en instituciones de educación superior.

En la Universidad Central “Martha Abreu” de las Villas, (González, Fernández, & Hernández, 2013), proponen un procedimiento para el diagnóstico de “una cultura de calidad”, considerada como estrategia de gestión por el Ministerio de Educación Cubano (2010). Para su estudio parten de dos componentes: el psicológico referido a valores, creencias, expectativas y compromiso a la calidad, y el estructural administrativo caracterizado por procesos definidos y coordinación de esfuerzos individuales.

Pujol, Foutel, & Musticchio (2014) realizan un estudio preliminar que aborda la cultura en relación a la identidad y clima organizacional. Posteriormente, García, Muratalla, & Gaona (s.f.), estudian la cultura y la calidad, considerando la cultura como eje estratégico para instituciones de educación superior que cuenten con sistemas de gestión de la calidad. Vesga (2013) considera en su estudio la premisa de que la cultura organizacional y los sistemas de gestión de calidad constituyen una relación clave para la gestión de las instituciones de educación superior.

De los estudios referenciados se han encontrado siete modelos que vinculan la cultura organizacional con la calidad, tres corresponden al ámbito empresarial y cuatro modelos al ámbito de instituciones de educación superior; sin embargo, de estas últimas tres corresponden a modelos de evaluación de la cultura. La mayoría de ellos no tienen una representación gráfica.



## **Diagnóstico de la Cultura Organizacional en instituciones de educación superior: caso de estudio**

El objetivo del presente capítulo es valorar la Cultura Organizacional de las instituciones de educación superior de categoría “A” y luego, el diagnóstico en una universidad particular que ha sido seleccionada como caso de estudio, para evidenciar posteriormente sus resultados, contrastarlo con las puntuaciones de calidad obtenidas en la evaluación de acreditación del 2016 por parte Ceaaces.

Previamente, se presenta la categorización de calidad de las universidades ecuatorianas, después mediante un análisis exploratorio, se caracteriza la cultura organizacional de universidades con acreditación de calidad, a nivel latinoamericano y ecuatoriano, para finalmente realizar el diagnóstico de la Cultura Organizacional en la universidad caso de estudio, cuyos resultados se relacionan con el cumplimiento de calidad (indicadores).

En Ecuador, las universidades están conformadas por tres grupos: las instituciones públicas; particulares cofinanciadas y particulares autofinanciadas. A partir de la década del 80, surgen varias instituciones de educación superior autofinanciadas, como alternativa, ya que las instituciones existentes no eran

suficientes para la creciente demanda, y se consideraba que había baja calidad ofrecida por las instituciones de educación pública.

La Asamblea Nacional Constituyente (ANC), dictamina el Mandato 14 (2008), solicitando al CONEA (organismo anterior al Ceaaces), que emita un informe posterior al proceso de evaluación de las instituciones de educación superior, en el cual se consideraron los siguientes criterios de calidad: infraestructura, gestión, currículo. En el 2009, el CONEA, informa que de las 68 universidades existentes en el país, solo 11 cumplían estándares de calidad. Esto da lugar a la categorización de universidades según cumplimiento de calidad: 9 en categoría “B”, 13 en “C”, 9 en “D” y 26 en “E” (Siendo “A” la de mayor categoría y “E” de menor categoría).

En la disposición transitoria de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010), se dispone que el Ceaaces, entidad sustitutiva al CONEA, proceda a evaluar las universidades de categoría “E”. De las 26 instituciones de esta categoría, apenas tres (3) alcanzan niveles aceptables, nueve (9) parcialmente aceptables y 14 fueron cerradas (Ceaaces 2012).

En el 2013, se produce la segunda fase de evaluación a universidades y escuelas politécnicas. Previamente, hubo mesas de trabajo con representantes de algunas instituciones, para la socialización e intercambio de opiniones en el establecimiento de nuevos criterios de evaluación: Academia; Eficiencia Académica; Investigación; Organización e Infraestructura. Los resultados una vez más sorprenden al darse la recategorización, sólo ciertas instituciones suben de categoría (Ceaaces 2013). Muchas inconformidades se han dado, sin embargo, era importante cuestionarse al interior de las instituciones para tomar acciones que permita alinearse a los requerimientos de calidad exigidos.

La Universidad Tecnológica Ecotec, objeto de estudio de la presente investigación, es una universidad particular autofinanciada con once años de vida institucional, previamente fue un Instituto Tecnológico. Su oferta desde su génesis estuvo dirigida a estudiantes que trabajan, con instalaciones en una zona asequible al norte de Guayaquil (Juan Tanca Marengo).

En el 2013 amplía su oferta con la creación de su propio Campus en el Cantón Samborondón, zona residencial de clase media y media alta. La universidad, en la evaluación del 2009, obtiene la categoría “D”, en la del 2013, categoría “C” y finalmente en el 2016, solicita voluntariamente una evaluación para recategorización y es ratificada en categoría “C”. Sin embargo, es importante mencionar que en los indicadores de evaluación del 2016, se incorporan aspectos que para la autora, están en relación a la cultura organizacional: transparencia (valores) y ambiente institucional (satisfacción docentes, estudiantes, atención normas y reglamentos).

Ante lo expuesto, es necesario realizar un diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con la calidad, para ello se toma como base las variables planteadas por la autora en el capítulo I: imagen corporativa; filosofía institucional (Visión, Misión, Valores); normativas; liderazgo; comunicación y relaciones.

## **2.1 La Cultura Organizacional en Universidades latinoamericanas y ecuatorianas que cuentan con acreditación de calidad.**

Se realiza una investigación exploratoria que permite obtener deducciones sobre las características de la cultura organizacional a partir de la información proporcionada por los sitios webs de las instituciones seleccionadas.

A nivel Latinoamericano, se considera el ranking “Times Higher Education” (2016), top que considera las 100 universidades de mejor calidad, teniendo versiones a nivel mundial y latinoamericano. Además, hace cinco años diferencia aquellas universidades jóvenes inferiores a medio siglo de vida institucional, de las que cuentan con mayor número de existencia.

“Estamos clasificando subconjuntos de instituciones menores a 50 años separadamente, cubriendo diferentes generaciones de las universidades jóvenes. Nuestra nueva mesa "Generación X" cuenta con 51 instituciones fundadas entre 1967 y 1985; Una tabla "Generación Y" abarca 71 instituciones fundadas entre 1986 y 1999; y nuestra lista "Millennials" cubre 23 instituciones fundadas desde el cambio de siglo, desde 2000 hasta hoy”. (Times Higher Education, 2017)

Para el análisis de este grupo de universidades mencionadas, se seleccionaron las que ocupan los 27 primeros lugares, mediante el análisis de la información proporcionada en sus sitios web (Anexo 3). La mayoría de ellas son de Brasil, seguido por Chile, México, Colombia y Perú.

Las áreas que evalúa el “Times Higher Education” son: enseñanza, lo cual incluye: ambientes de aprendizaje y reputación académica (interna y externa)<sup>1</sup>; Investigación; Influencia de la investigación; panorama internacional; ingreso industrial (Asesorías y Consultorías).

A partir del análisis de las universidades seleccionadas del “Times Higher Education” (2016), se determina las siguientes características de la cultura organizacional:

---

<sup>1</sup> Estas características están en relación directa con algunas de las variables definidas por la autora para la cultura organizacional (relaciones; comunicación; imagen corporativa)

- Imagen institucional definida a través de: logotipo, colores corporativos y amplias instalaciones que promueven la vida universitaria.
- Visibilidad de las acciones internas, la comunicación es fluida y permanente a través de sus sitios web, lo cual permite que todos sus grupos de interés internos y externos se mantengan informados de todo cuanto ocurre al interior de la institución.
- Existen departamentos de Bienestar Universitario, a través del cual se promueve el bienestar de todos los miembros de la comunidad universitaria, mediante actividades académicas e integración.
- El liderazgo se evidencia a través de actividades y programas.
- Existe un marcado reconocimiento a los logros a nivel profesional; académico y valores.
- La filosofía institucional se vive en la práctica mediante el desarrollo de proyectos y la medición de avance de lo propuesto.
- Existen agrupaciones estudiantiles y comités que regulan los conflictos y discrepancias que se presentan entre los miembros de la institución.
- Entre sus valores figura la innovación con una marcada tendencia y reconocimiento que incentiva la participación de todos los estamentos académicos.

De las universidades ecuatorianas, 54 en total, de acuerdo a lo expresado anteriormente, sólo seis se encuentran en categoría “A”. Ellas fueron seleccionadas para el análisis de la cultura mediante información de sus sitios web, cuatro de ellas son públicas y dos privadas: San Francisco de Quito (particular); Escuela Superior Politécnica Nacional (EPN); Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPE); Universidad de Cuenca; Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) y

Universidad de Especialidades Espíritu Santo (particular). (Anexo 4). Las características de la Cultura Organizacional de estas universidades son las siguientes:

- Imagen corporativa definida (logotipo; eslogan y colores corporativos); instalaciones amplias con espacios que facilitan la integración de sus miembros.
- Cuentan con una visión y misión precisa y clara que se evidencia mediante la publicación de logros y avances obtenidos en cada ámbito: docencia; investigación y vinculación.
- Los valores se encuentran declarados, cuentan con código de ética.
- Existe la declaración de políticas y normas para cada área y la promoción de sanas relaciones interpersonales, así como la intervención en conflictos (acoso laboral, sexual; el atentar contra la integridad); el cumplimiento de derechos y buenas prácticas de convivencia.
- Se observa liderazgo en cada grupo que conforma la universidad, a través de participación activa de los mismos.
- Se dan a conocer los logros alcanzados; reconocimientos y trabajo en equipo tanto en el área académica como estudiantil.
- Existe tabla de escalafón de sueldos para el personal.
- Incentivos y reconocimientos a los logros obtenidos por los miembros de los diferentes grupos.
- La comunicación se encuentra fortalecida por la información variada para los diferentes grupos de interés (externos e internos).
- Las actividades que se realizan al interior de la institución, se dan a conocer a través del sitio web (gestión interna; gestión académica; rendición de cuentas; resoluciones de consejo, entre otras)

- Las relaciones son fortalecidas mediante reuniones periódicas tanto de trabajo como de integración.
- Existe participación estudiantil a través de la existencia de clubes. La ESPOL, cuenta con 18 clubes y 15 organizaciones estudiantiles; la Universidad de Cuenca, tiene una asociación de profesores; y defensoría estudiantil. La UEES, se destaca por las alianzas internacionales y logros alcanzados en el exterior por personal docente y estudiantes; cuentan con un programa de responsabilidad social y ambiental, alineada a programas internacionales de la UNESCO. La ESPE, tiene 18 clubes estudiantiles y una imagen fortalecida a través de proyectos de investigación. La Universidad San Francisco de Quito, se destaca por eventos académicos y científicos.

## **2.2 Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Universidad seleccionada como caso de estudio y su correlación con los indicadores de calidad.**

“De esta forma, la evaluación de la cultura de una organización es una forma de evaluación de la calidad de la organización por dos razones: primero, su impacto significativo sobre los resultados de calidad, y segundo, que al conocer la cultura se pueden identificar barreras para desarrollar una estrategia e implementar un plan de acción para el mejoramiento de la calidad” (González, Fernández, & Hernández, 2013, pp. 59-60).

Previo al diagnóstico de la cultura, la autora realiza la recopilación y análisis de 17 instrumentos utilizados en diferentes investigaciones, lo cual permite identificar variables en común, tales como: liderazgo; grupos; incentivos; normas y valores. Sin embargo, la autora considera que estos instrumentos no abordan en su conjunto las seis variables

identificadas para el diagnóstico de la cultura organizacional. A partir de lo cual, mediante dos técnicas de investigación: observación y encuesta, diseña tres instrumentos: una ficha de observación; un cuestionario para calificar el estilo del liderazgo de los directivos; y un cuestionario para valorar la percepción que tienen los diferentes miembros de la comunidad universitaria, sobre la cultura organizacional.

En la siguiente tabla se muestra las técnicas con sus respectivos instrumentos para la valoración de cada una de las variables de la cultura organizacional:

Tabla 1. Variables e ítems de la Cultura organizacional con sus respectivas técnicas.

Variables	Ítems	Técnica de Investigación
Imagen Corporativa	Imagen	Observación
	Distribución de espacios	
	Mobiliario	
	Logos y slogans	
	Carteleras	
Filosofía Institucional	Visión- Misión	Encuestas
	Valores	Encuestas
Normas/Reglamentos	Normas/ reglamentos	Encuesta
Liderazgo	Estilo de liderazgo	Encuesta (Schein)
	Percepción sobre el Liderazgo	Encuesta
Comunicación	Comunicación	Encuesta
Relaciones	Participación	Encuesta
	Encuentros	

Fuente: Elaboración propia.

La información obtenida mediante la ficha de observación es descriptiva, de análisis cualitativo, que permite caracterizar la variable de imagen corporativa. La ficha diseñada plantea nueve ítems: colores; logotipo; eslogan; infraestructura; tecnología; vestimenta; distribución de espacios.



Para conocer el estilo de liderazgo de los directivos, según Schein (1987), se valora su percepción respecto a: relación con el entorno; naturaleza humana; distribución de tareas; motivación para cumplimiento; manejo del tiempo; y naturaleza de las relaciones. Para ello se diseña una encuesta, de seis preguntas de elección forzosa.

Los resultados de la encuesta aplicada a todos los directivos (28), y sus resultados se validan con el coeficiente de correspondencia de Pearson (0.01) y Kendall y Spearman (0,05). Estas puntuaciones representan alta confiabilidad.

Para la selección de la muestra de los miembros de la comunidad universitaria, se divide la población en estratos, ya que estos entre sí no guardan las mismas características, por lo tanto se seleccionan 3 grupos: estudiantes; personal operativo (mantenimiento; seguridad y administrativos) y los docentes.

Se utiliza el muestreo irrestricto aleatorio estratificado sin reposición, aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 * N * P * Q^*)}{(E^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q)}$$

Con lo cual, la muestra de estudio queda definida de la siguiente manera:

Tabla 2. Muestra estratificada de estudio

Estratos	Población		Muestra
	No	%	
Estudiantes	2517	92	310
Docentes	109	4	13
Operativos	120	4	13
<b>TOTAL</b>	<b>2746</b>	<b>100</b>	<b>336</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para valorar la percepción sobre la cultura organizacional de los grupos mencionados de la muestra, se diseña una encuesta de 35 ítems (preguntas) que considera las variables: filosofía institucional; normas y reglamentos; liderazgo; comunicación y relaciones.

El cuestionario presenta una escala ordinal tipo Likert del 1 al 4 (4- totalmente de acuerdo; 3 parcialmente de acuerdo; 2 parcialmente en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo). Esta escala se utiliza, ya que “A veces se disminuye o se incrementa el número de categorías...(y) en ocasiones se elimina la opción o categoría intermedia y neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo, neutral, indeciso...) para comprometer al sujeto o forzarlo a que se pronuncie de manera favorable o desfavorable” (Hernández, Sampieri, & Baptista, 2009).

La validación de este instrumento, se realiza a través de expertos (doctores vinculados al ámbito de la educación superior, los cuales fueron seleccionados mediante el coeficiente de experticia). Los parámetros de valoración por parte de los expertos son: congruencia; claridad y tendenciosidad:

**Congruencia.** – Del latín congruentia. Conveniencia; coherencia; relación lógica entre dos o más elementos.

**Claridad.** – Del latín claritas, da un argumento o razonamiento de fácil comprensión.

**Tendenciosidad.** - Que manifiesta parcialidad, obedeciendo a ciertas tendencias; ideas, etc. (Real Academia de la Lengua Española)

En la tabla 3, se muestra la síntesis de las acciones realizadas sobre la base de resultados de la valoración de expertos consultados. El cuestionario final consta de 23 ítems y su

redacción se adapta según el grupo: estudiantes; personal operativo y docentes.

Tabla 3. Validación- preguntas del cuestionario.

<b>Observaciones</b>	<b>No</b>
Preguntas que cumplen los parámetros	17
Preguntas eliminadas	14
Preguntas adaptadas por observaciones de expertos	4
Preguntas que no constaban- incluidas por recomendaciones	2
Preguntas definitivas en cuestionario	23

Fuente: Elaboración propia a partir de la opinión de expertos.

Para validar la fiabilidad del cuestionario se utiliza el Coeficiente de Alpha Cronbach, cuyo resultado (0.993), “muestra que la fiabilidad es muy buena cuando es entre 0 y 1” (Solís, 2012). Además, el Coeficiente de Correspondencia del Coeficiente Pearson (0.01); Coeficiente de Kendall y Spearman (0.01), lo cual refleja confiabilidad en las respuestas obtenidas.

Para el procesamiento de información, se utiliza el software estadístico SPSS, versión 21, tomando como valores significativos de análisis por tratarse de escalas ordinales: la mediana, puesto que permite centrar la información en un punto de tendencia central, “la mediana, es la medida más representativa en el caso de las variables que sólo admiten una escala ordinal” y el coeficiente de variación porque es una medida relativa, que permite analizar el nivel de concentración y/o dispersión en las respuestas. (González, 2015.)

A continuación los resultados del diagnóstico de las seis variables de la cultura.

## Variable 1- Imagen Corporativa.

La imagen corporativa se aprecia por observación. Se encuentra definida y reconocida por su logotipo; colores y eslogan. Sus instalaciones son modernas y formales (aulas; muebles; oficinas; vestimenta; espacios comunes), en correspondencia para gente de clase media y media alta.

Tabla 4. Características de la imagen corporativa.

Variable	Ítems	Características
<b>Imagen Corporativa</b>	Imagen	Colores verde y azul Vestuario formal- se diferencia los diferentes grupos de la universidad
	Distribución de espacios	Espacios amplios y abiertos Amplia visibilidad a través de divisiones; ventanas y puertas
	Mobiliario	Moderno, buen estado, mantiene colores corporativos
	Logos y slogans	Logotipo- nombre de la universidad con una hoja (alusión a lo ecológico) El eslogan: "Res Non Verba" (Hechos- no palabras)
	Carteleras	Difieren entre sí- no hay un estándar en su presentación.

Fuente: Elaboración propia.

Existe confianza e informalidad en el trato entre el personal, se dirigen por sus nombres, incluso hacia autoridades. Los estudiantes sus docentes utilizan el término "miss o mister", lo que hace alusión al tipo de estrato social al que pertenecen los estudiantes (clase social media y media alta) y que vienen en su mayoría de colegios particulares bilingües.

A partir de la variable 2, la información se obtiene de las encuestas.

## Variable 2- Filosofía Institucional

Se compone de visión; misión y valores, los cuales están declarados en la página web de la universidad.

Tabla 5. Percepción de la filosofía Institucional por todos los grupos.

FILOSOFÍA INSTITUCIONAL-DE TODOS LOS GRUPOS					
	Conoce Valores	Practica Valores	Misión Compartida	Visión Compartida	Visión Motiva
Mediana	3	3	3	3	3
Coefic Varc.	0,51	0,51	0,54	0,48	0,43

Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos de la comunidad universitaria.

Se aprecia un nivel aceptable, sin embargo debe ser de conocimiento y dominio de toda la comunidad puesto que son indicadores de calidad para el Ceaces, la visión y misión como directrices de la planificación estratégica y operativa, y los valores constituyen los principios que guían la practica de cada grupo.

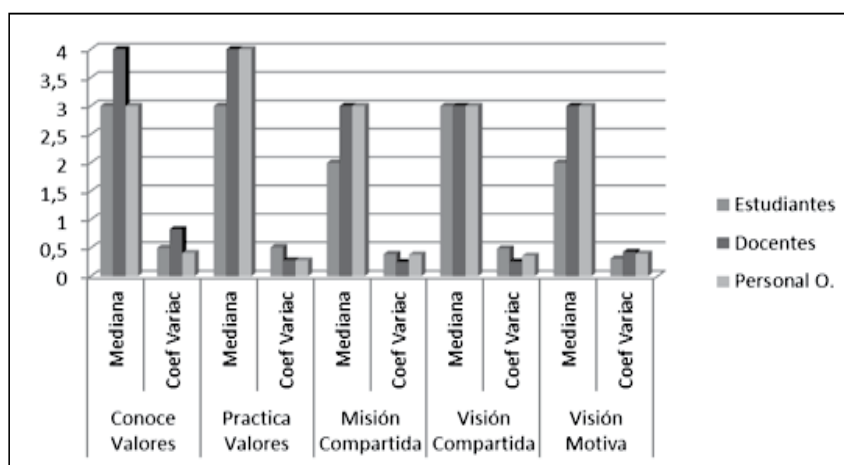


Figura 8. Percepción de la Filosofía Institucional por cada grupo.

Fuente: Elaboración propia partir de lo grupos de la muestra.

Al hacer el análisis de opiniones por cada grupo, se observa en la figura 6, que las opiniones difieren entre sí. Los estudiantes, tiene menor conocimiento y apropiamiento de la filosofía institucional, mientras que los docentes poseen el nivel más aceptable, seguido del personal operativo, esto se debe a que los estudiantes no hacen vida universitaria, su mayoría asisten únicamente a clases.

Es desfavorable la diversidad de opiniones entre los grupos, ya que en la evaluación realizada por el Ceaaces, se contrasta la opinión de todos los grupos de la comunidad universitaria. Esta variable está relacionada con el indicador de calidad de ética y planificación operativa (misión y visión).

**Variable 3- Normas y Reglamentos**

En la siguiente tabla se muestra los resultados de esta variable

Tabla 6. Percepción de las Normas y Reglamentos por todos los grupos.

	Conoce Reglamentos	Normas Claras	Normas respecto Conflictos Relaciones	Seguimiento Sanciones	Reglas Rígidas	Congruencia Normas/ practica
Mediana	3	3	3	3	3	3
Coefic Varc.	0,45	0,52	0,45	0,51	0,51	0,42

Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos de la comunidad universitaria.

La opinión es similar a la variable anterior, con mayor concentración en las respuestas. La congruencia de normas con la práctica, se relaciona con el indicador de calidad “políticas y procedimientos”. Una de las debilidades es el seguimiento al cumplimiento de normas y reglamentos. No existen normas para

la resolución de conflictos en las relaciones interpersonales. Sería conveniente que exista un comité que vele por el cumplimiento y operacionalización de las normativas. El departamento de bienestar estudiantil, (una psicóloga) resulta insuficiente para el número creciente de estudiantes.

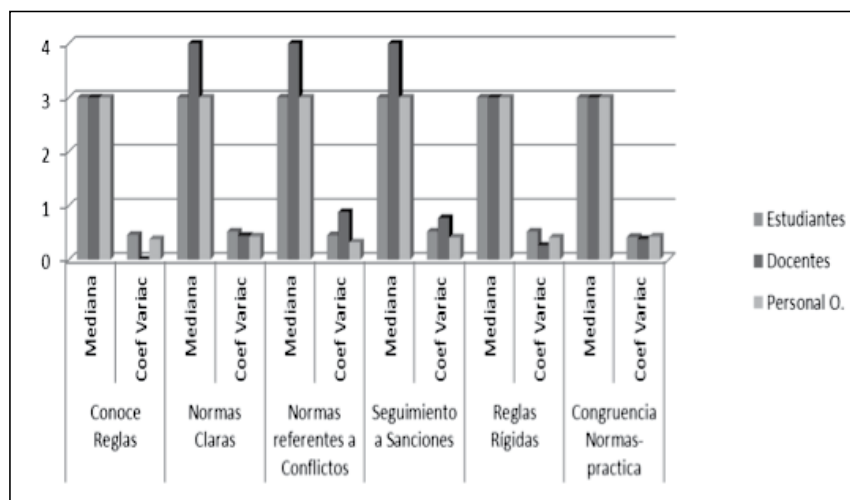


Figura 9. Percepción de Normas y Reglamentos por cada grupo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos de la muestra.

Al analizar las opiniones por grupos, se observa a simple vista un nivel favorable respecto a la claridad de las normas y su seguimiento en el grupo de docentes; sin embargo, al haber dispersión en las opiniones, resulta incongruente con el nivel de conocimiento de las mismas y su práctica. Esta opinión se debe a que los docentes para su desempeño diario deben tener mayor conocimiento de las normas y reglamentos existentes; en cambio al haber alta rotación de personal, se pierde el conocimiento total de las normativas y surge la necesidad de familiarizarse con lo inmediato como lo es las reglamentaciones para asistencias y sistema de calificación. En los otros dos grupos como estudiantes y personal operativo se muestra un aceptable conocimiento de los mismos.

## Variable 4- Liderazgo

En el estudio de esta variable, se presentan primero los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a directivos, que permite identificar el estilo de liderazgo existente en la universidad. Posteriormente, se muestran las opiniones de los diferentes grupos de la comunidad universitaria.

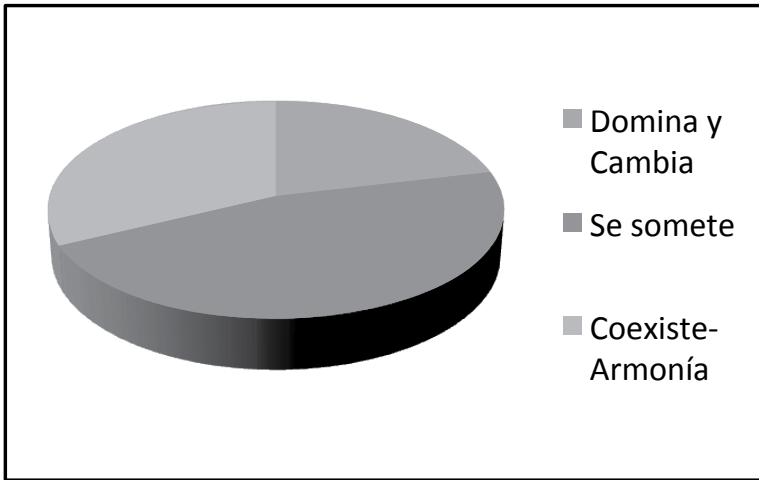


Figura 10. Relación que la Universidad tiene con el entorno.

Fuente: Elaboración propia a partir de los líderes de la Universidad Ecotec.

La mayoría de directivos considera que la universidad se somete al entorno, referido a la obligatoriedad de cumplir los requerimientos de los organismos de control como el Ceaaces. Seguido está la coexistencia- armonía y finalmente en menor porcentaje, que la universidad domina y cambia. Lo adecuado sería que los líderes piensen que la institución debe coexistir con los organismos de control y las nuevas tendencias, para buscar armonía con el entorno.

El total de líderes consideran que la distribución de tareas es policrónica, es decir que su personal es polifuncional, esto afecta



el cumplimiento de tareas asignadas. Bajo esta concepción, no existe descripción de puestos de trabajo y tampoco perfiles, lo cual puede afectar el desempeño de los colaboradores, puesto que en la practica no es posible hacerlo todo a la vez y hacerlo bien.

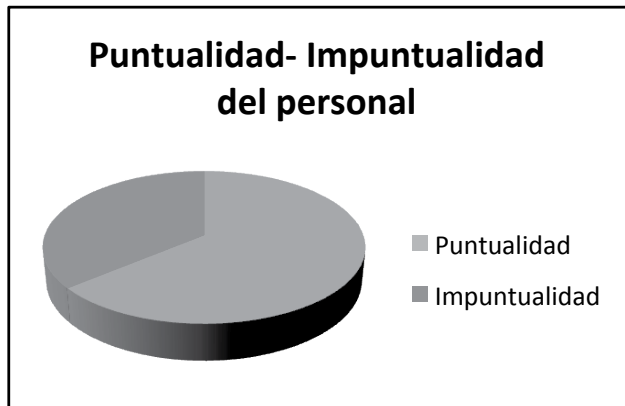


Figura 11. Puntualidad- Impuntualidad del personal.  
Fuente: Elaboración propia a partir de los líderes de la Universidad Ecotec.

Los directivos caracterizan a su personal como puntuales, lo cual es favorable en la optimización del tiempo, que también está relacionado con el nivel de exigencia.

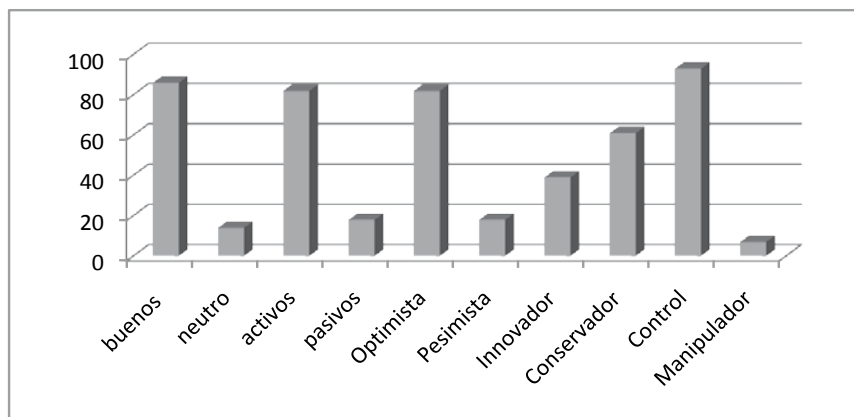


Figura 12. Naturaleza Humana del equipo.  
Fuente: Elaboración propia a partir de los líderes de la Universidad Ecotec.

Los líderes consideran la naturaleza humana de su personal como: buenos; activos; optimistas; conservadores, que requieren control. Las tres primeras son favorables, mientras que las dos últimas no, el ser conservadores, no les permite alinearse a las nuevas tendencias. En cuanto a la percepción de que el grupo requiere control para su buen desempeño, es conveniente desarrollar empoderamiento del personal, garantizando su responsabilidad y autonomía.

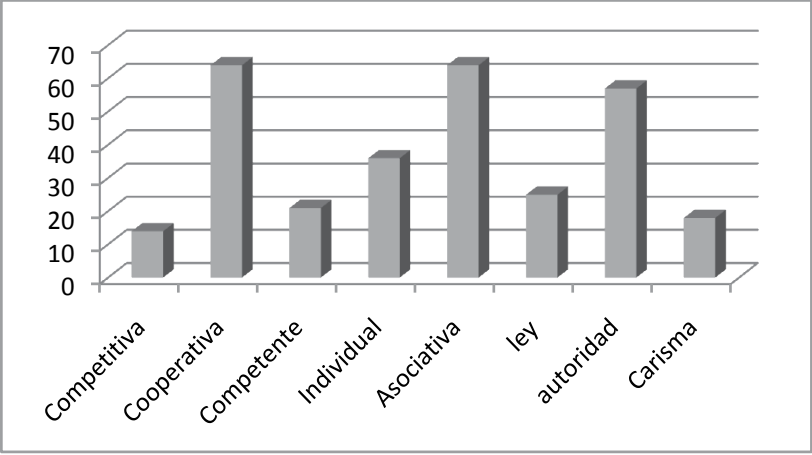


Figura 13. Naturaleza de las relaciones.  
 Fuente: Elaboración propia a partir de los líderes de la Universidad Ecotec.

La naturaleza de las relaciones, se considera que el personal en su mayoría es cooperativo y asociativo, lo cual es favorable en parte, pero la percepción sobre la competencia es muy bajo, lo cual muestra baja valoración de capacidades de su personal. Es importante que los líderes deleguen no sólo tareas, sino también responsabilidades y toma de decisiones a su nivel, para ello hay que confiar en las capacidades y nivel de competencia profesional de su personal.

En el cumplimiento de tareas, los directivos consideran que es por la autoridad ejercida por ellos más no por el carisma, lo

cual resulta desfavorable, pero está en correspondencia con la opinión anterior de que los grupos por su naturaleza requieren control. Las percepciones de los líderes respecto a la institución y su equipo de trabajo, permite identificar el estilo de liderazgo en relación a la cultura, propuesto por (Felcman, Blutman, & Méndez, 2001), a partir de la teoría de Schein (1987), por lo cual a partir de las respuestas dadas por los líderes el estilo de liderazgo es “exigente”.

Tabla 7. Estilo de liderazgo.

-  Orientación a  Resultados  +	+ Orientación a las personas -	
	Estilo Integrativo	Estilo exigente
	Estilo paternalista	Estilo apático

Fuente: Elaboración propia a partir de la información dada por directivos.

A continuación, se exponen las opiniones de los grupos de la muestra en relación al liderazgo. Sin embargo, es importante aclarar que en los ítems: trato del líder; imparcialidad y justicia; ejemplo a imitar, se refiere a los docentes para la opinión del grupo de estudiantes.

Tabla 8. Liderazgo percibido por todos los grupos.

	Designación Líderes	Trato Cordial de líderes	Reconocimiento de Líderes	Trato Imparcial y Justo	Docentes/ líderes ejemplo a imitar
Mediana	3	3	3	3	3
Coefic Varc.	0,45	0,52	0,45	0,51	0,51

Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos de la comunidad universitaria.

En la opinión sobre el liderazgo, se observa un comportamiento diferente a las variables anteriores, la puntuación varía entre los ítems. Hay un nivel aparentemente óptimo en el trato recibido por parte de los líderes en cuanto a imparcialidad y justicia, sin embargo existe una alta dispersión en las respuestas y contrasta con el trato de cordialidad recibido.

En cuanto al conocimiento en la designación de líderes, lo cual es desfavorable, no interfiere en la relación directa del líder con su grupo, sin embargo se lo considera por establecerse en la LOES (escafón y designación de autoridades). El reconocimiento por los líderes es aceptable, pero es importante analizar por grupos, ya que los líderes difieren de unos grupos a otros.

A continuación, en la figura 14, al realizar el análisis por grupos se nota que el conocimiento sobre la designación de líderes es aceptable en el grupo de docentes, mientras que los otros grupos hay mayor desconocimiento.

En cuanto al trato imparcial y justo, aparentemente es óptimo por parte de los docentes hacia los estudiantes; sin embargo hay amplia dispersión de opiniones, esto puede ser debido a que los docentes son diversos según las materias escogidos por los estudiantes.

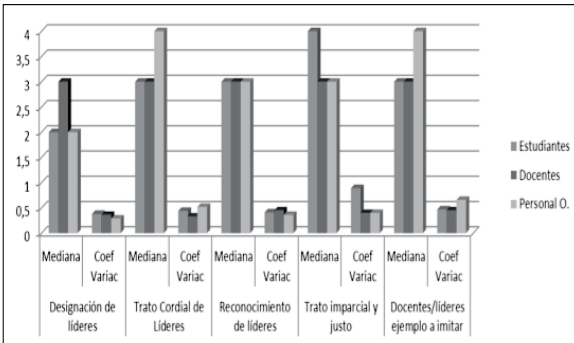


Figura 14. Percepción del liderazgo por cada uno de los grupos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos de la comunidad universitaria.

Los líderes son considerados ejemplo a imitar y poseen un trato cordial para el personal operativo, mientras que los otros grupos no están tan satisfechos. Se debe considerar que los líderes son diferentes en cada uno de los grupos. En su conjunto la opinión respecto a los líderes no es favorable, en especial el grupo de docentes y estudiantes.

El liderazgo es de gran relevancia para la autora, puesto esta variable se relaciona con la mayoría de indicadores de calidad, además es uno de los principios planteados por los modelos de calidad que se hacen referencia en el capítulo I. Al relacionar la percepción de los líderes respecto a la naturaleza de las relaciones con las opiniones de los grupos, se evidencia que no hay reconocimientos ni incentivos, se ejerce presión desde la autoridad y el control para el cumplimiento de tareas.

### **Variable No 5- Comunicación.**

En esta variable, se observa en Tabla 10, mayor insatisfacción, esto refleja que no existen procesos adecuados de comunicación, mucha de la comunicación es informal, lo cual afecta la claridad y coherencia de la comunicación con la practica, seguido se observa una puntuación aceptable en el respeto a las opiniones de los miembros y la información recibida.

	Procesos Claros Comunicación	Comunicación Clara y Coherente	Opiniones atendidas y respetadas	Información es de Interés
Mediana	2	2	3	3
Coeffic Varc.	0,34	0,41	0,53	0,49

Tabla 9. Percepción de la Comunicación por todos los grupos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos de la comunidad universitaria.

Al no existir canales de comunicación formales, se da lugar a que la información se distorsione. Entre los indicadores del Ceaaces se evalúa los sistemas de información y la consistencia en la información dada.

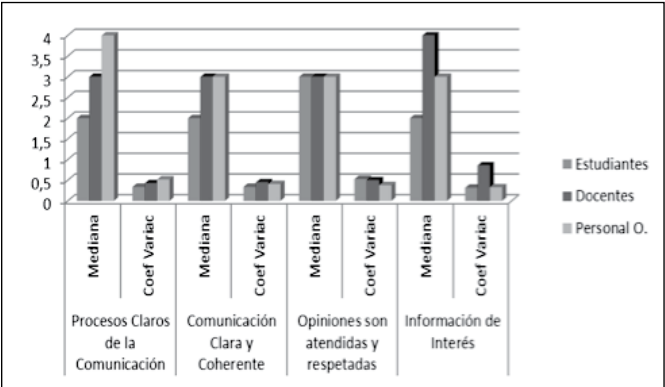


Figura 15. Percepción de la Comunicación por grupos.  
Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos de la comunidad universitaria.

El análisis sobre la percepción en la comunicación por cada uno de los grupos, permite apreciar las diversas opiniones, el único aspecto de opinión similar entre los grupos es respecto a la atención dada a las opiniones, en un nivel aceptable. Mientras que para el personal operativo la comunicación es clara, para los otros grupos es aceptable.

El grupo que percibe mayores debilidades en la comunicación, es el de estudiantes, lo cual representa un riesgo, puesto que son la razón de ser de la institución. La mayoría de ellos trabajan y asisten solo a clases, por lo tanto, necesitan contar con canales de comunicación formales y mayor flujo de información de fácil acceso para ellos. En el caso de los docentes ellos reciben mayor cantidad de información de sus líderes respecto a instrucciones

y disposiciones de tareas, pero no necesariamente información de interés sobre otros aspectos de la organización.

### **Variable No 5- Relaciones**

La variable relaciones permite valorar los encuentros específicamente, diferenciándolos de la comunicación porque no necesariamente estos dos están relacionados. Las relaciones están dadas a través de diferentes eventos al interior y exterior de la institución.

Tabla 10. Percepción de las relaciones por todos los grupos.

	Formalidad Actividades	Participación actividades	Participación eventos
Mediana	3	2	2
Coefic Varc.	0,48	0,35	0,35

Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos de la comunidad universitaria.

Esta variable también está afectada, no hay puntuación óptima, siendo los ítems referidos a la participación (integración), los de mayor insatisfacción, pues su puntuación es desfavorable con una alta concentración en las respuestas.

Al analizar la opinión de los diferentes grupos en cuanto a las relaciones (integración), se nota que el grupo más afectado es el de estudiantes, ya que sus respuestas son las más bajas con una concentración significativa, esto indica que ellos no se sienten parte de la institución y su participación es de poco interés, por lo cual requieren actividades que les permita compartir entre sus pares y los haga sentirse parte activa de la institución.

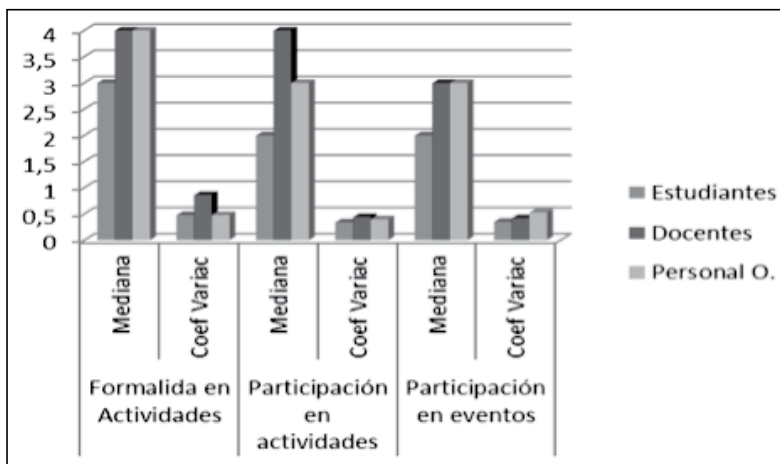


Figura 16. Percepción de las relaciones por todos los grupos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los grupos de la comunidad universitaria.

El grupo que se siente más involucrado es el de docentes, sin embargo existe una alta rotación de este grupo, por ello la autora considera importante analizar los efectos de la Cultura Organizacional en la fidelidad o permanencia, para ello como ejemplo se ha seleccionado la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Tabla 11. Desvinculación versus reposición de docentes de la Facultad de Economía

Número de docentes	Desvinculación	Reposición	Desvinculación	Reposición	Desvinculación	Reposición
2013	2014		2015		2016	
18	5	3	4	5	3	0
Totales	13	16	12	17	14	14

Fuente: Elaboración propia a partir del Talento Humano.

Como se aprecia, la reposición de personal en relación a los desvinculados, no es equitativa, en tanto que el incremento



de estudiantes cada semestre es mayor. En el 2016, no se ha dado reposición de personal, pese a que, de los 14 docentes, operativamente la facultad cuenta con 11, puesto que 3 de ellos están asignados a otras áreas. La deserción desde el punto de vista de la gestión humana es alta, se estima que puede ser entre el 5% a 10%, sin embargo, la deserción supera el 20% por año.

Tabla 12. Desvinculación de docentes de la Facultad de Economía de tres últimos años.

<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
28%	33%	22%

Fuente: Elaboración propia a partir del Talento Humano.

Finalmente se muestra que los docentes desvinculados de la institución, equivalen al 31% de docentes que se encontraban realizando estudios de doctorado auspiciados por la universidad, lo cual afecta el cumplimiento de indicadores en este criterio.

“El modelo de evaluación parte de la idea según la cual la calidad de la enseñanza impartida en las Instituciones de Educación Superior está relacionada con la formación académica de sus docentes, su tiempo de dedicación, su institucionalización, los derechos de los docentes y condiciones de vinculación con la universidad” (Ceaaces, 2013).

Para la autora, entre las causas de la deserción se encuentra la no delimitación clara de funciones; liderazgo de estilo exigente; remuneraciones bajas y ausencia de incentivos y reconocimientos. Este punto se evidencia al contrastar la opinión de los líderes (autoridad y control) con el poco reconocimiento que sienten los docentes por parte de sus líderes.

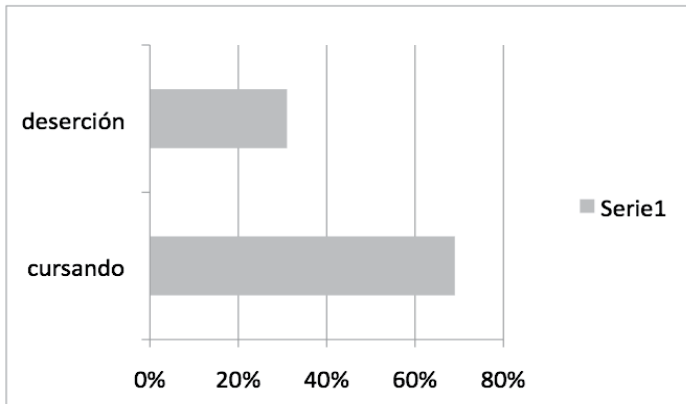


Figura 16. Percepción de las relaciones por todos los grupos.

Fuente: Elaboración propia a partir del Talento humano.

En las siguientes tablas se muestra la síntesis de resultados obtenidos en el diagnóstico de las seis variables estudiadas de la Cultura Organizacional.

Tabla 13. Síntesis de Resultados de todos los grupos

VARIABLES	Imagen Corporativa	Filosofía Institucional	Liderazgo	Normativas	Comunicación	Relaciones
	4					
		3	3	3	3	3
			2		2	2
PUNTUACIONES						

del diagnóstico de cultura.

Tabla 14. Síntesis de Resultados por cada grupo.

GRUPOS	VARIABLES				
	Filosofía Institucional	Normas y Reglamentos	Liderazgo	Comunicación	Relaciones
Estudiantes	3-2	3	3-2	3-2	3-2
Docentes	4-3	4-3	3	3	4-3
Personal Operativo	4-3	3	4-2	3	4-3

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico.

Se evidencia que existe debilidad en cinco de las seis variables diagnosticadas, la imagen corporativa es la variable que está fortalecida con una puntuación óptima. Las variables: filosofía institucional y normas/reglamentos, tienen una puntuación aceptable. Siendo la comunicación; relaciones y liderazgo, las variables con puntuaciones desfavorables, lo cual muestra inconformidad, en especial en el grupo de estudiantes.

A continuación se muestra la relación de los resultados del diagnóstico de la Cultura Organizacional con los resultados obtenidos en los indicadores de calidad por Ceaaces (2016). Para dicho análisis, la autora parte de realizar una ponderación de las variables de la cultura organizacional de mayor importancia en relación con la calidad, posteriormente se realiza la equivalencia de los resultados obtenidos en los ítems de las variables de estudio al peso asignado a los indicadores del Ceaaces para que exista correspondencia en la comparación.

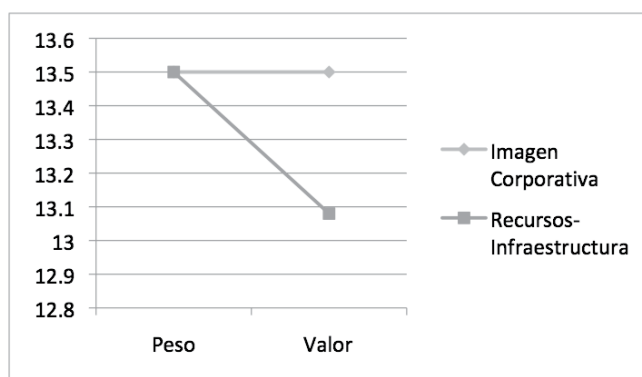


Figura 18. Correlación imagen corporativa con Infraestructura y recursos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los indicadores Ceaaces y diagnóstico de Cultura.

Se aprecia, que en relación al peso, la imagen corporativa es superior al indicador, pero la diferencia es apenas de 0.40 puntos, la pérdida de puntaje aquí se debe a la insuficiente bibliografía y uso de base de datos.

Para el análisis de la variable Filosofía Institucional, se ha separado los valores de Visión y Misión, siendo así, se observa en la figura 19, una puntuación inferior al peso asignado, el conocimiento y práctica de valores es inferior y una marcada deficiencia en el cumplimiento de los indicadores de ética.

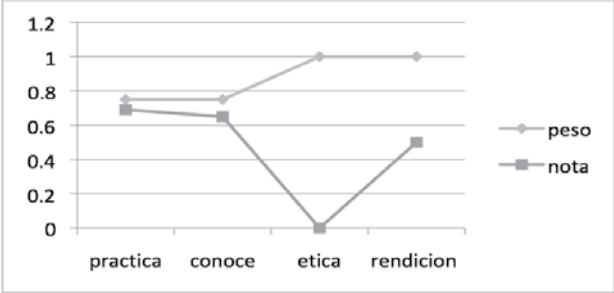


Figura 19. Correlación entre valores y la práctica de la ética (los dos primeros corresponden a la cultura y los dos restantes a indicadores del Ceaaces)

Fuente: Elaboración propia a partir de los indicadores Ceaaces y diagnóstico de Cultura.

En la figura 20, se aprecia que las puntuaciones son similares, pues se considera que en la planificación estratégica y operativa, debe estar la filosofía institucional declarada en la primera y en la segunda viualizarse la operacionalización para el cumplimiento de las mismas, no solo su conocimiento sino su impacto.

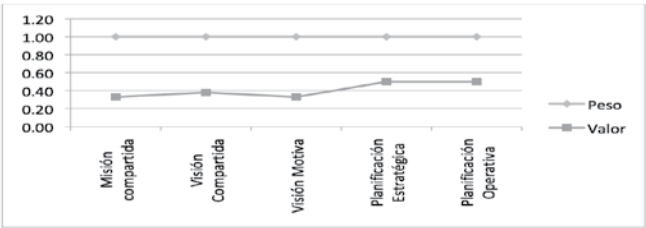


Figura 20. Correlación Visión y Misión, respecto planificaciones (las tres primeras son ítems de la Cultura y las dos últimas indicadores del Ceaaces)

Fuente: Elaboración propia a partir de los indicadores Ceaaces y diagnóstico de Cultura.

En la figura 21, se relaciona las normas y reglamentos con el indicador de políticas y procedimientos, cuya valoración, se encuentra significativamente baja al peso asignado y con bastante similitud entre ellos.

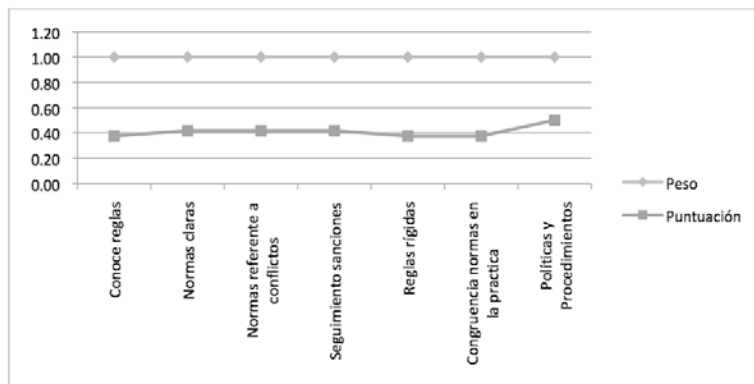


Figura 21. Normas/ reglamentos respecto a políticas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los indicadores Ceaces y diagnóstico de Cultura.

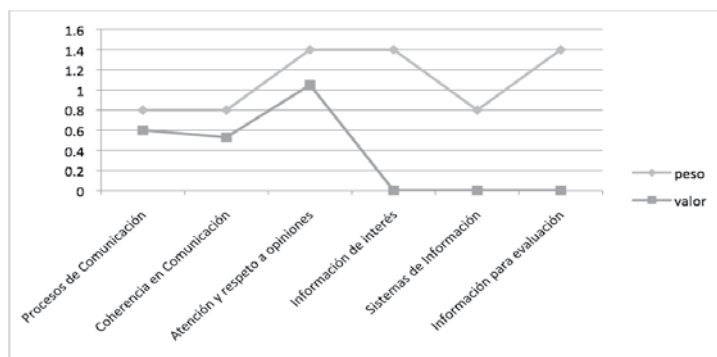


Figura 22. Comunicación respecto de sistemas de información (cuatro primeros ítems de cultura, dos últimos indicadores Ceaces)

Fuente: Elaboración propia a partir de los indicadores Ceaces y diagnóstico de Cultura.

En relación a la comunicación, el Ceaces valora los sistemas de información y la importancia de la retroalimentación dada en los procesos de evaluación, en especial la gestión académica del docente. Nótese que las puntuaciones del Ceaces son inferiores a la obtenida en la Variable de la Cultura.

En la figura 23 se aprecia que las puntuaciones del diagnóstico de la cultura con los indicadores del Ceaaces guardan similitud entre ellas, siendo las tres primeras ítems de la variable relaciones en la cultura y bienestar estudiantil comprende: acción afirmativa; satisfacción docente; satisfacción estudiantil y bienestar para el grupo de estudiantes de manera prioritaria en todos los ámbitos (físico; psicológico; académico; espacios para relacionarse).

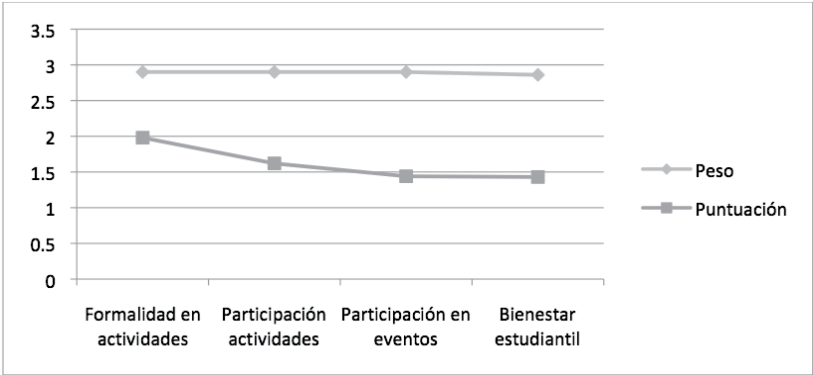


Figura 23. Relaciones programas y espacios brindados como parte del Bienestar Estudiantil

Fuente: Elaboración propia. Indicadores Ceaaces y diagnóstico de Cultura.

Se considera que las universidades deben promover la vida estudiantil y académica, así como también la investigación, mediante la oferta de clubes; actividades y espacios que propicien la participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria en especial los estudiantes.

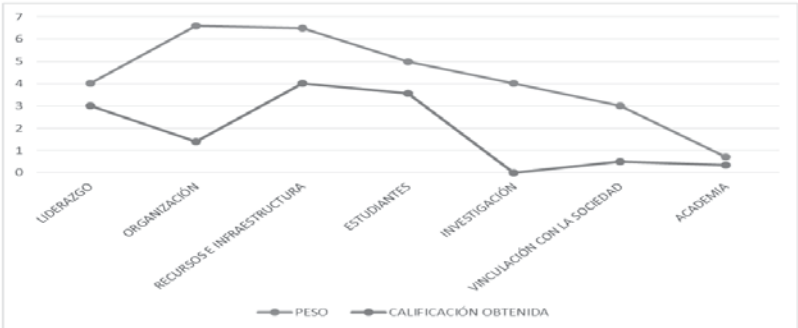


Figura 24. Liderazgo respecto de las dimensiones globales.

Fuente: Elaboración propia. Indicadores Ceaaces y diagnóstico de Cultura.

Finalmente, en la figura 24, se relaciona la variable liderazgo en comparación con las puntuaciones de las dimensiones globales de calidad, ya que se considera que el liderazgo tiene una influencia directa en cada uno de los procesos y el cumplimiento de la calidad, tal como lo expresan todos los modelos de calidad consultados. La puntuación obtenida es baja en relación al peso establecido tanto en la variable como en las dimensiones.





## Modelo de Cultura Organizacional “Rhema”.

El objetivo del presente capítulo es el diseño de un Modelo de Cultura Organizacional que contribuya a la calidad de las universidades particulares autofinanciadas del Ecuador, aplicada parcialmente en la universidad caso de estudio. Además, a través de la triangulación de métodos de validación se sustenta la confiabilidad, aplicación y nivel de aceptación del mismo.

### 3.1 Enfoque, premisas y principios del Modelo de Cultura Organizacional

El modelo responde a las características básicas que debe tener la Cultura Organizacional en relación a la calidad. El nombre dado por la autora es Rhema<sup>2</sup>, ya que la cultura debe ser integral y cada miembro apropiarse de la cultura como parte intrínseca de sus características y acciones personales. El modelo tiene como objetivo, fortalecer las características de la cultura organizacional en contribución a la calidad, a fin de que todos los grupos de la comunidad universitaria se apropien de ella.

Los beneficiarios directos con la implementación del modelo son los miembros de la universidad en su conjunto: directivos;

---

<sup>2</sup> Rema: palabra griega que significa “texto” que hace referencia al nivel de organización y coherencia de una única unidad. En el caso del cristianismo se hace referencia al “rhema”, cuando existe un apropiamiento personal de la Palabra (Biblia), al ponerla en practica de vida.

docentes; estudiantes; personal administrativo y de servicio, además, la comunidad circundante. El modelo “Rhema”, es una representación de la relación que existe entre las variables de la cultura organizacional, delimitadas por la autora y su relación con las dimensiones globales de calidad establecidas por el Ceaaces (Anexo 7). Su ilustración gráfica se observa en la figura 25.

En la representación del modelo se aprecia las seis variables de la cultura que están en una interrelación mutua, es especial el liderazgo en interdependencia con todas ellas. Las variables de la cultura integra aspectos de calidad, que se caracterizan posteriormente, a su vez tributan a las dimensiones globales de calidad establecidas por el Ceaaces, en una influencia mutua. Por ello, el enfoque del modelo Rhema es sistémico, el cual concibe la institución como un todo a partir de la integración de todos los miembros y componentes en una sinergia permanente.

La teoría sistémica permite entender la interacción entre los miembros de una organización, lo cual crea influencia permanente, positiva y negativa, por ello la autora considera fundamental la delimitación expresa de la cultura organizacional para que se desarticulen los imaginarios que surgen en las personas, al no estar claramente delimitadas las características de la cultura. Esta teoría surge en la biología y la física, posteriormente se extiende a otras disciplinas. Propuesta inicialmente por Ludwing Von Bertalanffy (1959), para quien el conjunto de componentes y relaciones debe realizarse a través de la interacción entre los mismos. Rodríguez (2008). Luego, Emery Trist y Burns; Stalker (1961), citado por Alles (2007), transfieren la teoría sistémica a la administración.

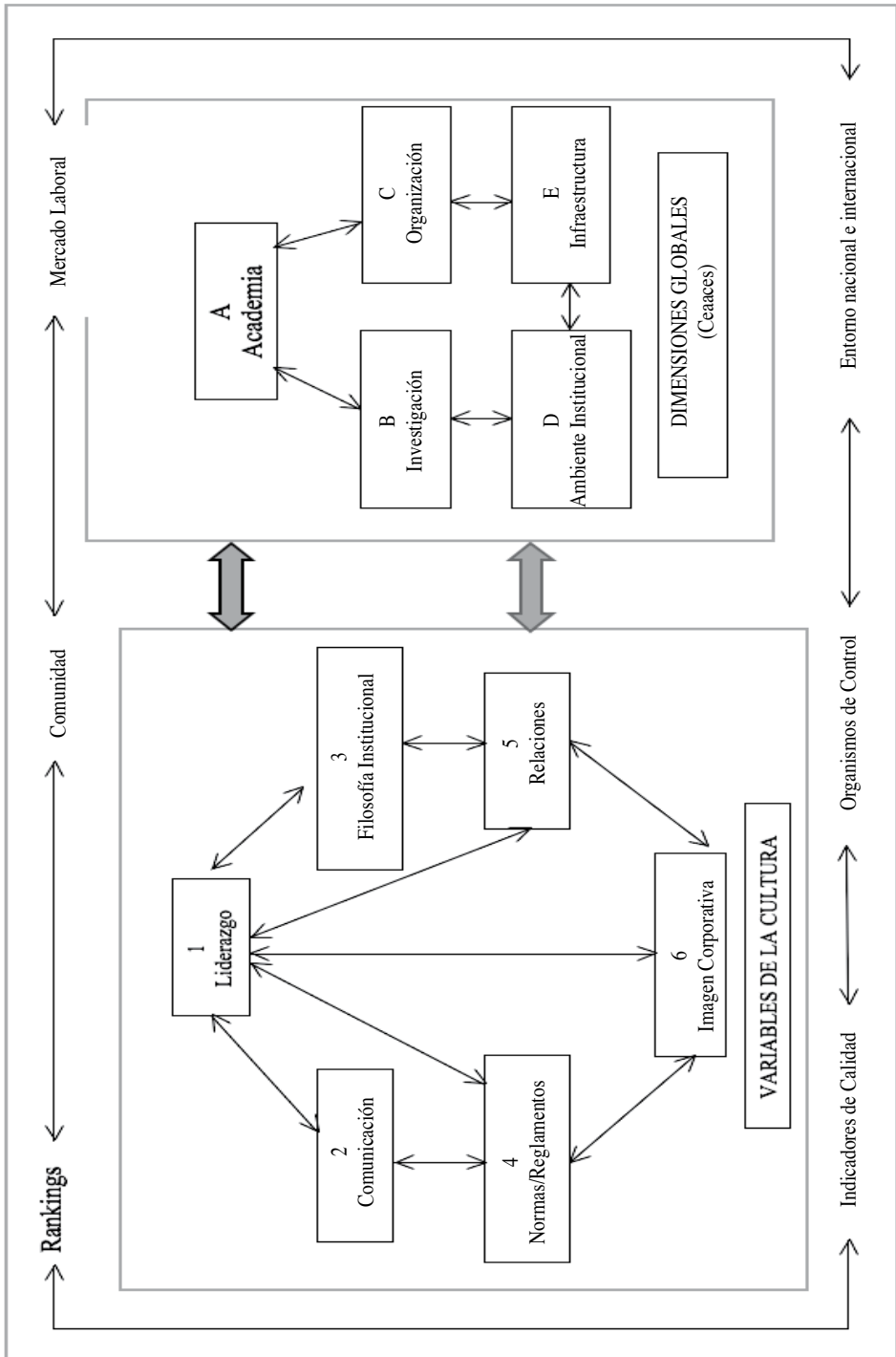


Figura 25. Representación gráfica del modelo de Cultura Organizacional "Rhema".

Fuente: Elaboración propia.

Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas que tienen diferentes funciones y en donde cada uno está en interacción con otros subsistemas. Una organización insume información... y después de procesar estos elementos los intercambia con su entorno. De esta forma los cambios en el ambiente tienen un impacto continuo sobre la organización, de manera que siempre está ajustándose a los cambios ambientales, a la inversa, los cambios internos de la organización tienen un impacto continuo sobre su ambiente (Katz & Kahn, 1966, p.156).

Las premisas del presente modelo son dos: manual de funciones (descripción de puestos y diseño de perfiles) y la gestión del talento humano en línea. En cuanto al manual de funciones:

El diseño de puestos (job design) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que se desempeñe bien...Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología (Chiavento, 2009, p. 205).

La descripción de puestos facilita que se posicionen las variables de la cultura: normas y reglamentos; comunicación y relaciones, ya que cada colaborador tienen claro con quienes debe establecer una relación y comunicación directa e indirecta, así como las normas y reglamentos que regulan sus responsabilidades y acciones desde su puesto de trabajo. En cuanto a la delimitación de perfiles, la organización debe incluir entre las competencias genéricas, aquellas que vayan alineadas a la filosofía institucional y exigencias de calidad.

En cuanto a la segunda premisa, la gestión en línea del talento humano, es importante, puesto que:

Quien debe administrar las personas es el propio gerente o supervisor, al cual están subordinadas. El tiene la responsabilidad lineal y directa de la conducción de sus subordinados. Por esta razón, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener uno y solo un gerente. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar a su personal, debe recibir asesoría y consultoría del órgano de ARH, que le proporciona los medios y servicios de apoyo. (Chiavenato, 2009, pp. 18-19).

Para la autora, esta segunda premisa permite el empoderamiento del liderazgo así como el establecimiento de programas de motivación e incentivos en cada una de las áreas, además permite que las variables de la cultura organizacional y calidad se gestionen con mayor facilidad y consistencia.

Los principios del modelo son dos: la gestión del cambio y el aprendizaje corporativo. En cuanto al primero, este permite la implementación de la cultura que se quiere y el desarrollo de la calidad, puesto que "En definitiva, el cambio en las universidades 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" (Thomás & Ion, 2008, p. 132).

La cultura no es estática, es dinámica, por la complejidad e interrelación de las personas que conforman la organización, por lo que debe ser capaz de transformarse periódicamente en función de las necesidades internas de la organización y las demandas del entorno (organismos de control y regulación de la educación superior; rankings de calidad; globalización; demandas del mercado laboral; bases de publicaciones, entre otras).

Se plantea este dilema porque en la actualidad la universidad está destinada a cambiar si quiere continuar siendo la

institución que cree, critica y transmita conocimiento para el desarrollo de la sociedad. Debe, por lo tanto, dotarse de una cultura organizativa predispuesta al cambio...que adopte estrategias que contribuyan a modificar la cultura existente para convertirla en una cultura en la que los valores y conductas predominantes sean las de aceptación al cambio, interés para mejorar, etc. (Tomás, y otros, 2009, p. 19).

Por lo tanto, la autora asume el procedimiento propuesto por Lewin (1991) al cual (Cantú, 2011), hace referencia. Su metodología se basa en tres pasos:

- **Descongelamiento.** En este paso se prepara al grupo para entrar al cambio mediante la explicación del problema. Esto se puede hacer con un análisis grupal, lo cual facilita la aceptación del proceso de cambio por los integrantes del equipo. En esta etapa la clave es que los miembros de la organización consideren el problema como parte de ellos y no algo que se les asigna o impone.
- **Movimiento.** En esta fase, los individuos efectúan cambios necesarios, guiados por la dirección. Dicho cambio se debe hacer en dos niveles culturales: el de aceptación y el de valoración del cambio.
- **Recongelamiento.** Los nuevos cambios a implementar, al ser asimilados lentamente se internalizan y se vuelven parte de la cultura. La responsabilidad de la dirección consiste en reforzar la práctica de los cambios mediante reconocimientos e incentivos.

El modelo de Lewin se ajusta a la implementación del modelo “Rhema”, ya que propone un esquema de cambio muy general, pero es orientador en cuanto al camino que sigue todo proceso de transformación cultural (Cantú, 2011), en especial una cultura que está relacionada al logro de la calidad.

El segundo principio del modelo, aprendizaje corporativo se articula con el del cambio y la calidad, tal como lo plantea “Peter Senge, investigador que defiende la idea de que, para tener éxito, las organizaciones deben lidiar con el cambio continuo y convertirse en organizaciones en aprendizaje” (Amaru, 2009). Para la autora el aprendizaje se vuelve prioritario por la dinámica interna que caracteriza a la cultura.

Abravanel; Allaire Juan; Hobbs Brian; Firsirotu Michaela; Poupard Roberto (2009), realizan un análisis de los principios planteados por los dos enfoques que sostienen los antropólogos para el estudio de la cultura: el enfoque sociocultural y el enfoque de las ideas, por lo cual es fundamental trabajar hacia el entender y el hacer, lo cual se facilita únicamente con el aprendizaje.

La noción de que las organizaciones son (o deben ser) sistemas de aprendizaje fue explorada por diversos autores. Los principales son Cyert y March, Argyris y Schon, y Senge (1960), referenciado por (Amaru, 2009). Para Schein (1987), la cultura es el aprendizaje de un grupo que responde a los problemas de supervivencia frente al desarrollo externo y los problemas internos de la organización, la cual permite la integración interna.

No importa la versatilidad de los nuevos escenarios, ya que los países, regiones, organizaciones y ocupaciones están impregnados de cultura, por lo tanto, vengan de donde vengan los empleados, se trata de hacer un cambio de mentalidad a través del aprendizaje. Este último, para la autora es de mucha importancia, dado que en las universidades gracias a la globalización, hay miembros de diferentes nacionalidades.

Para la autora, el principio de aprendizaje corporativo, se logra a través de programas de capacitación y también en las experiencias

diarias promovidas por la interrelación de sus miembros (círculos de aprendizaje; imitación de ejemplos y referentes, talleres). “Los colaboradores aprenden la cultura organizacional por distintos caminos” (Chiavenato, 2009, p. 187), por ello la organización debe implementar programas estructurados y semiestructurados para el aprendizaje de la cultura y la calidad.

### **3.2 Características de la Cultura Organizacional y su relación con las dimensiones globales de calidad.**

Para la autora, el desarrollo de la cultura debe ser intencionado y responder a fines concretos, por ello la cultura está delimitada a partir de dos dimensiones con sus respectivas variables (Capítulo I). Sobre esa base se muestran las características a implementarse en cada una de ellas, las cuales están en correspondencia con principios de calidad y enmarcadas en las dos dimensiones manifiesta y simbólica:

#### **Dimensión Simbólica de la Cultura:**

**1- Imagen Corporativa.-** El logotipo y colores corporativos seben estar posicionados en el lugar de injerencia de la institución. En el caso de la universidad de estudio, se debe desarrollar la connotación ecológica de su logo, a través de proyectos y prácticas a lo interno, como aspecto diferenciador, es decir que el logotipo debe reflejar la esencia del ser de la institución. El eslogan “Res Non Verba” (Hechos no Palabras), refleja un compromiso de acciones y comunicación a la comunidad universitaria, sobre los avances y logros alcanzados, lo cual debe ser periódico.

**2- Filosofía Institucional.-** La cual comprende: Visión; Misión; valores institucionales. Tal como la autora ilustra



en la representación gráfica del modelo, el liderazgo influye y se interrelaciona con todas las variables de la cultura. En el caso de la filosofía institucional, "El liderazgo tiene dos tareas fundamentales en las organizaciones: por un lado debe definir su rumbo presente y futuro, lo cual queda plasmado en las tareas (misión) y visión, que son la base para el plan estratégico... por otro lado, mediante el liderazgo, de define la cultura deseada que regula el comportamiento de todo el personal, desde los altos directivos hasta el personal operativo" (Cantú, 2011).

**a. Valores.** El Código de Ética, declarado por la universidad, se fundamenta en tres valores universales: tolerancia; solidaridad y respeto, enfocados a la equidad, ayuda a los necesitados y respeto por las opiniones y culturas de otros. Sobre esta base, es importante:

- Adicionar los valores de calidad; adaptación al cambio; innovación; cuidado del medio ambiente (valor asociado a su logotipo).
- Operacionalizar los valores a través de un reglamento interno y un comité de ética que realice acciones del buen vivir de la comunidad universitaria.
- Socializar los valores sistemáticamente en especial a los nuevos miembros que se integran (estudiantes y personal).
- Reconocimientos a los miembros que se destacan por la práctica de estos valores.

- Una vez más los líderes “deben vivir y cimentar los valores: interés por la calidad y la honestidad, por asumir riesgos calculados e interés por los empleados y clientes” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

**b.** La Misión y Visión, deben ser alcanzables, ya que al lograrlo se fortalece la identidad de los miembros con la organización. Se debe incluir la participación de todos en su elaboración, así se sienten involucrados y comprometidos. Es importante la socialización no solo de lo declarado, sino también de los avances en su cumplimiento.

**3- Normas y Reglamentos.-** Los reglamentos institucionales están declarados, pero es necesario socializarlos con todos los miembros, además realizar seguimiento sistemático para su cumplimiento.

### **Dimensión Manifiesta de la Cultura:**

**4- Liderazgo.-** El estilo de liderazgo debe ser integrativo, es la variable más importante de la cultura organizacional, puesto que como sostienen Wall y Solum (1994), citado por (Cantú, 2011), si se quiere un cambio en la cultura, los líderes deben tener presente que las “leyes naturales de las organizaciones: se obtiene lo que se habla; la cultura del trabajo en equipo es reflejo del líder; no es posible que ir un paso a la vez; las organizaciones facultadas requieren confianza por parte de sus líderes”.

Por lo tanto, las características del liderazgo integrativo son:

- a) Los líderes deben considerar que la relación de la universidad con el entorno es en coexistencia y armonía con el entorno.
- b) Para la distribución de tareas, es importante formar equipos de trabajo, la visión del trabajo debe ser monocrónica, ya que en la práctica es imposible que las personas sean polifuncionales. Las responsabilidades deben asignarse acorde al perfil del personal.
- c) En cuanto al manejo del tiempo, es prioritario sistematizar tareas operativas que restan tiempo efectivo a otras acciones que requieren mayor dedicación.
- d) La percepción sobre la naturaleza humana como talentos, permite considerar a sus miembros como perfectibles y competentes, es decir poseen talentos a ser desarrollados. El que sean buenos o malos dependerá de principios éticos particulares. Es importante el trato imparcial y equitativo a todos los miembros de la organización.
- e) En cuanto a la naturaleza de la actividad humana, se debe promover en los colaboradores, una actitud de trabajo activa; optimista; innovadora, acompañarlos y supervisar, más no controlar e intimidar. Implementar un plan de incentivos y reconocimientos monetarios y no monetarios.

f) Considerando la naturaleza de las relaciones humanas que se quiere lograr, se debe desarrollar equipos de trabajo competentes, asociativos y cooperativos, cuyo trabajo sea direccionado más por el carisma de sus líderes que por la autoridad o ley representada por ellos, esto genera empatía con los miembros de la organización y el empoderamiento de los líderes y de los miembros de la organización. “El grado en que el líder puede obtener la cooperación de los subordinados, influye en gran medida en el desarrollo de una cultura de calidad” (Cantú, 2011)

**5. Comunicación.-** Es necesario implementar procesos de comunicación, para que la información llegue en cascada desde los líderes en forma permanente y sistemática. Todos los miembros necesitan estar informados de todo respecto a la universidad, ya que de acuerdo a David Ouchi (1980) “La gente quiere ser informada de lo que sucede en la empresa” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Otra característica de la comunicación es la coherencia, es decir proceder de acuerdo a lo que se informa para evitar las “órdenes y contra órdenes”. Es importante informar los limitantes; barreras y debilidades. “La cultura organizacional constituye una competencia del tercer nivel de análisis del comportamiento humano de las organizaciones...En tal sentido, se trabaja en asegurar que los canales de información sean fluidos y transparentes, y que se logren disolver los poderes asociados al monopolio de la información, causa fundamental de incertidumbres, miedos y resistencias”. (Manzanera, 2013)

**6. Las Relaciones.-** Deben ser formales, sin llegar a ser burocráticas, que exista periodicidad en reuniones de planificación y seguimiento. Para ello, es necesario llevar un orden del día; optimización del tiempo; que exista un hilo conductor de avances al documentar lo tratado y acordado. Este tipo de encuentros permite que el personal sea escuchado. También se debe nombrar representantes de todos los grupos a las diversas reuniones. Otro tipo de reuniones importantes son los encuentros de integración y/o recreación, para ello se deben crear espacios (canchas; gimnasio) y momentos para compartir (Eventos culturales; académicos; competencias deportivas; paseos de integración).

Una vez caracterizadas las variables que debe tener la cultura organizacional, del modelo, es decir las seis variables que se agrupan en cada una de las dimensiones (simbólica y manifiesta), se establece la relación que tienen con las dimensiones globales de calidad establecidas por el Ceaaces, lo cual se muestra en la Tabla 16. Se aprecia la relación entre variables de la cultura y estas con las dimensiones de calidad, lo cual se sustenta en el enfoque sistémico mencionado anteriormente. Lo que permite establecer el insumo que se recibe de unas variables o dimensiones en relación a otras y el producto entregable.

Tabla 15. Relación de variables de la cultura con dimensiones globales de calidad.

Componente	¿Qué recibe?	¿Qué entrega?
(C)	(1; 2;3;4;5;6)	(3)
Planificación Estratégica y Operativa	Diagnóstico	Valores; Visión y Misión  (4) Políticas; normativas; procedimientos
(1)	(A)	(D)
Liderazgo	Lineamientos sobre Carrera docente; permanencia y formación (A;B;C;D;E)	Satisfacción docente Satisfacción estudiantil  (A;B) (2;3;4;5;6)
(3)	(C)	(C)
Valores	Valores	Etica institucional
(3;4;5)	(C)	(C)
Filosofía; normas; relaciones	Visión; Misión; políticas	Calidad; buen desempeño
(2)	(A;B;C;D;E)	(C)
Comunicación	Información de todas las dimensiones	Sistemas de información
(6)	(E;D;1)	(D)
Imagen	Liderazgo; infraestructura; ambiente institucional	Ambiente Institucional
(A; B)	(1; 2;3;4;5;6)	(D; B;C)
Academia; investigación	Todas las variables	Ambiente institucional Academia; investigación
(5)	(1;2)	(D)
Relaciones	Comunicación; liderazgo	Ambiente Institucional

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3 Fases de Implementación del modelo de Cultura Organizacional.

Sobre el sustento teórico de los principios del modelo: gestión del cambio y aprendizaje cooperativo se plantea tres fases para la implementación del modelo “Rhema”:

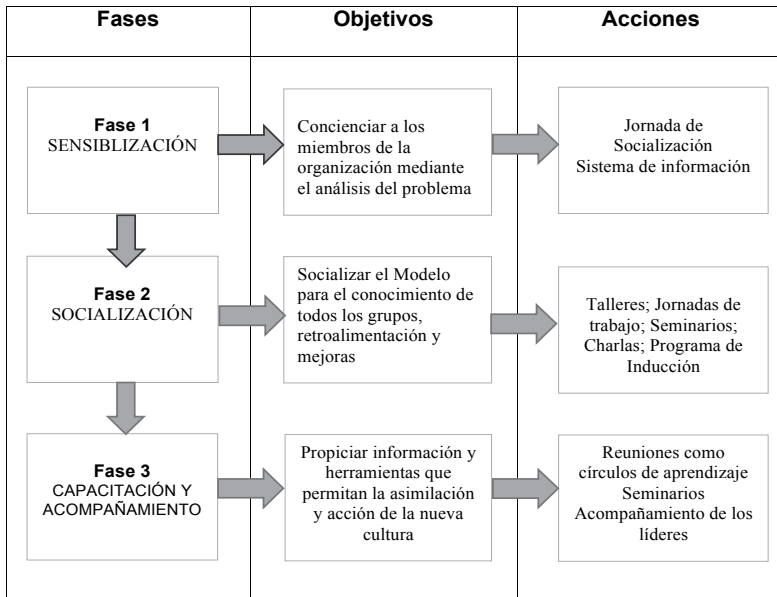


Figura 26. Fases de implementación del Modelo “Rhema”.

Fuente: Elaboración propia.

### **Fase 1- Sensibilización.**

Es fundamental la retroalimentación del personal sobre el diagnóstico de la cultura organizacional y su contribución a la calidad, en espacios de reflexión, que permita que los miembros se expresen y realicen aportes individuales que contribuyan a los cambios significativos y permanentes en la implementación de la nueva cultura organizacional. Además será importante identificar líderes no directivos en cada uno de los grupos que sean aliados para la institución y que a su vez el grupo sienta que son representados y son sus portavoces.

### **Fase 2- Socialización.**

La socialización permite dar a conocer a los diferentes grupos que conforman la comunidad universitaria las características del Modelo “Rhema” y la relación que este tiene como contribución a la calidad. La socialización debe ser sistemática,

por períodos de tiempo continuos. Se trata de que la información fluya en cascada, no como información impositiva sino como información compartida esperando recibir la retroalimentación para hacer los ajustes que se requieran, de esta manera todos se sentirán parte de los cambios.

En la socialización se hacen acuerdos y compromisos sobre los cambios a implementar y la forma de dar seguimiento a los mismos, además se adicionan acciones que no han sido consideradas pero que en la discusión de grupo se las considera válidas para ser integradas.

### **Fase 3- Capacitación y Acompañamiento.**

Para la implementación de la Cultura, se requiere acciones que contribuyan a su desarrollo, los resultados a alcanzar se verán reflejados a corto y mediano plazo. Los cambios traen resistencias frente a lo desconocido, por ello cada una de las etapas persiguen un fin específico en la gestión de los cambios. El acompañamiento permite que la implementación de la nueva cultura sea consistente y permanente en el tiempo.

La autora considera que se requiere cambiar hábitos; comportamientos y esquemas mentales, por ello el diseño de programas de capacitación que refuercen las variables de la cultura y la calidad son clave para lograr cambios permanentes. Entre los temas propuestos están: Coaching para líderes; gestión del cambio; nuevos escenarios globales (calidad; internacionalización, entre otros); Comunicación asertiva;



Ponerse la Camiseta (identidad institucional); inteligencia emocional; Ética y responsabilidad organizacional; entre otros propuestos por los miembros de los grupos. La participación de líderes directivos y no directivos, es clave, para transmitir y acompañar en este proceso de aprendizaje.

En cuanto a los nuevos colaboradores y estudiantes, deben pasar por un proceso de Inducción en el cual se socialice la cultura organizacional, es importante no dejar al azar la inserción de los nuevos miembros. "Para aprender la cultura de una organización, los recién llegados deben obtener información acerca de los valores culturales de esta. Pueden obtener los valores indirectamente al observar cómo se comportan los integrantes existentes y deducir qué comportamientos son adecuados y cuáles no. Sin embargo, desde la perspectiva de la organización, el método indirecto es riesgoso porque los recién llegados podrían aprender hábitos que no son aceptables para la organización". (Jones, 2015)

La inducción debe ser promovida por el área de Talento Humano, a través de lineamientos y ejecutada por miembros de cada área, designado por directivos de las mismas, "la responsabilidad de línea de las áreas, cumpliendo una función de staff, ya que los jefes son aquellos que transmiten las expectativas y planes de la organización" (Chiavenato, 2009, p. 26).

En la Tabla 16, consta la ponderación de variables de la Cultura. Se parte, del nivel de importancia dado en la literatura consultada y su injerencia en aspectos relacionados a la calidad.

Tabla 16. Ponderación de Variables de la Cultura Organizacional.

No	Variable	Calificación	Equivalencia	Peso	Equivalencia	Calificación estimada	Porcentaje Mínimo	Rubros de Inversión
1	Imagen Corporativa	75%	0,75	5%	0,05	0.375	0,04	\$ 1.000
2	Institucional	90%	0,9	15%	0,15	0.135	0,14	\$ 800
3	Normativas	75%	0,75	10%	0,1	0.075	0,08	\$ 500
4	Liderazgo	90%	0,95	30%	0,3	0.285	0,29	14.200
5	Comunicación	85%	0,9	25%	0,25	0.225	0,23	\$ 4.500
6	Relaciones	80%	0,8	15%	0,15	0.12	0,12	\$ 1.800
Total							87.75%	\$ 22.800

Fuente: Elaboración propia.

La variable de mayor peso es el liderazgo, por la importancia y fundamentación dada a lo largo de la investigación, tanto para la cultura como para la calidad, seguido está la comunicación, también considerarla importante en la transmisión de información y aspectos que integran las otras variables: Filosofía institucional; Relaciones; Normas y Reglamentos. A la variable Imagen Corporativa, se le ha asignado el menor valor, no por considerarla menos importante, sino porque será el resultado de las anteriores.

La ponderación permite que en una próxima evaluación de la cultura organizacional, se consideren los valores referenciales mínimos esperados en cada una de las variables de la cultura en relación a la calidad. Con esta ponderación, se estima que la valoración de la Cultura, no puede ser menor del 88% de satisfacción.

La autora considera que los resultados mínimos esperados al implementar el modelo propuesto se evidencien en no menos de un año, luego de lo cual se puede evaluar nuevamente la cultura

organizacional; sin embargo, es necesario realizar evaluaciones periódicas cada cuatro meses, para medir los avances de la implementación del modelo. Tal como se ha indicado en las acciones del modelo, el seguimiento para su implementación está a cargo de los directivos de cada una de las áreas y niveles, con la participación del área de talento humano.

### **3.4 Fuente: literatura consultada.**

Para la validación del modelo de Cultura Organizacional "Rhema" se utiliza tres métodos dirigidos a diferentes grupos: El Método Delphy para valoración de expertos; El Método IADOV, para validación de usuarios y el Escalamiento de Osgood para la valoración de directivos. Luego de lo cual se realiza la triangulación de resultados.

Validación de expertos - método Delphi, "constituye una herramienta fundamental cuando se trata de realizar proyecciones en el proceso de la investigación. Los primeros estudios se remontan a 1950 por la Rand Corporation, EU" (Solís, 2012). El método Delphi ha sido utilizado en varias especialidades para conocer y valorar criterios de expertos en el tema.

La presente valoración se realiza en dos pasos, en el primero se selecciona cinco expertos en el tema de calidad y cultura organizacional, mediante el coeficiente de experticia, para lo cual se aplica la metodología utilizada por Hurtado (2012), sobre la base de cálculo de coeficientes, cuyas variables tienen una dimensión cualitativa, utilizando los criterios indicados en la siguiente fórmula:

$$E = (K_c + K_e + K_o) 0.1$$

Donde: E= Experto;

Kc= Coeficiente de Conocimiento o Información;

Ke= Coeficiente de Experiencia;

Ko= Coeficiente de Argumentación

En el cual los rangos de evaluación son

1.0- 1.5 Coeficiente Alto

0,50- 0,99 Coeficiente Medio

0 – 0,49 Coeficiente Bajo

Todos los expertos consultados, poseen un coeficiente de experticia alto, con una puntuación superior al 1.

Como segundo paso, para la valoración del modelo se diseña un formato de encuesta, en el cual se plantea cuatro criterios de valoración con escala 1 al 5, siendo cinco la mayor puntuación. Los criterios son: Objetivo de la Investigación en correspondencia al Modelo; fundamentación teórica; características del modelo y la implementación.

La valoración dada por los expertos es superior a 4. Se procede a validar las puntuaciones dadas por los expertos mediante el coeficiente de correspondencia de Kendall. En los resultados que se muestran en la tabla 19, se evidencia que a criterio de los expertos, el modelo reúne las características esenciales como estrategia que impulsa el desarrollo de la calidad.

Tabla 17. Coeficiente de Correspondencia de Kendall- Método Delphy.

	Valoración del índice	
Ítem	Valor	Concordancia
Relación del objetivo con la fundamentación teórica	0,800	Buena
Relación del objetivo con las características de la Cultura	0,628	Buena
Relación del objetivo con la implementación	0,600	Moderada

Fuente: Información de resultados SPSS.

Es importante dejar claro que el modelo tal como se indica en las fases de implementación, considera fundamental la retroalimentación y el aporte que deban hacer los miembros de los diferentes estratos que conforman la comunidad universitaria, por lo tanto, no es un modelo impuesto, ni acabado, sino perfectible en el proceso de su implementación.

Validación de usuarios - Método IADOV, se realiza a través del Índice de satisfacción de los usuarios. Esta técnica debe su nombre a su creador V. A. IADOV "teniendo en cuenta los postulados teóricos de Campistrous y Rizo (2006), cuando expresan que la técnica de criterio de usuarios debe usarse como vía para valorar resultados en aquellos casos en que los evaluadores son usuarios de lo que se propone" (Fernández & López, 2014).

Para el análisis de la satisfacción de usuarios, se realiza la selección de una muestra intencional, 10 paralelos con sus respectivos docentes en forma aleatoria mediante la herramienta random de excell, total 150 estudiantes. Se hace la exposición del Modelo de Cultura Organizacional (Power Point); preguntas aclaratorias y la aplicación del cuestionario de opinión el que tiene seis preguntas cerradas, de las cuales tres corresponden al modelo del cuadro lógico de IADOV, cuya relación ignora el sujeto.

Las 3 preguntas restantes son complementarias para valorar el modelo por parte de los usuarios. El número resultante de la interrelación de las tres preguntas propuestas por IADOV, indica la posición de satisfacción de los sujetos en la siguiente escala:

- 1) Clara Satisfacción;
- 2) Más satisfecho que insatisfecho;
- 3) No definida;

- 4) Mas insatisfecho que satisfecho;
- 5) Clara insatisfacción;
- 6) Contradicción

En la siguiente tabla se muestra la valoración del análisis.

Tabla 18. Puntaje de Valoración IADOV.

A	+1	Máximo de Satisfacción
B	0,5	Más satisfecho que insatisfecho
C	0	No definido y contradictorio
D	0,5	Más insatisfecho que satisfecho
E	-1	Máxima Insatisfacción

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla lógica de IADOV-21, se muestra las tres preguntas planteadas para medir la satisfacción de los usuarios respecto al Modelo “Rhema”.

Tabla 19. Tabla Lógica de IADOV.

P1										
P2	¿Considera que puede lograrse un cambio En la gestión de calidad de la Universidad Ecotec, sin contar con un modelo de Cultura Organizacional definida									
	No			No sé			Sí			
P3	Si se quiere contribuir al desarrollo de la gestión de calidad utilizarías el modelo de Cultura Organizacional propuesto									
¿Cuál es su criterio sobre el modelo de Cultura Organizacional y su contribución con la gestión de calidad	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No	Sí	No sé	No	No
Me gusta mucho	1	2	6	2	2	6	6	6	6	6
No me gusta tanto	2	2	3	2	3	3	6	3	6	6
Me da lo mismo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4	4
No me gusta nada	6	6	6	6	4	4	6	4	6	5
No sé qué decir	2	3	6	3	3	3	6	3	6	4

Fuente: Elaboración propia a partir de modelo IADOV.

Los resultados se analizan, sobre la base del cuadro lógico IADOV. Se calcula el Índice de Satisfacción Grupal (ISG) según la fórmula que establece el método.

$$\text{ISG} = \frac{A(+1) + B(+0,5) + C(0) + D(-0,5) + E(-1)}{150} = 0,9$$

No

Se muestran los resultados de satisfacción de cada uno de los grupos:

Tabla 20. Resultados del nivel de satisfacción del grupo de estudiantes.

Valor	F	%
Máximo de Satisfacción	97	65
Más satisfecho que insatisfecho	28	19
No definido/ Contradictorio	24	16
Más insatisfecho que satisfecho	1	1
Máxima Insatisfacción	0	0

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{ISG (Estudiantes)} = \frac{97(+1) + 28(+0,5) + 24(0) + 1(-0,5) + 0(-1)}{150} = 1$$

Tabla 21. Resultados del Nivel de satisfacción grupal de docentes.

Valor	F	%
Máximo de Satisfacción	7	70
Más satisfecho que insatisfecho	2	20
No definido/ Contradictorio	1	10
Más insatisfecho que satisfecho	0	0
Máxima Insatisfacción	0	0

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{ISG (docentes)} = \frac{7(+1) + 2(+0,5) + 1(0) + 0(-0,5) + 0(-1)}{10} = 1$$

Tabla 22. Resultados del Nivel de satisfacción grupal del personal operativo

Valor	F	%
Máximo de Satisfacción	6	60
Más satisfecho que insatisfecho	2	20
No definido/ Contradictorio	2	20
Más insatisfecho que satisfecho	0	0
Máxima Insatisfacción	0	0

Fuente: Elaboración propia.

$$\text{ISG (personal operativo)} = \frac{6(+1) + 2(+0,5) + 2(0) + 0(-0,5) + 0(-1)}{10} = 0.95$$

Luego de la validación en los grupos de usuarios se establece que el Índice de Satisfacción Grupal, que se encuentra en +1, máximo de satisfacción.

Validación de directivos- Escalamiento de Osgood, escala que permite obtener la valoración de un grupo de directivos (10). Las escalas son instrumentos de recolección de información con base en una lista de ítems, reactivos, o frases cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyen un criterio sistemático, confiable, válido y específico para medir cuantitativamente alguna forma de fenómeno.

Para ello se diseña un cuestionario, de seis preguntas con escala (1-5), donde 5 muy satisfactorio, 4 satisfactorio, 3 neutro, 2 poco



satisfactorio y 1 insatisfactorio. En la figura 27, se muestran los resultados de la validación dada por los directivos, lo cual es favorable tanto en el componente del modelo como su implementación. En el cuestionario se incluyeron además tres preguntas abiertas que permiten establecer las barreras que se pueden presentar al implementar el modelo y los factores que pueden impedir que el modelo se mantenga en el tiempo.

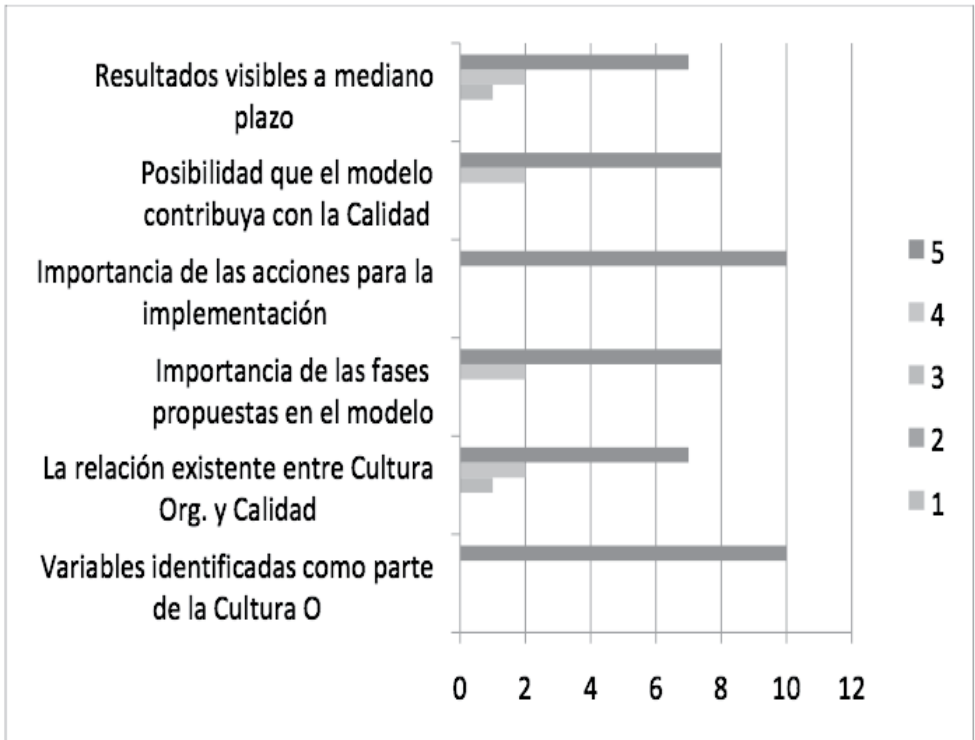


Figura 27. Valoración dada por directivos- Escalamiento Osgood

Fuente: Encuesta a directivos.

A partir de las opiniones de los directivos, se establece las fuerzas restringentes que se ilustran en la figura 28. Las mismas están presentes en todo proceso de cambio que se desea implementar en las instituciones, más aún cuando se trata de cambiar paradigmas y patrones de comportamiento como lo es la cultura para contribución de la calidad.

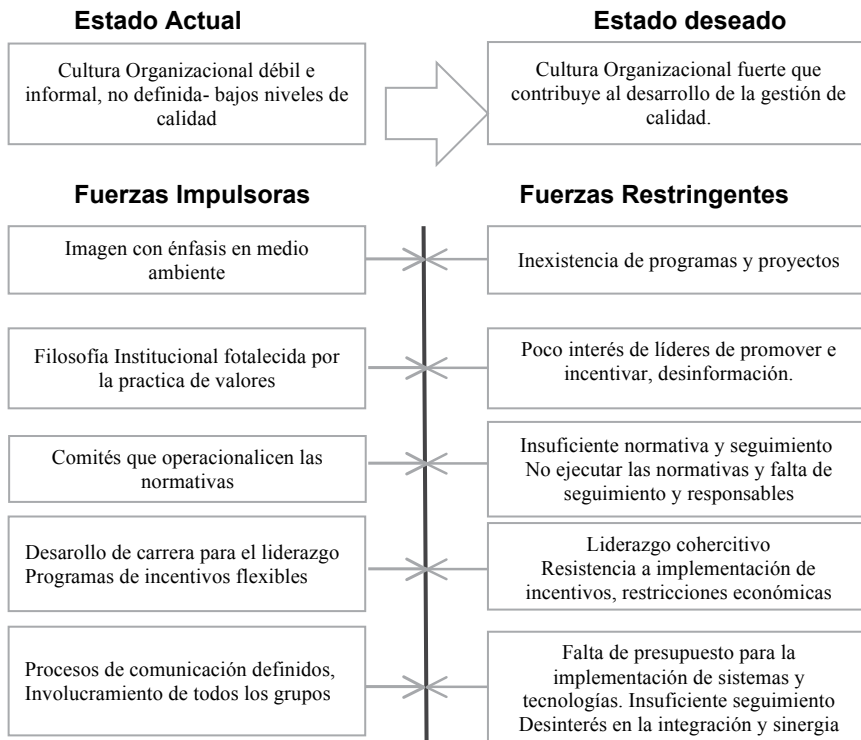


Figura 28. Diagrama de Campos de Fuerzas.

Fuente: Elaboración propia.

Las fuerzas restringentes como parte del cambio, están en su mayoría relacionados al liderazgo, por ello se considera entre las acciones, capacitación especializada en este grupo, además la propuesta de programas y proyectos que permitan viabilizar las acciones de soporte para el desarrollo del modelo.

El modelo de cultura organizacional “Rhema” cuenta con una validación óptima en cada uno de los métodos aplicados, lo cual se aprecia en la Tabla 25, que permite considerarlo con un alto pronóstico para su implementación. Adicional, con la retroalimentación recibida en su proceso de validación se ha perfeccionado y aún se lo puede mejorar una vez que se inicie la primera fase de implementación, esto es, la sensibilización al personal.

Tabla 23. Consolidación de resultados de los Métodos de Validación.

Método Delphy	IADOV	Escala de Osgood
Valoración Buena	Índice de satisfacción de usuarios- máxima satisfacción. Puntuación: 1	Muy satisfactorio

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

- Las teorías y enfoques humanistas, permiten que autores como: Idalberto Chiavenato (2009); Stephen Robbins (2013); Martha Alles (2007); Edgar Schein (1986-2010); Geert Hofstede (1991), entre otros realicen estudios profundos sobre la cultura organizacional. Posteriormente se vincula la cultura con la calidad, considerando la primera base para el desarrollo de la segunda, además la cultura permite dar identidad y caracterizar a las organizaciones de mayor éxito a nivel mundial. Las universidades no están exentas de cumplir con exigencias de calidad, por lo cual requieren fortalecer su cultura organizacional.
- La autora, luego del análisis de los estudios sobre cultura organizacional expuestos en el capítulo I, desarrolla una conceptualización precisa de la cultura organizacional, integrando principios básicos de algunos autores prioritariamente Edgar Schein (1986-2010) y Geert Hofstede (1991), seguido enuncia dos dimensiones a partir de las cuales se desagregan seis variables que permiten la valoración de la cultura.
- El diagnóstico de la cultura organizacional en la universidad objeto de estudio, permite identificar que hay una percepción de inconformidad sobre las variables que la caracterizan. El grupo más afectado es el de estudiantes. Las variables con menor valoración son: liderazgo; comunicación y las relaciones.
- Al correlacionar los resultados del diagnóstico de la cultura con las puntuaciones obtenidas por el Ceaaces, se establece que existe una relación significativa entre

las mismas, siendo la variable de liderazgo la de mayor influencia con las otras variables de la cultura y con las dimensiones globales de calidad establecidas para las universidades ecuatorianas.

- A partir del estudio teórico y práctico, la autora diseña un modelo de cultura organizacional en contribución a la calidad para la Universidad Ecotec, al cual lo denomina “Rhema”. Este modelo constituye un aporte en el ámbito de la cultura y calidad en instituciones de educación superior, ya que de los más de 30 estudios referenciados, se encontraron sólo siete modelos que vinculan la cultura organizacional con la calidad, tres corresponden al ámbito empresarial y cuatro modelos al ámbito de instituciones de educación superior, sin embargo de estos últimos, tres son modelos de evaluación de la cultura y uno es un modelo de cultura en relación a la calidad.
- El modelo “Rhema”, se sustenta en el enfoque sistémico que permite ver la organización como un todo, que recibe influencia entre la interacción permanente de sus miembros o subsistemas, así como la influencia recibida del entorno. Se plantean como premisas, la existencia de manuales de funciones (descripción de puestos y perfiles), así como la gestión del talento humano en línea con la participación de todos los directivos en los diferentes niveles y como principios del modelo están: la gestión del cambio y el aprendizaje corporativo, estos dos, necesarios para lograr el cambio de cultura organizacional.

- Finalmente se obtiene la validación del modelo propuesto mediante la aplicación de tres técnicas: el Metodo Delphy para el análisis de expertos; el índice de satisfacción de usuario IADOV y la escala de Osgood para la valoración de directivos. La triangulación de resultados establece que el modelo reúne la validación satisfactoria para su implementación. Además la retroalimentación recibida en esta parte del proceso de investigación ha permitido mejorar el modelo en su versión final.

## Recomendaciones

- Es necesario continuar con estudios de cultura organizacional en las instituciones de educación superior, ya que la misma está directamente relacionada con varias aristas como el comportamiento organizacional; la gestión organizacional y la calidad.
- El diagnóstico de la Cultura Organizacional y su mejora debe ser una práctica permanente y periódica en las universidades ecuatorianas, que permita tomar acciones correctivas en el proceso, así como su fortalecimiento.
- Es necesario trabajar en las universidades, para lograr el cambio del estilo de liderazgo y el desarrollo del empoderamiento en cada miembro de la organización para así lograr la sinergia de la organización en correspondencia a las demandas del entorno.
- La universidad objeto de estudio, debe desarrollar programas y proyectos que propendan al fortalecimiento de la cultura organizacional y la calidad.

## **Bibliografía**

Abravanel, H., Allaire, J., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R., & Simard, J. (2009). *Cultura Organizacional*. Colombia: Legis- Editores.

Aguilar, A. S. (2004). *Capacitación y desarrollo*. LIMUSA S.A DE CV.

Aiteco. (2016). aiteco.com. Obtenido de [www.aiteco.com/normas-iso-de-calidad-modelos-excelencia/](http://www.aiteco.com/normas-iso-de-calidad-modelos-excelencia/)

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (03 de 03 de 2016). Martha Alles Capital Humano. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>

Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de la Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson-Prentice Hall.

Anónimo. (s.f.). Cyta.com. Obtenido de [www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/2\\_modelos\\_oficiales/2\\_modelos\\_oficiales.htm](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/tqm/2_modelos_oficiales/2_modelos_oficiales.htm)

Arce, C. (febrero de 2005). *La Cultura Universitaria basada en la calidad y la excelencia*. San José, Costa Rica.

Aruca, A. (2014). *Metodología para el diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en las Universidades adscritas al Ministerio de Educación Superior*. Tesis en opción al grado



- científico de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (12 de octubre de 2010). Ley Orgánica de Educación Superior. Quito, Ecuador: Lexus.
- Ascencio Jordán, E., & Navarro Espinosa, J. A. (20 de 02 de 2015). Eumed.net. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2015/capacitacion.html>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2010). Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina y el Caribe. New York: División de Ciencia y Tecnología- Sector Social.
- Barciela, E. (2007). Bases teórico- metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura orgnizacional en las sedes universitarias municipales de Cuba. ACIMED: Volúmen 16, No 2, 15.
- Bello, M., Cáceres, A., & Carrero, K. (Febrero de 2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Laboratorios Mak's Basado en el Modelo de Edgar Schein. Tesis en Obtención al título de Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios. Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. Metodología de la Investigación- administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson.
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). Compromiso laboral y cultura organizacional, el rol de la orientación cultural en una empresa. Tesis para la optención del grado

científico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de empresas. Universidad del Pacífico.

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2005). Administración de Recursos Humanos (Doceava ed.). México.

Bonavia, T., Prado, V., & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMA Psicológica*, 15-32.

Botello, M. (Julio de 2008). Modelo de Cultura de Calidad para la dirección de formación del bachiller. *Ciencia UANL*, 11(3), 233-243.

Britez, V., Ortiz, A. M., & Almazan, L. (2014). Metodología Aplicada en el estudio sobre las culturas organizacionales de las empresas Paraguayas del Alto. *Aula de Encuentro*, I(16), 121-137.

Business Wire. (8 de Marzo de 2016). Businesswire.com. Obtenido de <http://www.businesswire.com/news/home/20160308006869/es/>

Bustinza, O., Pérez, M. N., & Ruiz, A. (2013). Influencia de una cultura organizativa orientada hacia la calidad de la implantación de un sistema de gestión de recursos. *Intangible*, 126-152.

Camarena, M. E., & Rodríguez, A. (2010). Dimensiones de la Cultura Organizacional: Bases para su implementación. Monterrey: XIV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C. (ACACIA).

Cantú, H. (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad (Cuarta ed.). México: Mac Graw Hill.

- Carlos Marx. (s.f.). Tomo I: Capital de Carlos Marx. Universidad de la Habana.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. Ciencias Administrativas, 61-73.
- Centro de formación permanente. (22 de 01 de 2016). Plataformas de e-learning. Obtenido de <http://www.cfp.us.es/area-de-profesores-us/e-learning/plataformas-e-learning>
- Ces. (3 de enero de 2014). Obtenido de <http://www.ces.gob.ec>
- Charón, L. (2007). Importancia de la Cultura Organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. Centro de Información y gestión tecnológica, 87-95.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano (pág. 10). México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores S.A.
- Chuquisengo, R. (10 de 09 de 2013). gerencie. Obtenido de gerencie: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- Codina, A. (2014). Habilidades Directivas. La Habana: Academia.
- (CONEA), C. N. (04 de noviembre del 2009). "Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador. Quito- Ecuador: CONEA.

CONEA. (2003). El Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior: Estructuras, Políticas, Estrategias, Proceso y Proyecciones. Quito- Ecuador: CONEA.

CONEA. (2003). La Calidad en la Universidad Ecuatoriana: Principios, Características y Estándares de Calidad. Quito- Ecuador: CONEA.

CONEA. (2003). La Calidad en la Universidad Ecuatoriana: Principios, Características y Estándares de Calidad. Quito- Ecuador: Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.

Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad en Educación Superior (Ceaaces). (2013). Documento Guía para la Elaboración y Evaluación de Planes de Mejora y Fortalecimiento Institucional de las Instituciones de Educación Superior. Quito- Ecuador: Dirección de Aseguramiento de la Calidad.

Consejo Nacional de Evaluación, A. y. (2012). Resolución No 001-025- CEAACES-2012. Quito- Ecuador: Ceaaces.

Consejo Nacional de Evaluación, A. y. (noviembre del 2013). Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas. Quito- Ecuador: Dirección de Acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas.

Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Ceaaces). (diciembre del 2013). El cierre de las 14 universidades en el Ecuador. Quito- Ecuador: Ceaaces.

- Consejo Nacional de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior (Ceaaces). (2013). Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas. Quito- Ecuador: Dirección de Acreditación de Universidades y Escuelas Politécnicas.
- Contreras, C., Diaz, B., & Hernández, E. (s.f.). Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima. Eumed.
- Costales, R. (2017). Modelo de Gestión de Marketing Interno para los Hospitales Privados de la Provincia de Chimborazo. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Crosby, P. (1979). Quality is Free (La Calidad es gratis). New York: Mac Graw Hill.
- Cuesta, A. (2001). Gestión del Conocimiento, de la organización que aprende y de competencias: la era digital. Ingeniería Industrial, 3-8.
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (2da ed.). La Habana: Editorial Academia.
- Cújar, A., Ramos, C., Hellman, H., & Jorge, L. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la medición. Estudios Gerenciales, 7.
- Daniels, J., Radebauch, L., & Sullivan, D. (2010). Negocios Internacionales. Mexico: Pearson.

Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). Future Work Skills 2020. [www.iftf.org](http://www.iftf.org): Institute for de Future for University of Phoenix Research Institute.

Davis, D. (2000). Investigación en la Administración para la toma de decisiones (Quinta ed.). México: Thompson.

Deming, W. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis. Madrid: Diaz de Santos.

Departamento de Montes. (19 de 04 de 2016). Depósito de Documentos de la FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/007/ad645s/ad645sm5/AD645S01.htm>

Díaz, O., & Vázquez, T. (2005). Gestión Integral de los Recursos Humanos. Escuela de Altos Estudios: Hotelería y Turismo.

Dolan, S. L., & Cabrera, R. (2007). Thgestionth. Obtenido de Thgestionth: <http://thgestionth.blogspot.com/> e-ABC. (22 de 01 de 2016). e-ABC. Obtenido de <http://www.e-abclearning.com/definicione-learning>

E-ABC. (22 de 03 de 2016). E-ABC. Obtenido de <http://www.e-abclearning.com/queeselearning>

Ekos. (2013). Calidad en el servicio al cliente. Ecuador: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2491&c=1>.

Erazo, J. E. (01 de 03 de 2016). degerencia.com. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/coaching-mentoring-y-mas>

- Escalante, C., Mejía, J., Ramos, J., Villa, M. A., Gallegos, M., & Aranda, M. T. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Escobar, O. (2001). *Cuestionario de Valores y Antivalores. Test Valanti*. Bogotá, Colombia: Psicología Científica.
- Esparza, A. (2009). *Guía para la Ejecución del Programa de Cultura Institucional en la Administración Pública Federal*. México: Instituto Nacional de las Mujeres.
- Febles, P. (2014). *Tecnologías Emergentes. Tecnologías emergentes en la Educación Superior* (pág. 35). No publicado.
- Feigenbaum, A. (1971). *Control Total de la Calidad*. (I. C. Libro, Ed.) La Habana: Editorial Revolucionaria.
- Felcman, I., Blutman, G., & Méndez, M. S. (2001). *Modelos de Cultura Organizacional en la Administración Pública Argentina*. Centro de Investigaciones en la Administración Pública Argentina.
- Fernández Fernández, M. A. (2005). *El control, fundamento de la gestion por procesos*. En M. Fernandez Fernandez, *El control, fundamento de la gestion por procesos* (pág. 37). Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Fernández, A., & López, A. (julio-septiembre de 2014). *Validación mediante criterio de usuarios del sistema de indicadores para prever, diseñar y medir el impacto en los proyectos de investigación en le sector agropecuario*. *Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 23(3), 72-82.

- Figuroa, L. (2015). Cultura Organizacional y Desempeño en una organización gubernamental. Tesis en optención al título de licenciado en Psicología Industrial Organizacional. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Frame, J. D. (2002). La nueva direccio de proyectos. washington: kleer.
- Galicia. (2010). Thgestionth. Obtenido de Thgestionth: <http://thgestionth.blogspot.com/>
- García, J., Muratalla, G., & Gaona, H. (s.f.). Cultura Organizacional, eje estratégico en las instituciones de educación superior con sistemas de gestión de la calidad. XXI Congreso Internacional de Contaduría, Admiistracion e Informática. México: Asociación Nacional de facultades de Contaduría, Administración e Informática.
- Garvin, D. (1988). Competir en las ocho Dimensiones de la Calidad. Harvard Deusto Business Review, 37-38.
- Globe Sari. (marzo de 2014). Obtenido de <http://aptitudesprofesionales.blogspot.com/2014/03/el-liderazgo-cultural-modelo-globe.html>
- Gobierno Federal de México. (2010). Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México: Vivir Mejor.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Education.
- Gómez, P. (2014). Ecuador y su identidad (Quinta ed., Vol. 1). Guayaquil: Universidad Laica.



- González, A. (2013). Estadística Aplicada al Turismo utilizando el SPSS y Statgraphics Plus. Ecuador. Editorial Senefelder. Universidad Ecotec.
- González, A., & Fernández, E. (2000). La Cultura de la Organización en la Gestión de la Calidad Total. Ensaïos e Ciencia, 99-114.
- González, E., Fernández, M., & Hernández, G. (julio a diciembre de 2013). Diagnóstico de la Cultura de la Calidad en una facultad universitaria. Estrategia y Gestión Universitaria, 1(1).
- González, J., Escalera, M., & Pérez, O. (2010). Construcción del Cuestionario para determinar el nivel de Cultura de Calidad en MIPyMEs. Investigación y Ciencia(47), 39-48.
- González, L. (mayo de 2013). Diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa Marmoles Cubanos. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- González, S. F. (15 de 04 de 2016). UCLM. Obtenido de [http://www.uclm.es/profesorado/ricardo/MonografiasNNTT/Sandraweb/Mis%20Webs/nuevas\\_tecnolog%C3%ADas\\_magisterio.htm](http://www.uclm.es/profesorado/ricardo/MonografiasNNTT/Sandraweb/Mis%20Webs/nuevas_tecnolog%C3%ADas_magisterio.htm)
- González, Y. (mayo de 2012). Cultura Organizacional en la empresa de seguros internacionales de Cuba. Trabajo de diploma. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Guerra, B., & Valdés, M. (2014). Técnicas estadísticas para la Calidad. Materiales Docentes. Programa de Maestría en Gestión de la Calidad y Ambiental. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.

- Hellrieger, D., & Slocum, J. (2003). *Comportamiento Organizacional*. (Décima). México: Thomson.
- Hernández, C. (2012). La calidad y la excelencia ¿un problema de cultura y valores en las organizaciones? *Ciencia Administrativa*, 92-101.
- Hernández, N., De la Garza, E., & Ortiz, A. (2014). Generación de Capital Social a partir de la eficacia, la cultura y el aprendizaje organizacional: un estudio correlacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(1), 67-79.
- Hernández, R., Sampieri, C., & Baptista, P. (2009). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Hill, Charles. (2011). *Negocios Internacionales: competencia en el mercado global*. México: Mac Graw Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations (Culturas y Organizaciones)*. New York: Mac Graw Hill.
- Hofstede, G. (2002). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. (E. Gainor, Recopilador) The Organization Development Institute International, Latinamerica.
- Horrutiner Silva, P. (2007). El Modelo de Acreditación de Carreras de la Educación Superior Cubana. *Revista de la Educación Superior*, XXXVI(4)(144), 121-132.
- Información y Análisis de América Latina. (Abril de 2012). INFOLATAM. Obtenido de <http://www.infolatam.com/2012/04/01/investigacion-desarrollo-y-rankings-cientificos-para-america-latina-universidades-top/>

Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC). (2007). Congreso Internacional: La Acreditación de la Calidad de la Educación Superior de Cara al Siglo XXI. La Acreditación de la Educación Superior para la generación de profesionales del siglo XXI (pág. 14). Quito- Ecuador: CONEA.

Interconectados.(25dejuliodede2013).FundaciónInterconectados. Obtenido de La calidad de la Universidad Latinoamericana y su cultura organizacional: <http://interconectados.org/la-calidad-de-la-universidad-latinoamericana-y-su-cultura-organizacional/>

Isaac, G. (2004). Modelo de Gestión Integrada Calidad- Medio ambiente (CYMA) aplicado a empresas cubanas. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas . La Haban, Cuba: ISPJAE.

Ismael, U. (2003). Aplicación de Cultura Organizacional y Cultura de Calidad . México: Universidad Autónoma Nueva León.

Jaya, A. (2017). Modelo de Gestión de la Calidad para la Universidad Estatal de Bolívar. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.

Jones, G. (2015). Teoría Organizacional: Diseño y Cambio en las Organizaciones. México: Prentice Hall.

Katz, D., & Kahn, R. (1966). The Social Psychology of organizations (La Psicología Social de las organizaciones). Wiley.

Kauffman, S. (1997). Una Cultura de Calidad para la Universidad Veracruzana. Ciencias Administrativas, 5-18.

Kliksberg, B. (1978). El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. Buenos Aires: Paidós.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva Global y Empresarial (Décimocuarta ed.). México: Mac Graw Hill.

\_\_\_\_\_. Las mejores prácticas de RRHH en el mundo. (2011). Grandes Empleadores, 21-37.

Llanos, M. (2014). "La Cultura Universitaria para el desarrollo en la ciencia y tecnología en respuesta a las demandas sociales en Latinoamérica. Congreso Internacional "Tecnología, Universidad y Sociedad" (pág. 12). Santo Domingo-República Dominicana: Universidad Central del Este.

Llanos, M. (2014). La Educación Superior en Interacción con la Sociedad Actual. (C. d. Conocimiento, Ed.) Estrategia y Gestión Universitaria, Vol 2, No 1.

Llanos, M. (2015). La Cultura: Estrategia en la Calidad del Servicio al Cliente. Madrid: Editorial Académica Española.

Llanos, M. (2016). Cumplimiento de la ética a través de la práctica de valores, elemento esencial de la cultura en las instituciones de educación superior ecuatorianas: caso universidad particular. En *Ética y Liderazgo: En instituciones de educación superior latinoamericanas* (pp. 213-236). México: Prometeo Editores.

- Llanos, M. (2016). La Cultura Organizacional, principal propulsor de la Calidad en Instituciones de Educación Superior: caso universidad ecuatoriana. *Espacios*, Vol. 39(23), 1-29.
- Llanos, M. (2018). La Cultura Organizacional: Abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Ecociencia*, Vol.5, No. 2, 1-19.
- Londoño, K. (2014). Estrategias de sensibilización para promover una cultura de calidad. Nueva Granada, 1-30.
- López, A. G. (2002). La Técnica de IADOV. *Efdeportes*, <http://www.efdeportes.com/efd47/iadov.htm>. Obtenido de *Efdeportes.com*: <http://www.efdeportes.com/efd47/iadov.htm>
- \_\_\_\_\_. Los Recursos Humanos. (01 de 03 de 2016). *LosRecursosHumanos.com*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/diferencias-entre-coaching-y-mentoring/>
- Maldonado, S. E., Guillén, A. M., Carranza, R., & Ramírez, M. (2013). Análisis de la Calidad de los servicios recibidos en las instituciones de Educación Superior. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, No 6(7), 14.
- Manjarrez, N. (2015). Gestión de Recursos Humanos con enfoque de Responsabilidad Social, en las Hosterías del sector turístico: caso cantón Pastaza. Tesis en opción al grado científico en Doctor en Ciencias Económicas. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.

- Manzanera, J. (2013). Propuesta Metodológica para la Implementación de Procesos de Coaching Organizacional en empresas mexicanas. Tesis para la obtención de Doctor en Ciencias Económicas. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Márquez, A., & Marquina, M. (1998). Evaluación, Acreditación, reconocimiento de títulos, habilitación. Enfoque comparado. Buenos Aires: CONEAU.
- Martinez, E., & Sánchez, S. (04 de 03 de 2016). La enseñanza On-line. Obtenido de [http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0017ensenanza\\_online.htm](http://www.uhu.es/cine.educacion/didactica/0017ensenanza_online.htm)
- Marx, C. (2010). Tomo I- Capital de Carlos Marx. La Habana: Universidad de la Habana.
- Matías, B. (julio-septiembre de 2008). Modelo de Cultura de Calidad para la dirección de la formación del bachiller. Ciencia UANL, 11(3).
- Monagas, M. (2012). El Capital Intelectual en las empresas hoteleras en Cuba: Procedimiento para su medición. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Morales, E. (2007). La Economía Política Marxista: Retos del tercer milenio. En La Economía Política Marxista: Reflexiones para un debate. La Habana.
- Morelos, J., & Fontalvo, M. (Enero-junio de 2014). Análisis de los factores determinantes de la Cultura Organizacional en el Ambiente Empresarial. Entramado, 10(1), 96-105.

- Morris Díaz, A., Rodríguez Monroy, C., Vizan, A., Martínez Soto, M., & Gil Araujo, M. (Noviembre de 2013). Sistema de Gestión de la Calidad y desempeño organizacional en la Industria Petrolera. *INVERCIENCIA*, 38(11), 793-802.
- Mortimore, M., & Peres, W. (2001). La Competitividad Empresarial en América Latina y el Caribe. *Revista de la Cepal*, 37-59.
- Ogliatri, E., McMillen, C., Altschul, C., Arias, M. E., Bustamante, C., Dávila, C., Martínez, S. (1999). Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 28-57.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico; Oficina de Estadísticas de la Comunidad Europea. (2005). Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Oslo: Tragsa.
- Ortiz, E. (2010). Los índices culturales de Hofstede y su impacto en los estilos de liderazgo en empresas extranjeras que operan en Puerto Rico. *Forum Empresarial*, 59-81.
- Ortiz, P., & Olaz, A. (2015). Propuesta de un Modelo de Análisis de Cultura y Clima Laboral. 1-15.
- Ospina, D. (2014). ¿Por qué un modelo de Cultura Organizacional? Tesis para la opción al título de especialidad en Gestión de Desarrollo Administrativo. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

- Palacio, E. (2008). Reflexión en las aulas. Vanguardia(96), 13-14.
- Palma, D. (2015). Cómo elaborar propuestas de investigación. Guatemala: Reflexiones Económicas- Instituto de Investigaciones económicas y sociales.
- Passailaigue, R. M. (2010). Reseña histórica de la Creación de la Universidad Tecnológica ECOTEC: Una nueva concepción de universidad. Guayaquil- Ecuador: Universidad Ecotec.
- Peralta, M. C. (2005). Descripción de la Cultura Organizacional y los Valores de convivencia y responsabilidad social en un Call Center de Bogotá. Psicología desde el Caribe, 51-73.
- Pérez, J. A. (2010). Gestión por Procesos. En J. A. Perez Fernandez de Velasco, Gestión por Procesos (p. 120). Madrid: ESIC.
- Pérez, Y. (abril de 2014). Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano. Tesis en opción al título de MAster en Administración de Empresas. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Pérez, M. (2008). Test de Kim Cameron para diagnosticar la Cultura Organizacional. Material de la Cátedra de Administración de Personal- Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Pérez, Y. (abril de 2014). Clima Organizacional, en el ámbito empresarial cubano. Tesis en opción al título de Magíster en Administración de Negocios. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Peters, T. (1990). Del Caos a la Excelencia. Barcelona: Folio S.A.



- Piva, A. M. (2006). Cultura Organizacional: Un caso de análisis. Título para la optención de grado de licenciado en Sociología. Argentina: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Politécnica Nacional. (2014). Inventario de evaluación de la Cultura Organizacional. Quito, Ecuador.
- Pombosa, E. (2016). Modelo de Gestión de Marketing Interno para las Universidades Públicas de la Provincia del Chimborazo. Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en Ciencias Económicas. La Habana: Universidad de la Habana.
- Proyecto Tuning (2011-2013). (s.f.). [www.tuning.unideusto.org](http://www.tuning.unideusto.org). Obtenido de <http://www.tuningal.org/>
- Pujol, L., Foutel, M., & Musticchio, A. (2014). Hacia la Construcción de un modelo para el abordaje empírico de la identidad y la cultura organizacional: Resultados preliminares. Argentina: Universidad Nacional del Mar del Plata.
- Quiroz, T., & Valtierrez, D. (2010). Dimensiones Culturales en la empresa estatal de Autoservicios sucursal Delicias Chiguagua. *Revista Mexicana Agroindustrial*, 27(Quinta Epoca), 375-386.
- Real Academia de la Lengua Española. (05 de mayo de 2017). [www.rae.es](http://www.rae.es). Obtenido de [dle.rae.es/?id=PTk5Wk1](http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1)
- Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior (RIACES). (2004). Glosario Internacional Riaces de evaluación de la calidad y acreditación.

- Reyes, O., & Reyes, M. (2012). Percepción de la calidad del servicio de la Educación Universitaria de alumnos y profesores. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(5).
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo quinta ed.). México: Pearson.
- Rodriguez, C. (2010). Procedimiento para estudiar las necesidades informativas de los directivos de la EHTC-Hernández Gómez. (C. d. turismo, Ed.) La Habana: Universidad de Camaguey.
- Rodríguez, J. S. (2009). PLATAFORMAS DE ENSEÑANZA VIRTUAL PARA ENTORNOS EDUCATIVOS. *Revista de Medios y Educación*, 217-233.
- Rodríguez, R. (2008). "Efectos olvidados en las relaciones de causalidad de las acciones del sistema de capacitación en las organizaciones empresariales". *Métodos cuantitativos para la Economía y Empresa*, 5, 29-48.
- Rodriguez, R. (2009). La Cultura Organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 67-92.
- Salazar, A. M. (octubre de 2008). Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano. Tesis de Especialidad. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

- Salazar, F. (2016). Balance Score Card. Gestión Estratégica de Negocios (pág. 65). Quito-Ecuador: ESPE.
- Salcedo, I., & Romero, J. J. (2006). Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano. Revista Venezolana de Gerencia, 11(33).
- Salguero, E. (2014). La Coordinación eficaz, una estrategia para combatir la ataxia organizacional en las universidades públicas de Venezuela. Tesis para la optención de Doctora en Ciencias Económicas. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana- Facultad de Economía.
- Samaniego, R. (2015). Propuesta estratégica universitaria, para el despliegue de los emprendimientos empresariales sostenibles: Caso Cantón Riobamba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Sánchez, I. (2010). Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: Un modelo confirmativo en los hoteles españoles. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 19(1), 107-126.
- Schein, E. (1986). What do you need know about Organization Culture (Qué necesitas saber acerca de Cultura Organizacional). Training and Devopment Journal, 30-36.
- Schein, E. (1987). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Barcelona.
- Schein, E. (1993). Legitimizing Clinical Research in the Study of Orgnization Culture, (Investigaciones clínicas en el

Estudio de la Cultura Organizacional). *Journal of Counseling and Development*, 71, 703- 708.

Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in Organization Study (Cultura: El concepto perdido en el estudio de la organización). *Administrative Science Quarterly*, 229, 229-240.

Schein, E. (2010). The role of organization development in the human resource function (El rol del desarrollo organizacional en la función de los recursos humanos). *OD Practitioner*, 42(4).

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2013). Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir 2013- 2017. Quito-Ecuador: SENPLADES.

Sesento, L. (2012). Modelo Sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas. Obtenido de Eumed: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto\\_modelo.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html)

Siliceo, A., Casares, D., & González, J. L. (s.f.). Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva (Primera ed.). Mac Graw Hill.

Silva, A., & Camacho, E. (2014). La educación en el siglo XXI. Esmeraldas: Palmera.

Solís, C. (mayo de 2012). Técnicas Estadísticas. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana- Facultad de Economía.

Solomon, M. R. (2013). Comportamiento del Consumidor. México: Pearson.

- Stephen, R., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson- Prentice Hall.
- Stoner, J. (1992). *Administración*. Prentice hall.
- Talento en expansión . (28 de 02 de 2016). *Gestión de personas para las organizaciones líderes de la Era del Conocimiento*. Obtenido de <http://talentoenexpansion.com/2013/07/07/la-guerra-del-talento-ahora-se-gana-con-politicas-laborales-flexibles-y-una-excelente-marca-empresarial/>
- Tarí, G. (2000). *Calidad Total: Fuente de ventaja competitiva*. España: Universidad de Alicante.
- Taylor, F. (1911). *Administración Científica* . Barcelona: Ediciones Orbis.
- Thomás, M., & Ion, G. (2008). *Contrastando dos modelos de análisis de la cultura organizativa de la universidad*. Bordón, 131-147.
- Thomas, M., & Rodriguez, D. (marzo de 2009). *Conocer la Cultura de la Universidad Contemporánea: CICOU*. *Revista Iberoamericana de Educación*(49).
- Times Higher Education. (enero de 2017). [www.timeshighereducation.com](http://www.timeshighereducation.com). Obtenido de <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/young-university-rankings-2017-growing-concern-sprouts-new-branches>
- Tomás, M., Borrell, N., Castro, D., Freixas, M., Bernabé, D., & Fuentes, M. (2009). *La Cultura Innovadora de las Universidades*. Barcelona: Octaedro.
- Tuning América Latina. (19 de noviembre de 2012). [www.tuning.unideusto.org](http://www.tuning.unideusto.org). Obtenido de <http://www.tuningal.org/es/competencias/geologia>

- UNESCO. (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Perú: Lance Gráfico.
- UNESCO. (2013). Situaciones educativas de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Santiago- Chile: Imbunche.
- United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2011). UNESCO and Education "everyone has the right to education". Francia: UNESCO.
- Universidad de las Américas. (s.f.). Cuestionario para la Medición de la Cultura Organizacional. Puebla, México: Universidad de las Américas de Puebla.
- Universidad Tecnológica Ecotec. (mayo de 2015). Guía para la Investigación de Mercado. Guayaquil- Ecuador: Guía de apoyo para la Cátedra de Investigación de Mercado.
- Valdivia, I. G. (1966). Problemas de la Administración. Mexico: Limusa-Wiley.
- Vargas, J. (2007). La Culturocracia Organizacional en México. México: Eumed.
- Vargas, R. (2011). La Cultura y Desarrollo Organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano. Comunicación: Investigación en comunicación y desarrollo, 5-15.
- Velasco, R. (2015). Modelo de Cultura Organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. México: Instituto Tecnológico de Sonora.

- Velasquez, M. (2012). *Etica en los Negocios*. México: Pearson.
- Vesga, J. J. (2013). *Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior*. *Guillero Ockham*, 89-100.
- Vizcaíno, J. J. (2017). *Metodología para el cambio organizacional en la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.
- Welch, J. (2004). *El Liderazgo*. México: Mac Graw Hill.
- Wood, J. C. (2002). *Henri Fayol: Critical evaluations in Business and Management*. New York: Taylor&Francis Group.  
[www.significados.com](http://www.significados.com). (2012).
- Zaldivar, M. (2015). *La Moderna Empresa: Factores de Excelencia y Competitividad*. La Moderna Empresa.
- Zapata, A., Primero, L., & Arias, B. (s.f.). *Cultura Organizacional para la Calidad Total*. Encuentro nacional de investigación en administración, 153-168.
- Zuluaga, C., & Gómez, M. d. (junio de 2016). *Metodología Lúdica para la enseñanza de la programación dinámica determinista en un contexto universitario*. *Entramado*, 12(1), 236-249.

# ANEXO

## Anexo 1

### **Funciones de la Gestión del Talento Humano**

- 1) Integración de personas. - Políticas y procedimientos para la definición de perfiles de las personas que se desea atraer a la empresa y la selección de la persona indicada para el puesto indicado.
- 2) Organización de personas. - Ubicación de las personas a sus puestos y acompañamiento durante su proceso para garantizar un alto desempeño; también implica diseño, evaluación y retroalimentación permanente de los puestos de trabajo, desde la estructura hasta las funciones y procedimientos a seguir por cada empleado. Para la autora es imprescindible los procesos de inducción al personal nuevo, precisamente para lograr la socialización de la cultura organizacional.
- 3) Recompensar a las personas. - Más allá de cubrir sus salarios y beneficios sociales. Se trata de conocer las necesidades, aspiraciones y recompensas que necesitan los empleados, para ello es importante establecer un programa integral de remuneración e incentivos.
- 4) Desarrollar a las personas. – Además de la capacitación y entrenamiento, tiene que ver con un desarrollo personal y profesional que les permita hacer carrera dentro de la organización, para ello es importante el desarrollo de competencias mediante el aprendizaje, comunicación y programas de desarrollo y cambio.
- 5) Retención de personas. - Requiere crear las condiciones necesarias para el buen desempeño del colaborador, además de los siguientes aspectos: clima laboral; cultura organizacional; salud e higiene ocupacional; seguridad en el trabajo; calidad de vida laboral.



- 6) Controlar a las personas. - Seguimiento y control del desarrollo y desempeño de las personas para la toma de decisiones oportuna; además de mantener actualizadas la base de datos y sistemas de información de los empleados.

## Anexo 2

### **Características de la Cultura Organizacional para Robbins y Judge**

1. La identidad de los miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. Énfasis en el grupo: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupo y no personas.
3. El enfoque hacia las personas: El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración en unidades: El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.
5. El control: El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar, controlar la conducta de los empleados.
6. Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. Los criterios para recompensar: El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento
8. Tolerancia al conflicto: El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. El perfil hacia los fines o los medios: El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
10. El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo. (Robbins & Judge, 2013)

## Anexo 3

UNIVERSIDADES DE CALIDAD - TIMES RANKING EDUCATION			
LATINOAMERICANAS			
1	Universidad de Sao Paulo- Brasil	Brasil	<a href="http://www5.usp.br/">http://www5.usp.br/</a>
2	Universidad de Campinas	Brasil	<a href="http://www.unicamp.br/unicamp/">http://www.unicamp.br/unicamp/</a>
3	Universidad de Chile	Chile	<a href="http://www.uchile.cl/">http://www.uchile.cl/</a>
4	Pontificia Universidad Católica de Chile	Chile	<a href="http://www.uc.cl/">http://www.uc.cl/</a>
5	Universidad Federal de Río de Janeiro	Brasil	<a href="https://ufrj.br/">https://ufrj.br/</a>
6	Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro	Brasil	<a href="http://www.puc-rio.br/index.html">http://www.puc-rio.br/index.html</a>
7	Universidad Federal de Minas Gerais	Brasil	<a href="https://www.ufmg.br/english/">https://www.ufmg.br/english/</a>
8	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey	México	<a href="https://tec.mx/es">https://tec.mx/es</a>
9	Universidad Nacional Autónoma de México	México	<a href="https://www.unam.mx/">https://www.unam.mx/</a>
10	Universidad de los Andes	Colombia	<a href="https://www.uniandes.edu.co/">https://www.uniandes.edu.co/</a>
11	Universidad Estatal São Paulo	Brasil	<a href="http://www.unesp.br/">http://www.unesp.br/</a>
12	Universidad Federal de Santa Catarina	Brasil	<a href="http://ufsc.br/">http://ufsc.br/</a>
13	Universidad Técnica Federico Santa María	Chile	<a href="http://www.usm.cl/">http://www.usm.cl/</a>
14	Universidad de Concepción	Chile	<a href="http://www.udec.cl/pexter-no/">http://www.udec.cl/pexter-no/</a>
15	Universidad de Antioquia	Colombia	<a href="http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/home">http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/home</a>
16	Universidad Federal de Viçosa	Brasil	<a href="http://www.ufv.br/">http://www.ufv.br/</a>
17	Universidad Austral de Chile	Chile	<a href="https://www.uach.cl/">https://www.uach.cl/</a>
18	Universidad Federal ABC	Brasil	<a href="http://prograd.ufabc.edu.br/en">http://prograd.ufabc.edu.br/en</a>
19	Universidad de Santiago de Chile	Chile	<a href="http://www.usach.cl/">http://www.usach.cl/</a>
20	Universidad del Estado de Río de Janeiro.	Brasil	<a href="http://www.cepueerj.uerj.br/#">http://www.cepueerj.uerj.br/#</a>
21	Universidad Federal de Pernambuco	Brasil	<a href="https://www.ufpe.br">https://www.ufpe.br</a>
22	Universidad Federal de Lavras	Brasil	<a href="http://www.ufla.br">http://www.ufla.br</a>
23	Pontificia Universidad Católica de Río Grande del Sur	Brasil	<a href="http://www.pucrs.br">http://www.pucrs.br</a>
24	Universidad de Talca	Chile	<a href="http://www.utalca.cl">http://www.utalca.cl</a>
25	Pontificia Universidad Católica del Perú	Perú	<a href="http://www.pucp.edu.pe/">http://www.pucp.edu.pe/</a>
26	Universidad de Costa Rica	Costa Rica	<a href="http://www.ucr.ac.cr">http://www.ucr.ac.cr</a>
27	Universidad Federal de Goiás	Brasil	<a href="https://www.jatai.ufg.br/">https://www.jatai.ufg.br/</a>

## Anexo 4

### Universidades ecuatorianas que se encuentran en categoría “A”

UNIVERSIDADES ECUATORIANAS			
1	Universidad De las Fuerzas Armadas – ESPE	Guayaquil	<a href="http://www.espe.edu.ec">www.espe.edu.ec</a>
2	Universidad de Cuenca	Cuenca	<a href="http://www.ucuenca.edu.ec">www.ucuenca.edu.ec</a>
3	Universidad Politécnica Nacional	Quito	<a href="http://www.epn.edu.ec">www.epn.edu.ec</a>
4	Escuela Superior Politécnica del Litoral-ESPOL	Guayaquil	<a href="http://www.espol.edu.ec">www.espol.edu.ec</a>
5	Universidad San Francisco de Quito	Quito	<a href="http://www.usfq.edu.ec">www.usfq.edu.ec</a>
6	Universidad de Especialidades Espíritu Santo	Guayaquil	<a href="http://www.usfq.edu.ec">www.usfq.edu.ec</a>

## Anexo 5

### Logo, eslogan e instalaciones de Universidad



ESLOGAN

**RES NON VERBA**



Vista del Campus

## Aulas de Universidad Ecotec



## Biblioteca



## Salón Ecotec



## **Anexo 6**

### **Misión, Visión y Valores**

#### **Misión**

Brindar una enseñanza de calidad que impulse la generación de conocimiento, permitiendo la formación de personas comprometidas a ser promotoras y agentes transformadores de su entorno, preparadas para la investigación práctica en su campo laboral y alineado al Plan Nacional del Buen Vivir.

#### **Visión**

Para el 2019, Ecotec, será referente de las Universidades Particulares del Ecuador por la excelencia de su cuerpo docente, estudiantes y graduados, contribuyendo al desarrollo productivo- social y a la investigación científica del país.

Lealtad

Imparcialidad en las decisiones

Justicia

Responsable

#### **Valores**

Respeto por la dignidad

Valorar la igualdad de los demás.

Solidario

Imparcialidad en los actos

Respeto por los demás

Tolerancia de las distintas culturas y puntos de vista.

Honestidad

Honradez

Transparencia



## Anexo 7

## Relación de las variables de la Cultura con Dimensiones Globales de Calidad Anexo 21

DIMENSIONES GLOBALES DE CALIDAD	CRITERIOS DE CALIDAD		VARIABLES DE LA CULTURA	
ACADEMIA	Carrera Docente	Estabilidad	Liderazgo	
		Institucionalización		escalafón
				Evaluación
		Remuneraciones		
INVESTIGACIÓN	Planificación		Liderazgo	
	Producción			
ORGANIZACIÓN	Transparencia	Rendición Anual de cuentas	Liderazgo Filosofía Institucional	
		Transparencia		
		Ética y Responsabilidad		
	Gestión Interna	Información	Liderazgo Comunicación	
	Reglamentación		Liderazgo Normas y Reglamentos	
INFRAESTRUCTURA	Biblioteca		Liderazgo Imagen Corporativa	
	Tic's			
	Espacios Docentes		Liderazgo Relaciones	
	Espacios Estudiantiles			
AMBIENTE INSTITUCIONAL	Satisfacción docente		Todas las variables	
	Satisfacción estudiantil			
	Reclamos atendidos estudiantes		Liderazgo Normas y Reglamentos	

## Anexo 8

### Valoración de expertos según Método Delphy

	E1	E2	E3	E4	E5
MODELO CON OBJETIVO	4	4	4	4	4
FUNDAMENTACION T	5	5	4	5	5
VALORES	5	5	4	5	5
NORMAS	5	5	5	5	5
IMAGEN CORPORATIVA	4	4	4	4	5
VISIÓN Y MISIÓN	4	4	4	4	4
LIDERAZGO	5	5	5	4	5
COMUNICACIÓN	5	5	4	5	5
RELACIONES	4	4	4	4	5
IMPLEMENTACIÓN	4	4	4	5	5
TOTAL	4,5	4,5	4,2	4,5	4,8



