

La Cultura Organizacional, principal propulsor de la Calidad en Instituciones de Educación Superior: caso universidad ecuatoriana

The Organizational Culture, the main driver of the Quality in Higher Education Institutions: case of the Ecuadorian University

Mónica LLANOS Encalada [1](#)

Recibido: 04/01/2018 • Aprobado: 28/01/2018

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Las instituciones de educación superior se enfrentan a constantes retos por alcanzar la calidad. Frente a ello, se hace necesario diagnosticar la cultura organizacional como principal propulsor para el desarrollo de la calidad ante la demanda de alcanzar la acreditación. Se presenta los resultados de un estudio en una universidad particular autofinanciada en Guayaquil-Ecuador. La investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, que permite diagnosticar la cultura organizacional y relacionar los resultados con los obtenidos en los indicadores de calidad.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Calidad Educativa, Educación Superior

ABSTRACT:

Institutions of higher education face constant challenges to achieve quality. Because of it, it is necessary to analyze the organizational culture as the main driver for the development of quality in light of pursuing accreditation. The results of a study at a self-financed private university in Guayaquil- Ecuador are presented. The research has a qualitative and quantitative approach, that allows to diagnose the organizational culture and relate the results with those obtained in the quality indicators.

Keywords: Organizational Culture; Quality Education; Higher Education

1. Introducción

Los campos del saber han evolucionado, trayendo consigo cambio de paradigmas y por lo tanto de visión en la gestión de las personas al interior de las organizaciones. La cultura organizacional cobra importancia, ya que esta se refleja en el comportamiento y acciones de

sus miembros.

Las organizaciones, entre ellas, las instituciones de educación superior, se enfrentan a la globalización y competitividad que les exige cambiar sus estrategias de gestión para alcanzar estándares de calidad.

Actualmente las universidades ecuatorianas deben cumplir requerimientos de calidad con 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). El no cumplimiento se debe en gran parte (...) por no contar con una cultura institucional que promueva todos estos cambios. (Llanos, 2014a)

En Ecuador existen tres tipos de instituciones: públicas; privadas cofinanciadas y privadas autofinanciadas. El presente estudio se centra en una universidad particular autofinanciada que se encuentra en un nivel de calidad desfavorable de acuerdo a los estándares e indicadores establecidos por el Ceaaces. El objetivo del presente estudio es valorar la cultura organizacional de esta universidad y contrastar sus resultados con los indicadores en los cuales se obtuvo bajas puntuaciones de calidad en la evaluación de acreditación.

Existen escasos estudios sobre cultura organizacional relacionada a la calidad en instituciones de educación superior, por lo cual el presente estudio es un aporte en este ámbito.

1.1 La Cultura Organizacional y la calidad

Uno de los primeros autores en estudiar la cultura organizacional fue Pettigrew (1979), quien la consideraba como "el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado" (Cújar, Ramos, Hellman, & Jorge, 2013). Tal concepto influye en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980), quienes introducen el término "simbolismo organizacional" 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). Concepto ampliado, años más tarde, por Barney (1986), quien agregó que es posible convertirla en una ventaja competitiva.

Posteriormente, Abravanel; Allaire Juan; Hobbs Brian; Firsirotu Michaela; Poupart Roberto (2009), se centran en la dinámica de la cultura. Surgen otros autores que amplían el concepto, Geert Hofstede (1991); Stephen Robbins (2013); Idalberto Chiavenato (2009); Edgar Schein (1986-2010); Martha Alles (2007) entre otros. Para la mayoría de estos autores la cultura organizacional da identidad a las organizaciones y se estructura a partir de la percepción de sus miembros sobre aspectos simbólicos y expresiones manifiestas dadas en las relaciones interpersonales.

Estos aportes, lleva a la autora a delimitar las variables de la cultura para su estudio en las siguientes: imagen corporativa; filosofía institucional (visión, misión, valores); liderazgo; normas; comunicación; relaciones.

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)

A partir de la década de los 80, se aprecia una estrecha relación entre cultura organizacional y calidad. "Una cultura orientada a los principios que promueve la calidad constituye un elemento necesario para la permanencia y consolidación en la organización de sistemas de gestión de la calidad". (Bustinza, Pérez, & Ruiz, 2013). Tal es así que todos los modelos de calidad plantean tres variables consideradas como parte de la cultura: Liderazgo; políticas y manejo de la información.

"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 & Rodriguez, 2009), La preocupación creciente por la calidad propicia que surjan varios modelos por alcanzarla.

Varias organizaciones han dado importancia a la cultura organizacional, obteniendo resultados favorables, lo cual las ha llevado a ser reconocidas a nivel mundial. Estas atribuyen parte 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.

1.2 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 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.

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. Posteriormente surgen organismos regionales tales como 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)

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.

"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)

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.

"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)

2. Metodología

El enfoque de investigación es mixto, cuantitativa al aplicar instrumentos de medición como la encuesta, y cualitativa al aplicar la observación, además del análisis de los resultados obtenidos y puntuaciones en los indicadores de calidad.

El tipo de investigación es explicativo, a partir del diagnóstico de la cultura organizacional de dicha universidad y la relación con las puntuaciones obtenidas en los indicadores de calidad. Para ello, los métodos pertinentes son el analítico y sintético, pues permiten descomponer y estudiar los elementos que conforman la cultura organizacional existente.

La universidad de estudio, en la evaluación del 2009, obtiene la categoría "D", en la del 2013, categoría "C" y finalmente en el 2016 la categoría "C" (siendo "A" la categoría más alta). 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 docente, estudiantes, atención normas y reglamentos).

Previo al diagnóstico de la cultura, la autora realiza la recopilación y análisis de 17 instrumentos utilizados en diferentes investigaciones. Este análisis 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.

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, manejo del tiempo; percepción de la naturaleza humana de los equipos; 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 y sus resultados se validan con el coeficiente de correspondencia de Pearson (0.01) y Kendall y Spearman (0,05), puntuaciones que representan alta confiabilidad.

Para la selección de la muestra, se divide la población en estratos, ya que estos entre sí no guardan las mismas características. Se seleccionan 3 grupos: estudiantes; personal operativo (mantenimiento; seguridad y administrativos) y docentes. Se utiliza el muestreo irrestricto aleatorio estratificado sin reposición, aplicando la siguiente fórmula:

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

Para valorar la percepción sobre la cultura organizacional de los grupos 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 y 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.

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 0.41 y 1.00" (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.)

3. Resultados

La variable 1- Imagen Corporativa. - 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, medio geográfico en el que se encuentra la institución.

Existe confianza e informalidad en el trato entre el personal, se dirigen por sus nombres, incluso hacia autoridades. Los estudiantes se dirigen a sus docentes utilizando 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.

Variable 2- Filosofía Institucional. - La filosofía institucional se compone de visión; misión y valores, los cuales están declarados en la página web de la universidad.

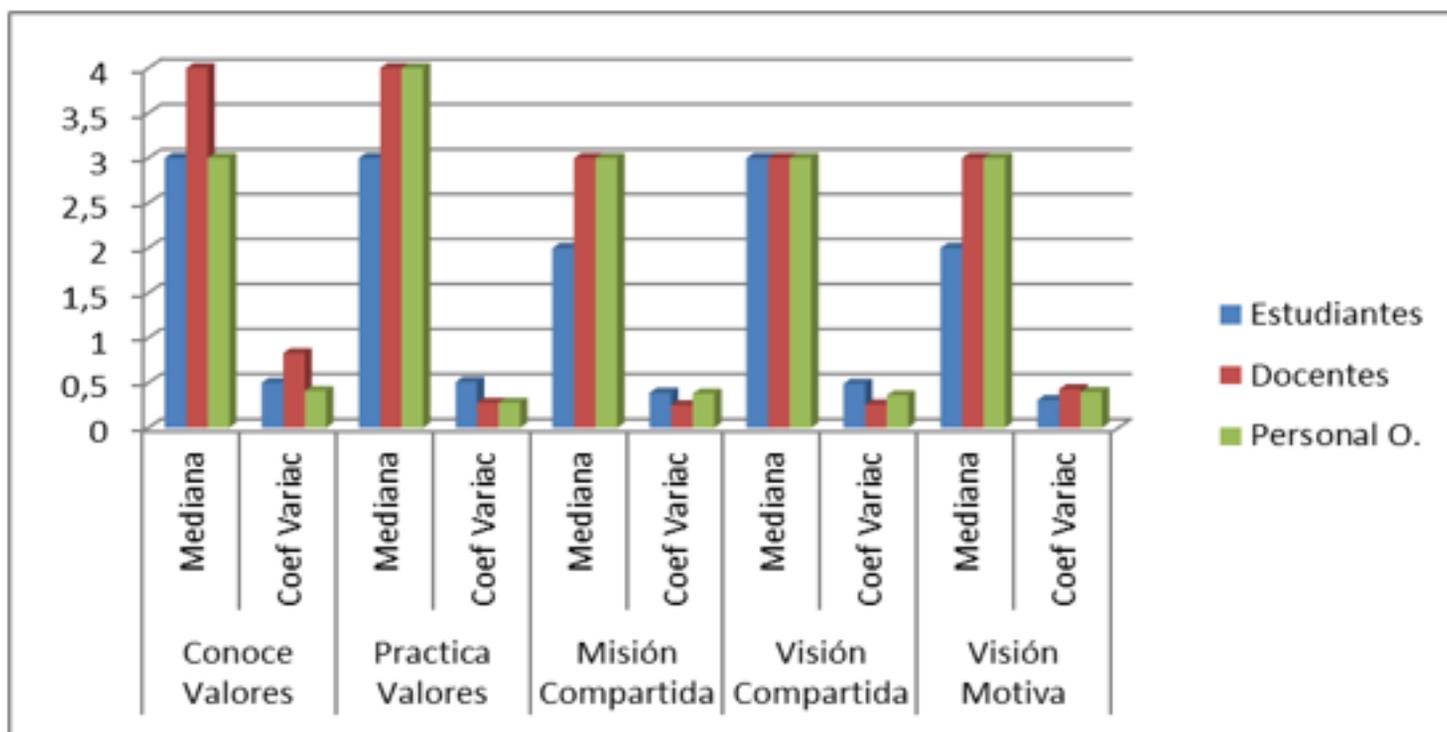
Tabla 1
Percepción de la filosofía Institucional por todos los grupos

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

Fuente: 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 Ceaaces, la visión y misión como directrices de la planificación estratégica y operativa, y los valores constituyen los principios que guían la práctica de cada uno de los grupos.

Figura 1
Percepción de la Filosofía Institucional por cada grupo



Fuente: grupos de la muestra

Los estudiantes, tienen 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, la 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 los grupos de la comunidad universitaria. Esta variable está relacionada con el indicador de calidad de ética y planificación operativa (misión y visión), cuya puntuación es significativamente baja.

Variable 3- Normas y Reglamentos. - En la siguiente tabla se muestra los resultados de la variable de normas y reglamentos.

Tabla 2
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
Coefficiente Variación	0,45	0,52	0,45	0,51	0,51	0,42

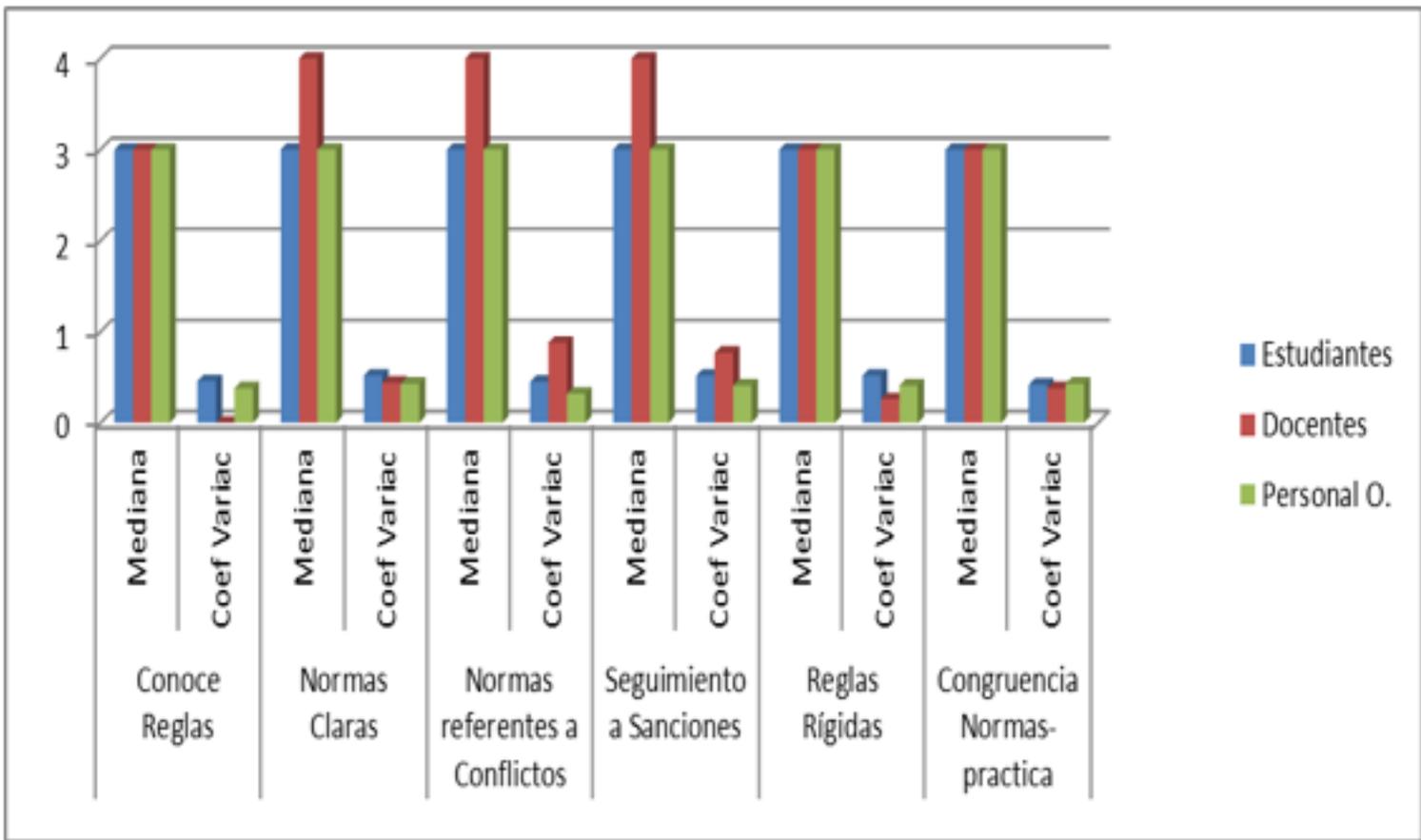
Fuente: grupos de la comunidad universitaria

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 2

Percepción de Normas y Reglamentos por cada grupo



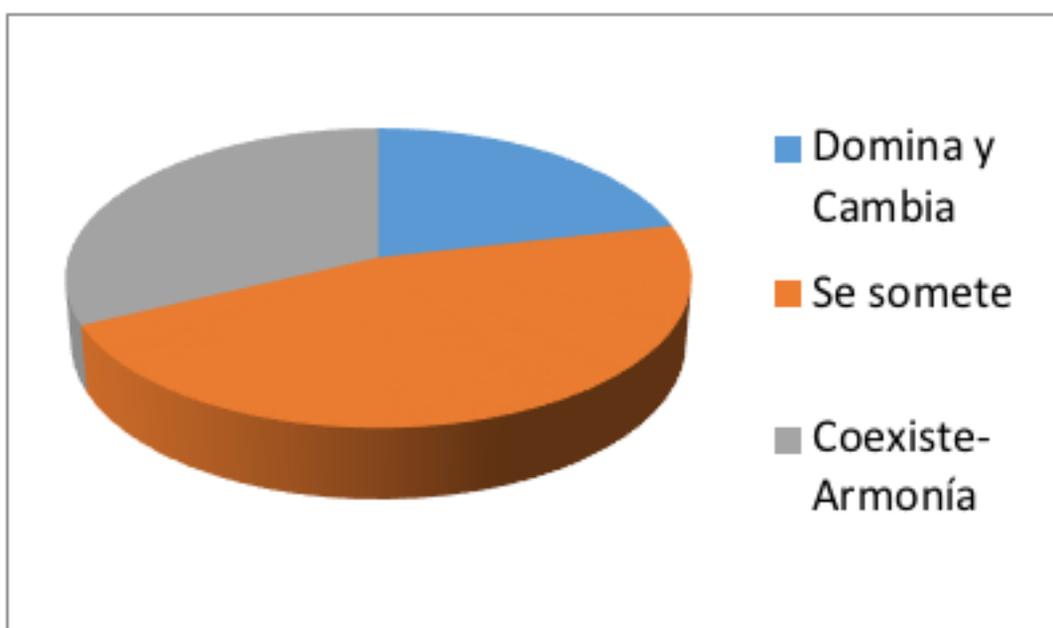
Fuente: grupos de la muestra. Elaboración propia

Al analizar las opiniones por grupos, se observa 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, sin embargo, 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. - 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 3

Relación que la universidad tiene con el entorno



La mayoría de directivos considera que la universidad se somete al entorno, referido a la obligatoriedad de cumplir los requerimientos de 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 práctica no es posible hacerlo todo a la vez y hacerlo bien.

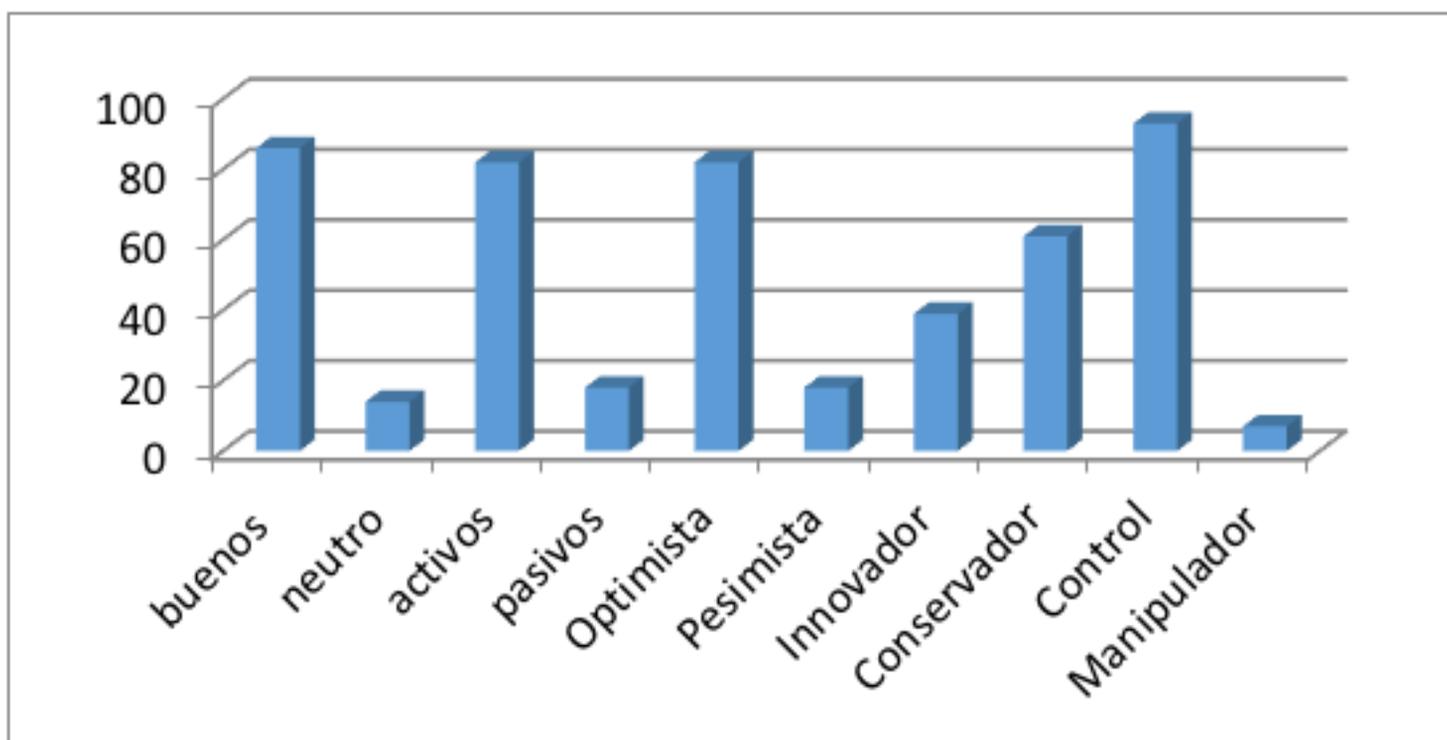
Figura 4
Puntualidad- Impuntualidad del personal



Fuente: Líderes de la universidad

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

Figura 5
Naturaleza Humana del equipo

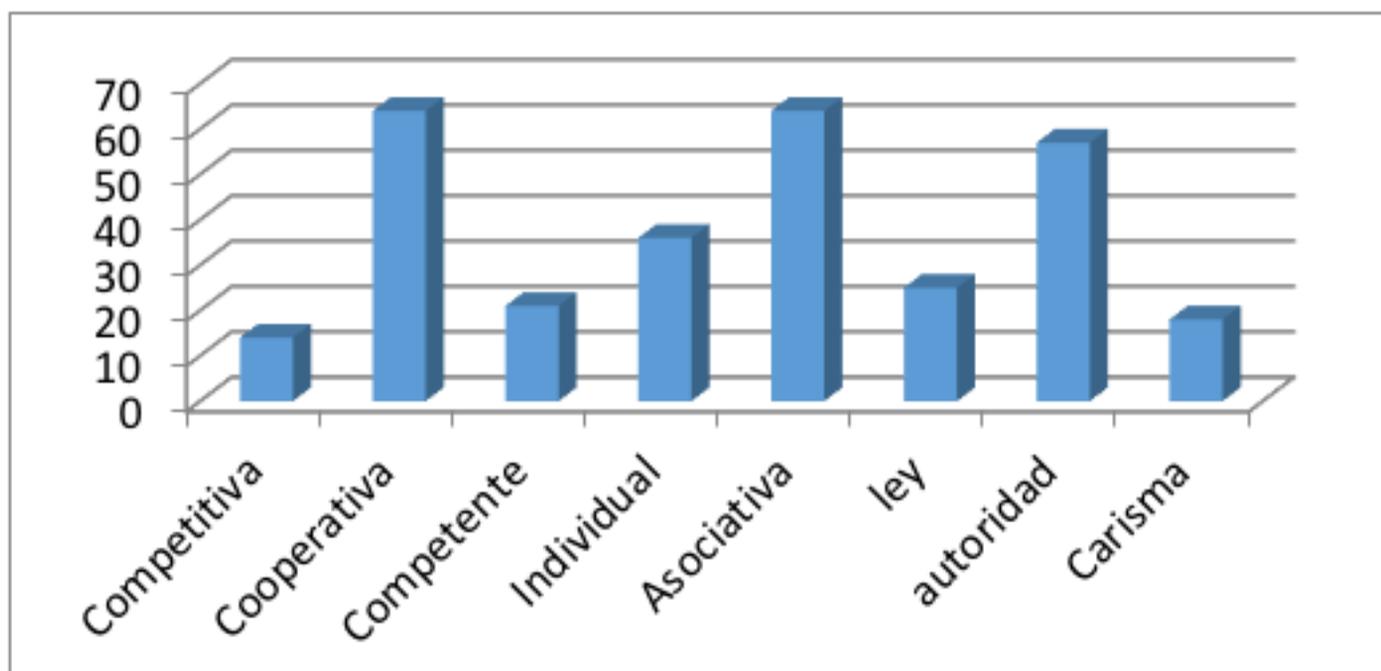


Fuente: Líderes de la universidad

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 6
Naturaleza de las relaciones



Fuente: Líderes de la universidad

En cuanto a la naturaleza de las relaciones, se considera que el personal en su mayoría es cooperativo y asociativo, lo cual es favorable, por un lado, pero la percepción sobre la competencia es muy baja, lo cual muestra baja valoración de las 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). A partir de las respuestas dadas por los líderes, el estilo de liderazgo es "exigente".

Tabla 4
Estilo de liderazgo

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

Fuente: Información dada por directivos

A continuación, se exponen las opiniones de los grupos de la muestra en relación al liderazgo.

Tabla 5
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	2	3	3	4	3
Coefficiente Variación	0,37	0,04	0,41	0,88	0,47

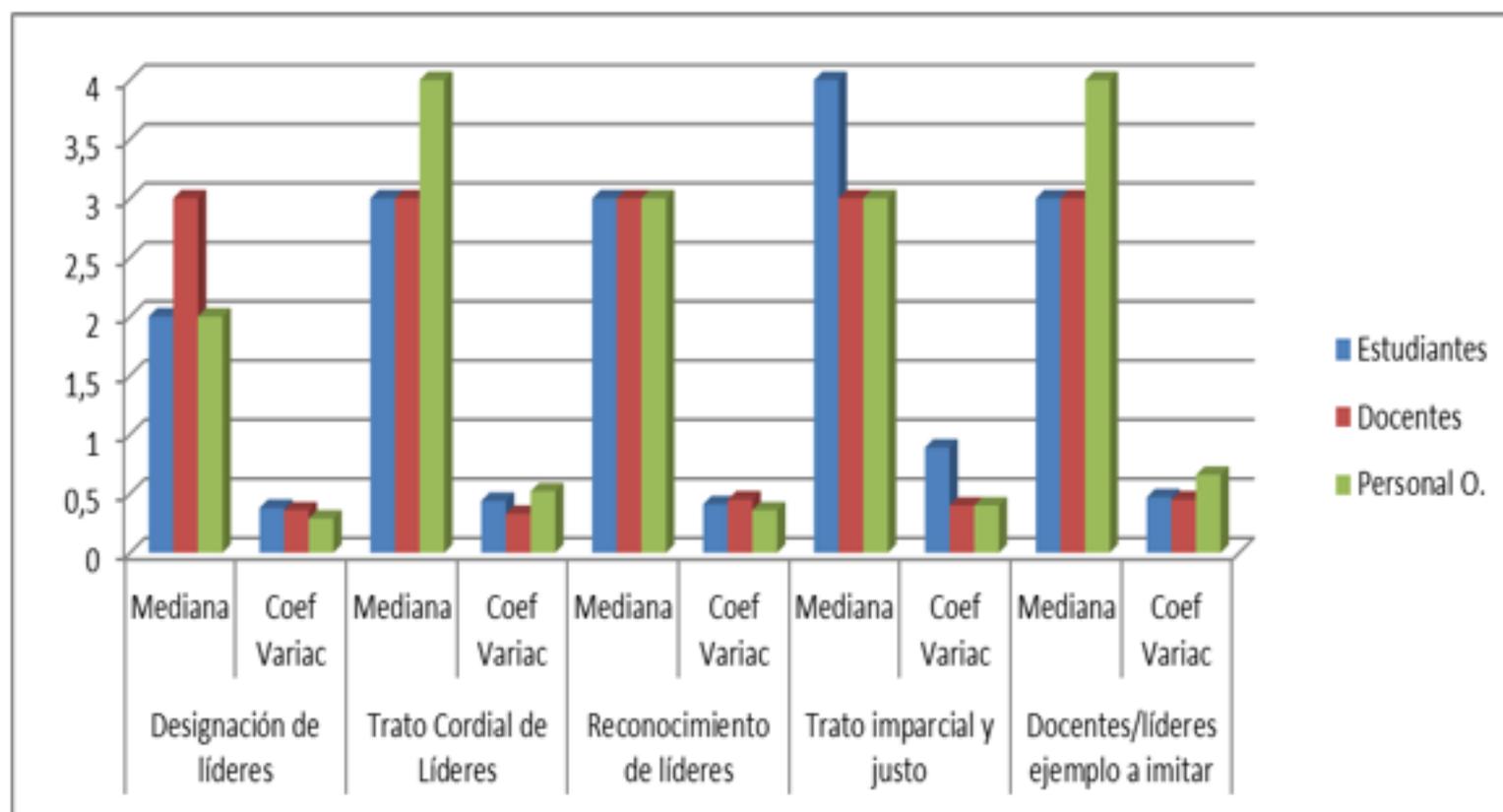
Fuente: grupos de la comunidad universitaria

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 (escalafón 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 7, 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 7
Percepción del liderazgo por cada uno de los grupos



Fuente: 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.

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 6, mayor insatisfacción, esto refleja que no existen procesos adecuados de comunicación. La comunicación es informal, lo cual afecta la claridad y coherencia de la misma con la práctica. Seguido se observa una puntuación aceptable en el respeto a las opiniones de los miembros y la información recibida.

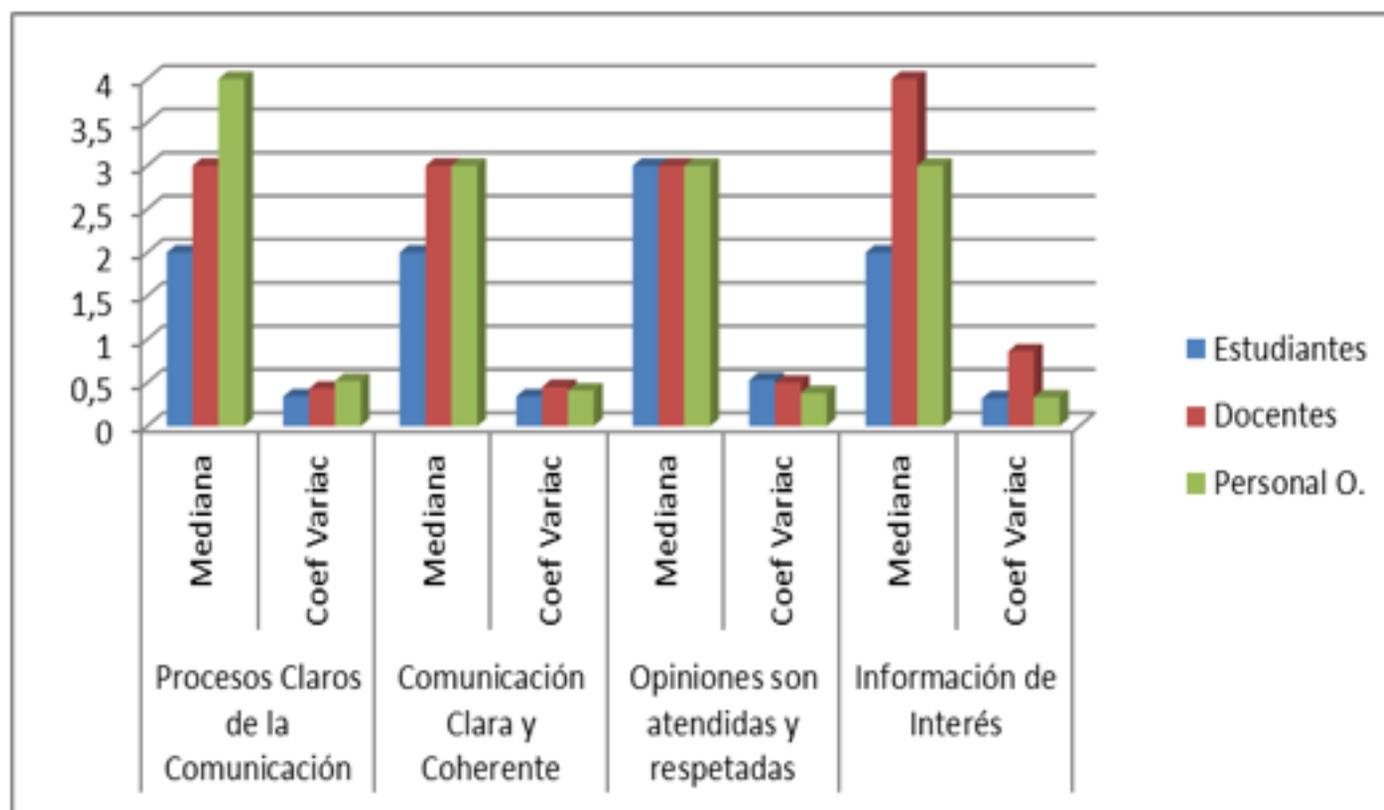
Tabla 6
Percepción de la Comunicación por todos los grupos

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

Fuente: 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 8
Percepción de la Comunicación por grupos



Fuente: 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 7
Percepción de las relaciones por todos los grupos

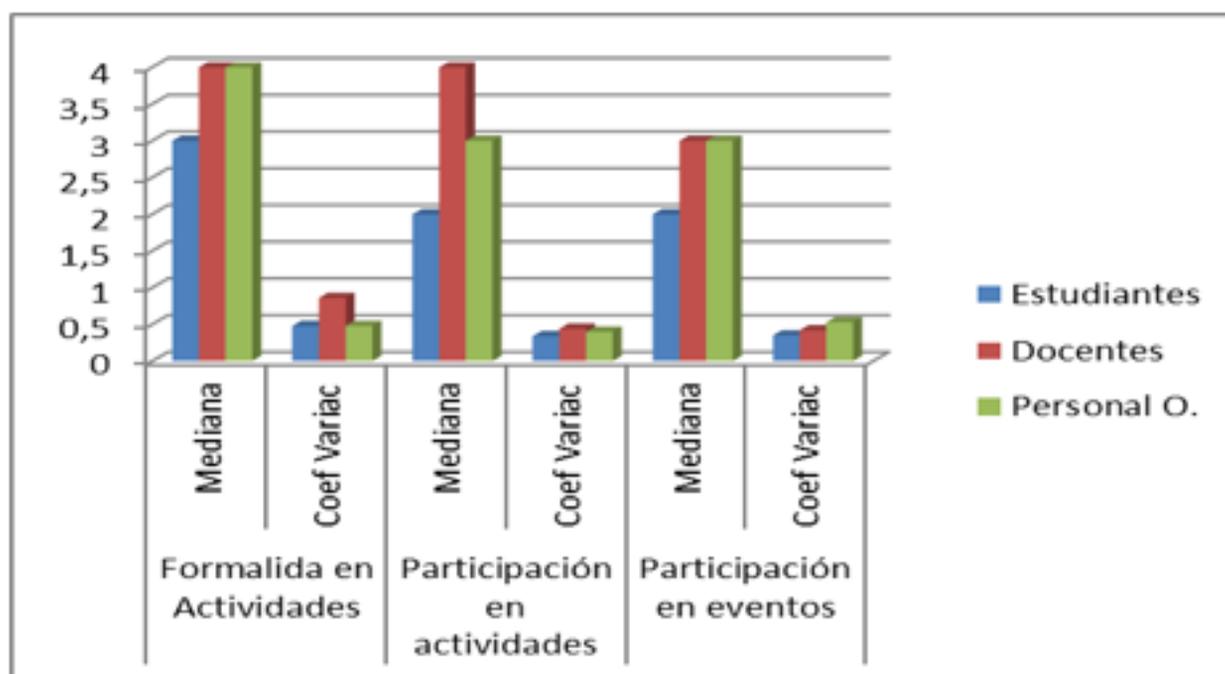
	Formalidad Actividades	Participación actividades	Participación eventos
Mediana	3	2	2
Coeficiente Variación	0,48	0,35	0,35

Fuente: 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 9
Percepción de las relaciones por todos los grupos



Fuente: grupos de la comunidad universitaria

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

Tabla 8
Síntesis de Resultados de todos los grupos

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

Fuente: resultados del diagnóstico de cultura

Tabla 9
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: 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.

4. Conclusiones

Las teorías de autores como Idalberto Chiavenato (2009); Stephen Robbins (2013); Martha Alles (2007); Edgar Schein (1986- 2010); Geert Hofstede (1991), entre otros realizan estudios importantes sobre cultura organizacional. Posteriormente se vincula la cultura con la calidad, considerando la primera base para el desarrollo de la segunda.

La cultura organizacional 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.

El diagnóstico de la cultura organizacional de la universidad 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 los resultados obtenidos en la categorización, 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.

Referencias bibliográficas

- Abravanel, H., Allaire, J., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R., & Simard, J. (2009). *Cultura Organizacional*. Colombia: Legis- Editores.
- 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>
- Arce, C. (febrero de 2005). *La Cultura Universitaria basada en la calidad y la excelencia*. San José, Costa Rica.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (12 de octubre de 2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito, Ecuador: Lexus.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Education.
- 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.
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). Compromiso laboral y cultura organizacional, el rol de la orientación cultural en una empresa. *Tesis para la obtención del grado científico de Magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de empresas*. Universidad del Pacífico.
- 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.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad* (Cuarta ed.). México: Mac Graw Hill.
- 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).
- Chiavenato, I. (2014). *Administración*. México: Mac Graw Hill.
- 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.
- Cújar, A., Ramos, C., Hellman, H., & Jorge, L. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 7.
- 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.

Cújar, A., Ramos, C., Hellman, H., & Jorge, L. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 7.

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*.

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, Administración 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.

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, A., & Fernández, E. (2000). La Cultura de la Organización en la Gestión de la Calidad Total. *Ensaïos e Ciencia*, 99-114.

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, Y. (mayo de 2012). Cultura Organizacional en la empresa de seguros internacionales de Cuba. *Trabajo de diploma*. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.

Hernández, C. (2012). La calidad y la excelencia ¿un problema de cultura y valores en las organizaciones? *Ciencia Administrativa*, 92-101.

Hernández, R., Sampieri, C., & Baptista, P. (2009). *Metodología de la Investigación*. 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.

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.

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

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.

Londoño, K. (2014). Estrategias de sensibilización para promover una cultura de calidad. *Nueva Granada*, 1-30.

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.

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.

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.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo quinta ed.). México: Pearson.

Schein, E. (1986). What do you need know about Organization Culture (Qué necesitas saber acerca de Cultura Organizacional). *Training and Development Journal*, 30-36.

Schein, E. (1987). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona.

Schein, E. (1993). Legitimizing Clinical Research in the Study of Organization 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).

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

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Pearson.

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).

Velasco, R. (2015). *Modelo de Cultura Organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. México: Instituto Tecnológico de Sonora.

1. Docente titular en Universidad Ecotec en Samborondón- Ecuador, monicallanos@hotmail.com; mllanos@ecotec.edu.ec. Doctora (PhD) en Ciencias Económicas de la Universidad de la Habana. Especialista en temas de Gestión del Talento Humano.

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 39 (Nº 23) Año 2018

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2018. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados