

**Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad UTE Santo Domingo,
Ecuador**

**Characterization of the organizational culture at UTE Santo Domingo University,
Ecuador**

Jaime Ramiro Merizalde Paredes ¹

UTE Santo Domingo, Ecuador. jaime.merizalde@ute.edu.ec

Gonzalo Patricio Analuisa Moya ²

UTE Santo Domingo, Ecuador. patricioanaluisa1903@gmail.com

Jacqueline Elizabeth Vivanco Bravo ³

UTE Santo Domingo, Ecuador. Jacqueline.vivanco@ute.edu.ec

Freddy Román Ordoñez⁴

UTE Santo Domingo, Ecuador. freddy.roman@ute.edu.ec

Recibido: 30/09/2021 Aceptado: 5/11/2021 Publicado: 5/12/2021

Cómo citar:

Menizalde, J.; Analuisa, P.; Vivanco, J.; Román, F. (2021). Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad UTE Santo Domingo, Ecuador. Revista Científica Mundo Recursivo, 4(2), 98-120.

¹ Ingeniero de Empresas y Negocios. Máster en Administración de Empresas. Coordinador de la Carrera de Administración de Empresas

² Ingeniero de Empresas. Magister en Gerencia de Negocios. Profesor de la carrera de Administración de Empresas. UTE Santo Domingo.

³ Ingeniera en Marketing y Negociación Comercial Internacional. Máster en Dirección y Planificación de Turismo. Profesora de la carrera de Administración de Empresas. UTE Santo Domingo

⁴ Ingeniero en Empresas. Master en Gerencia de Negocios. Profesor de la carrera de Administración de Empresas.

Resumen

La cultura organizacional es una variable que debe ser objeto de control de los directivos en las diferentes organizaciones. Dominar la cultura existente y trabajar con ella en función de los objetivos es una acción válida para aquellos que dirigen colectivos de personas y aspiran a alcanzar el éxito. La presente investigación se orientó a caracterizar la cultura organizacional existente en la Universidad. Con este propósito se aplicaron un grupo de instrumentos que buscaban caracterizar la cultura. La metodología utilizada tomó en consideración los aportes fundamentales de autores reconocidos en esta temática en el campo de la administración empresarial. La aplicación de los instrumentos permitió identificar la existencia de una cultura orientada en lo fundamental a las relaciones humanas con un bajo nivel de estandarización de los procesos y con poco reconocimiento de un liderazgo protagónico en la conducción de los procesos. Establecer estas distinciones permitió establecer un plan de acción orientado a potenciar los aspectos positivo de la cultura y atenuar las influencias adversas con el objetivo de contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Palabras claves: Administración, Cultura organizacional

Abstract

Organizational culture is a variable that must be controlled by managers in different organizations. Mastering the existing culture and working with it, based on objectives, is a valid action for those who lead collectives of people and aspire to succeed. This investigation intends to characterize the existing organizational culture in the University. For this purpose, a group of instruments were applied that sought to characterize the culture. The methodology used took into consideration the fundamental contributions of recognized authors on this

subject in the field of business administration. The application of the instruments made it possible to identify the existence of a culture oriented fundamentally to human relations with a low level of standardization of the processes and with little recognition of a leading leadership in the conduct of the processes. Establishing these distinctions made it possible to establish an action plan aimed at enhancing the positive aspects of the culture and mitigating adverse influences in order to contribute to the achievement of organizational objectives.

Keywords: Administration, Organizational culture

Introducción

Las organizaciones modernas deben cumplir con normas o estándares de calidad, que les permita ser competitivos en el largo plazo y para esto las instituciones deben adecuar su cultura para el cumplimiento de las exigencias del aseguramiento de la calidad en la prestación de servicios, el cambio o adecuación de la cultura requiere de un fuerte liderazgo.

De acuerdo con Robinns (2006) “...una de las responsabilidades de la gerencia moderna es revisar y analizar la efectividad de la organización y tomar acciones para mejorarla. Esta responsabilidad es altamente compleja por el reto que presenta tanto el ambiente externo como la dinámica interna de la organización.” p. 38

Por su parte Venís (2002) define el desarrollo organizacional como “... una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuestras tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ruido del cambio...”. En este sentido Kant Y Kahlo (1985) sostienen que “toda organización crea su propio clima, con tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes; también refleja las luchas internas y externas, los tipos de gente

que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema”. p. 8

La ley orgánica de Educación Superior, la cual exige una calidad educativa, elevando la formación del talento humano, para impulsar y promover el crecimiento económico. La demanda creciente de calidad y competitividad hacia las ÍES, Instituciones de Educación Superior, las ha conducido a implantar sistemas que permitan alcanzar mayor calidad que incluyen métodos como el de autoevaluación institucional. El desarrollo de una institución está totalmente ligado a la gestión administrativa – académica, la cual a su vez responde a un modelo de liderazgo y un estilo de cultura organizacional, guiada por el Proyecto Educativo de la Institución.

Frente a las demandas actuales de la Provincia Santo Domingo de los T´Sachilas la Universidad UTE, debe acoplarse vertiginosamente creando nuevas formas de gestión en su modelo cultural potenciando el área de talento humano. Para cumplimentar este propósito es fundamental contar con una caracterización general de la cultura organizacional existente.

Varicela (2007) define la cultura organizacional como:

“La cultura organizacional es un subsistema que forma parte de un sistema de orden mayor, la cultura nacional, y sistema en sí mismo que se forma en la interacción con el ambiente interno y externo por medio de la actividad y la comunicación” (Varicela, 2007, p. 6).

En correspondencia con lo antes expuesto, esta investigación tuvo como objetivo caracterizar la cultura organizacional existente en la Universidad UTE Santo Domingo.

Desarrollo

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein (1992), quien la define como un patrón de premisas básicas compartidas que un grupo desarrolla al aprender, mientras soluciona sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionan bien, hasta ser consideradas válidas y, por lo tanto, pueden ser enseñadas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. p. 112.

Según lo expuesto por Schein en el párrafo anterior, establece que un grupo de personas tiene formas de actuar e interactuar con los demás, lo cual lo denomina premisas básicas y estas son compartidas por el grupo, y estas son aprendidas para adaptarse e integrarse internamente en el organización y de adaptación externa, A decir de Schein (1992) citado por Lussier & Achua (2013, p369).

*“La **cultura** es la suma de creencias, normas, actitudes, valores, supuestos y formas de llevar a cabo las cosas compartidas por los miembros de una organización y que se enseñan a los nuevos miembros”* y cuando un miembro ingresa a la institución aprende los comportamientos compartidos por los miembros de la organización, los modelos teóricos de cultura organizacional que se utilizara en la investigación se refiere a los enfoques internos y externos de Cameron y Quinn que a continuación se explicara su modelo teórico

Según Hernández & Fernández (2010, p.9)

“Ningún modelo es por completo incluyente ni en su totalidad correcto”. Pero, el modelo en que se fundamenten las investigaciones en el ámbito organizacional debe contar con soporte empírico, tratar de describir la realidad con “exactitud” (desde la

perspectiva cuantitativa) y con profundidad” (desde la óptica cualitativa), que pueda integrar y organizar la mayoría de las dimensiones y criterios de estudio propuesto

Existen diversos modelos de la cultura, entre ellos el Modelo de orientación cultural (Auxillium West Company, 2006; Hofstede y Hofstede, 2005; y Hofstede, 2001 y 1993), el Modelo tridimensional de la cultura (Payne, 2000 y 2001) y el Modelo de los valores en competencia (Cameron y Quinn, 2006). De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica (especialmente en América Latina), y posee mayor sencillez y claridad conceptual, es tal vez el último (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath y St. Clair, 2007).

Según los estudios realizados, al determinar un modelo de cultura organizacional el objetivo no es establecer si la cultura es buena o mala, sino caracterizar, sus principales rasgos y relaciones en aspectos del entorno y estrategia interna. Para los investigadores, no existe un modelo único, sin embargo la prueba empírica debe ser lo muy clara y confiable, tanto en valoración cuantitativa y cualitativa, que en suma el constructo de la cultura sea identificada por los directivos para la implementación de un cambio planeado, para asegurar el cumplimiento de la estrategia. A decir de Buhler (2007) citado por Lussier & Achua (2013, p378) “Asegurarse de que la cultura de una organización este alineada con sus estrategias se halla entre las responsabilidades más desafiantes del liderazgo”

Según (Lussier & Achua, 2013) “La constitución de los tipos de cultura se basa en dos dimensiones: 1) el grado de turbulencia del entorno (estable frente a dinámico) y 2) el enfoque estratégico u orientación de la organización (interno frente a externo)” p. 17.

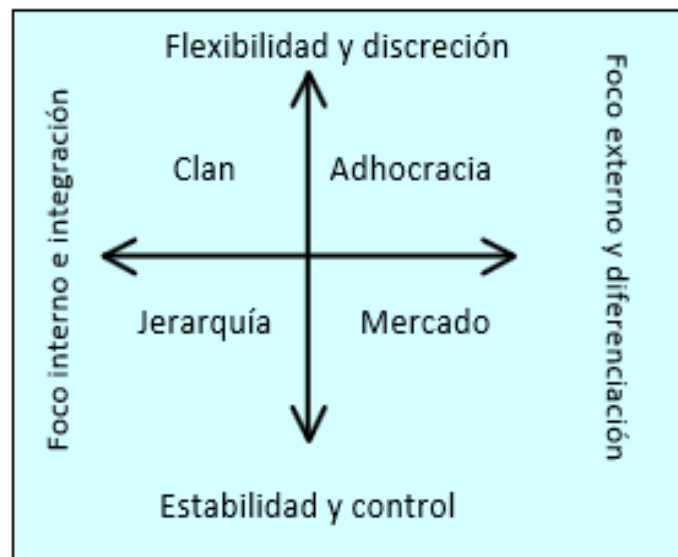
“Este modelo considera las características del entorno, como se ubica en función del mercado, la competencia, las políticas y estrategias del estado, como afecta su desarrollo organizacional, y una segunda variable analizado en este modelo es el enfoque estratégico que adopte los directivos para lograr su metas y objetivos,

estos dos factores influyen en el tipo de cultura, y los tipos de cultura son: Cooperativa, adaptable, competitiva y burocrática, las organizaciones pueden tener valores culturales en más de unas de las áreas mencionadas”. (Lussier & Achua, 2013. p. 21).

De acuerdo con Hernández & Fernández (2010, p.11). la cultura organizacional se puede clasificar a partir de dos dimensiones: flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control, y 2) orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estos subdominios culturales, se presenta en la figura 1:

Figura 1.

Modelo de los valores en competencia



Nota: (Cameron y Quinn, 2006), citado Hernández & Fernández (2010, p.11).

Este modelo analiza cuatro dimensiones orientados hacia el foco interno e integración del personal denominado clan que considera con alto grado de interés al personal, la flexibilidad que determina que una organización deja que los colaboradores

tomen la iniciativa en el logro de metas y objetivos, la diferenciación establece que la institución se preocupa por satisfacer las necesidades del mercado y por último esta la estabilidad y control donde los líderes tienen implementado en la organización sistemas y procesos rígidos para realizar las actividades y tareas. “Los cuatro subdominios de cultura emergen dependiendo del tipo de organización, por lo tanto, la concepción de Cameron y Quinn (2006) implica clases de organizaciones ligadas a sus respectivas culturas. La mayoría de las empresas e instituciones posee elementos de todas las clases de culturas, pero desarrolla un estilo dominante. Por lo tanto, no se trata de un modelo “tipológico”, sino “topológico”. Según Hernández & Fernández (2010, p.11).

Clan: Este tipo de subdominio, establece la creencia que el líder debe actuar como mentores, considera aspectos de manera individual y énfasis del trabajo en equipo, entre los departamentos, este modelo es un ejemplo de estructura familiar, este tipo de cultura incentiva la camaradería, la compartición de ideas y motivación del personal, el éxito está en las relaciones humanas, un clima organizacional adecuado. “Su concepción surgió después de estudiar a algunas firmas japonesas hacia el final de los años sesenta y principios de los setenta (Cameron y Quinn, 2006). “Metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de “nosotros” permean a las empresas tipo clan”, según lo establece Hernández & Fernández (2010, p.11).

Jerarquía: “La Cultura burocrática representa un liderazgo que valora el orden, la estabilidad, el estatus y la eficiencia” (Lussier & Achua 2013, p385). Cameron y Quinn (2006) fundamentan esta clase de cultura en los atributos clásicos de la burocracia de Max Weber: reglas, especialización, “meritocracia” (supervisión mediante premios y sanciones), jerarquía, propiedad separada, impersonalidad y responsabilidad. En este tipo de modelo los líderes están orientados hacia la tarea, y con enfoque interno, que establece

una estrategia orientada a mantener a la organización sin turbulencia y sin contratiempos en el largo plazo, los procedimientos, los manuales de funciones de actividades y tareas, las reglas y políticas son factores que gobiernan a los colaboradores, los procesos y el diseño organizacional están elaborados para controlar cada tarea, actividad, estrategia y costos y gastos de la institución , caracterizado por un poder centralizado, existe alto énfasis en el castigo y premio por los resultados obtenidos por los colaboradores. “Las organizaciones con culturas burocráticas son altamente estructuradas y orientadas a la eficiencia” (Lussier & Achua 2013, p385)

Adhocracia (ausencia de la jerarquía): La Adhocracia, es la tercera área de la cultura organizacional, las características de este ámbito consisten en motivar a los colaboradores hacia la innovación, el esfuerzo por voluntad propia, la creación de nuevos productos y formas de realizar las tareas y actividades con el objetivo de ser líderes en la industria o sector comercial. Este tipo de organización y la cultura asociada surgieron como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información (Cameron y Quinn, 2006; Wells, Thelen y Ruark, 2007).

Mercado: Constituye otra forma de organización surgida al final de los años sesenta, conforme las compañías enfrentaron nuevos retos (Cameron y Quinn, 2006). Los objetivos de este subdominio de la cultura organizacional se enfoca en el liderazgo de mercado, deja a tras a la competencia, por medio de los recursos y esfuerzos que tiene la organización los colaboradores se esfuerzan por lograr las metas y objetivos planteados en las satisfacción de la necesidades de los clientes, los líderes tiene alto interés en aprovechar los nichos de mercado, gustos y preferencias de los clientes los valores predominantes son la competitividad y productividad, con índices claros de eficiencia y eficacia

En el modelo de Aun, Brown y Cliffe, determina la forma en que como se comportan las personas que pertenecen a un grupo u organización (Stefanova & Lucas, 2006). Esta variable incluye:

- Involucramiento del personal.
- Bienestar del personal
- Autonomía y Comunicación
- Capacitación y entrenamiento
- Integración del Personal
- Relaciones de líder colaborador
- Estilo Directivo
- Formalización y flexibilidad
- Innovación.
- Enfoque externo
- Claridad de las metas
- Esfuerzo
- Eficiencia
- Presión para producir y retroalimentación de procesos.
- Competencia.

Metodología

El enfoque de la investigación es de corte mixto en cuyo proceso se evidencia un manejo cuantitativo para aplicar y obtener información proveniente tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias por medio de encuestas y datos históricos, a fin de obtener datos confiables e identificar los procesos más importantes, además se combinarán instrumentos de investigación cualitativa (entrevistas en profundidad, grupos de discusión). La concepción o elección del diseño de investigación, para responder a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos del estudio es un diseño no experimental transaccional o transversal caracterizado por recolección de datos por un momento único, con una investigación descriptiva - explicativa dando a conocer la descripción exacta del fenómeno que se está estudiando y establecer cuáles son las principales causas del problema.

Este estudio se caracterizará por aplicar investigación descriptiva y explicativa. Según (Cerdeña, 1998, p.71) “Tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas.”; y agrega: “se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás”. En la investigación propuesta se recolectará información sobre las principales características de la cultura organizacional.

Definición de la población y la muestra: La Universidad UTE, Extensión Santo Domingo en el momento de la investigación contaba con una población de 159 docentes, 1859 estudiantes y 89 administrativos.

Para conocer la cantidad de los colaboradores sujetos de investigación se tomará una muestra por cada estamento de la universidad y se utilizará la expresión de cálculo 1:

$$n = \frac{z^2 * p * q + N}{e^2 * (N - 1) + (p * q * z^2)} \quad (1)$$

Dónde:

N: Muestra o número de elementos representativos de la población, para ser analizados para extraer la información.

Z: Constante que depende del nivel de confianza 95% se asignan un valor de 1,96.

e: Es el error muestral deseado. Se tomará un valor del 5%

p y q = Probabilidad de éxito y fracaso respectivamente suele ser el 50%.

La sustitución de estos valores en la expresión 1 permitió establecer un tamaño de muestra de 319

Para identificar la tipología de la cultura organizacional de la Sede Santo Domingo se aplicó un instrumento compuesto por 50 ítems que permiten caracterizar diferentes rasgos

de la cultura organizacional. Para establecer el tipo de Cultura Organizacional, se escogió cuatro criterios y cuatro subcriterios establecidos según la operacionalización de variables, además cada subcriterio cuenta con indicadores, de medición cuantitativa y cualitativa, la valoración cuantitativa es por la aplicación de la encuesta donde se valora de 1 a 5 cada respuesta y de carácter cualitativo son los indicadores que analizan evidencia documental o de archivo donde se realiza un análisis subjetivo según se detalla en la tabla 1.

Tabla 1

Matriz de indicadores de la cultura

Sub dominio	Sub Criterio	Indicador	Ponderación	Medida
Foco interno e integración	Relaciones Humanas (CLAN)	Bienestar del colaborador.	0,17	Cuantitativa
		<i>Estrategias transversales de bienestar al TH.</i>	0,02	Cualitativa
		Autonomía	0,10	Cuantitativa
		Comunicación.	0,05	Cuantitativa
		<i>Gestión de procesos de comunicación interna</i>	0,03	Cualitativa
		Énfasis en el entrenamiento	0,05	Cuantitativa
		Integración	0,10	Cuantitativa
		Soporte del Superior Inmediato	0,10	Cuantitativa
		Compromiso y pertenencia	0,10	Cuantitativa
		Estilo Directivo	0,25	Cuantitativa
		Formalización.	0,30	Cuantitativa
		Tradicición	0,15	Cuantitativa
		<i>Estructura organizativa y funciones</i>	0,20	Cualitativa
Estabilidad y Control	Procesos Internos (Jeraquia)	<i>Estructura operativa y funcionalidad</i>	0,10	Cualitativa
		Estilo Directivo	0,25	Cuantitativa
		Flexibilidad	0,20	Cuantitativa
		Innovación	0,20	Cuantitativa
		<i>Gestión técnica/ Tecnología</i>	0,10	Cualitativa
Flexibilidad y discreción	Sistemas (Adhocracia)	Enfoque externo	0,15	Cuantitativa
		Autonomía	0,10	Cuantitativa
		Estilo Directivo	0,25	Cuantitativa
		Claridad de las metas	0,18	Cuantitativa

Foco externo y Diferenciación	Metas Relacionales (Mercado)	Esfuerzo.	0,10	Cuantitativa
		Eficiencia	0,05	Cuantitativa
		Presion para producir	0,07	Cuantitativa
		Retroalimentación	0,10	Cuantitativa
		<i>Visión estratégica y plan estrategico</i>	0,10	Cualitativa
		<i>Estrategias empresariales especificas</i>	0,10	Cualitativa
		<i>Desarrollo de Alianzas</i>	0,05	Cualitativa
		Estilo Directivo	0,25	Cuantitativa

Para determinar la madurez de los seguidores o el grado de competencia e interés para realizar el trabajo o tareas asignadas, se establecieron dos subcriterios; el interés por el trabajo (querer) y el grado de competencia (saber), y cada subcriterio tiene 3 indicadores que son: compromiso, motivación y seguridad en sí mismo, capacidad, habilidad y experiencia respectivamente.

Los umbrales naturales (sobre 100) son 25; 60; 70; 80; 100 los mismos que dividen e identifica el grado de interés y competencia por cada uno de los colaboradores de la Institución. Estos valores fueron utilizados para definir los siguientes umbrales.

Los criterios de clasificación de las categorías para la cultura organizacional y el grado de madurez se resumen en la tabla 2.

Tabla. 2

Clasificación y rangos de las respuestas a los Indicadores de la Madurez de los Seguidores

Resultado	Nivel	Ponderación	Color	Grupo
ICO<=25	Bajo	1	Rojo	Alto seguimiento
26< ICO<=60	Medio Bajo	2	Naranja	Alto seguimiento
61< ICO<=70	Medio	3	Amarillo	Medio Seguimiento
71< ICO<=80	Medio Alto	4	Verde	Medio Seguimiento
81< ICO<=100	Alto	5	Verde oscuro	Seguimiento discrecional

Además, se aplicó una encuesta para evaluar el grado de satisfacción de los docentes, trabajadores administrativos y técnicos. Para lo cual se utilizó una escala de Likert con cinco categorías.

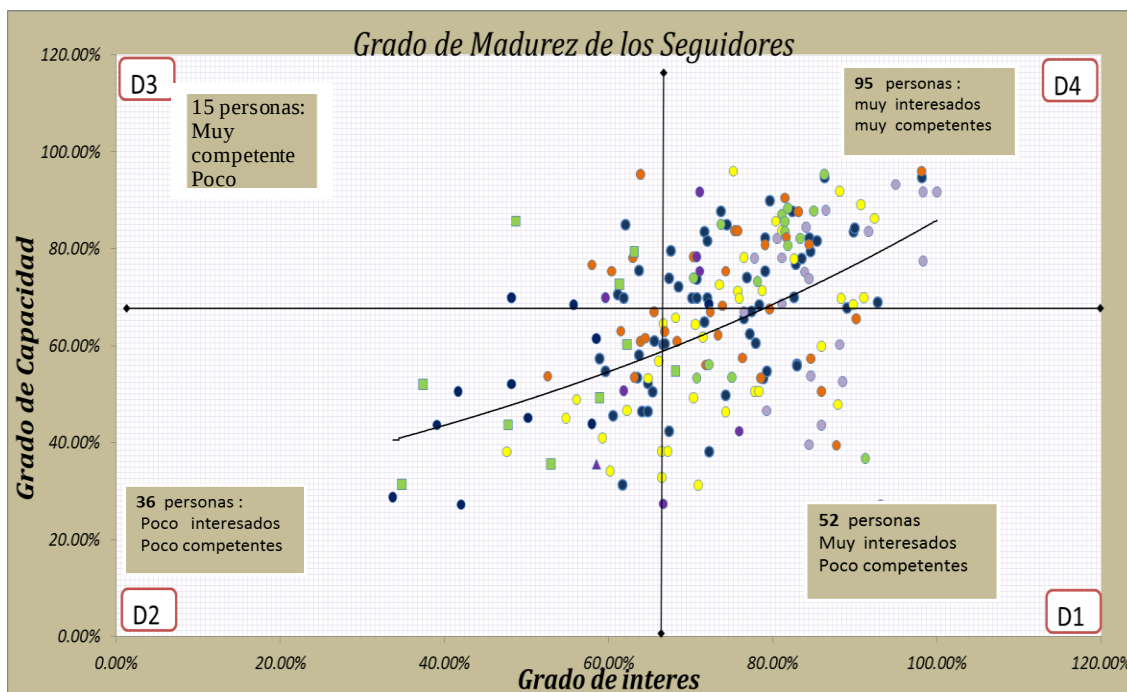
Todas las personas que conformaron la muestra son colaboradores directos. La confiabilidad de la escala fue, según el Alfa de Cronbach, de 0.897. Así, se puede decir que los datos obtenidos fueron confiables para establecer las descripciones de cada área.

Resultados

Como se puede apreciar en la figura 2 los resultados muestran una tendencia a un comportamiento central en la relación entre el grado de capacidad y el grado de interés con un predominio de personas que se ubican en el cuadrante de alto nivel de competencia e interés, seguido por el cuadrante donde se concentran personas con alto nivel de interés, pero bajo nivel de competencia. En este cuadrante por lo general se encuentran personas que o bien llevan mucho tiempo en la organización, pero no están preparados para los cambios que se han introducido en los últimos tiempos o personas de recién ingreso que aún no dominan el desarrollo de las competencias. Resulta preocupante que cerca de un 15% de las personas muestran bajos niveles de competencia y de compromiso y cerca de un 7% del personal es competente pero no está comprometido con la organización.

Figura 2.

Comportamiento de las dimensiones de grado de interés y grado de capacidad

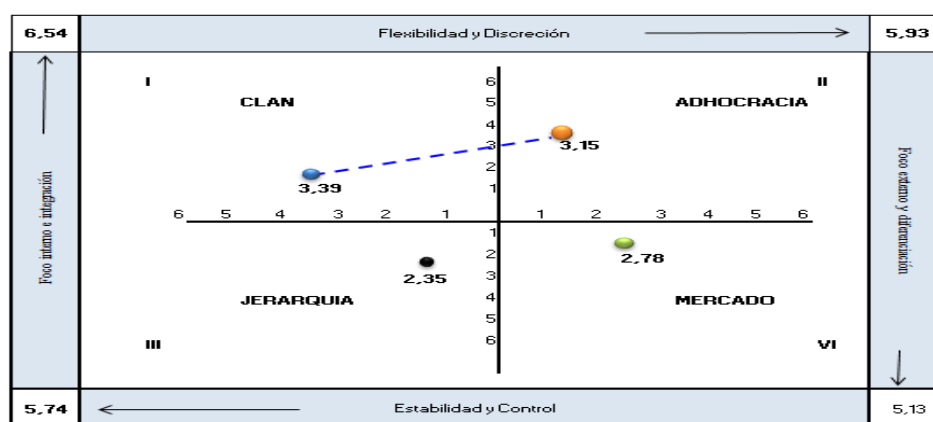


Al aplicar el modelo de comportamiento de valores en competencias se pudo establecer (ver Figura 3) que en la organización existe una cultura con altos rasgos de comportamiento de un CLAN donde predominan las relaciones humanas y existe un bajo grado de estandarización de los procesos por lo que se manifiestan rasgos de adhracia. Los niveles de liderazgo o jerarquía son bajos al igual que se manifiesta una baja cultura de orientación al mercado.

De acuerdo con los resultados que se muestran en la tabla 4. En la organización el subdominio que mejor desarrollo presenta es el de las relaciones humanas mientras, el menor desarrollado es el de los procesos internos. En las relaciones humanas están evaluados de forma favorable: el bienestar de los colaboradores, la autonomía, la comunicación interna y el compromiso y la pertinencia. Presentan un estado menos favorable las actividades de entrenamiento y los estilos directivos.

Figura 3.

Comportamiento del Modelo de Valores en Competencia.



El Sub dominio de procesos internos todos los procesos resultaron evaluados con baja puntuación en ninguno de los casos se superó el nivel medio y el indicador de estilo directivo alcanzó la puntuación más baja posible. El sub criterio de orientación externa y diferenciación resultó ser el segundo sub dominio con menor nivel de desarrollo donde todos los indicadores con excepción de la existencia de una visión estratégica compartida mostraron bajos niveles de desarrollo.

El subcriterio de Flexibilidad y discreción mostró un estado de desarrollo intermedio donde la mayoría de los indicadores superan el valor medio con excepción del estilo directivo y la gestión técnica que mostraron un comportamiento bajo.

Tabla 3

Comportamiento de los indicadores de cultura organizacional

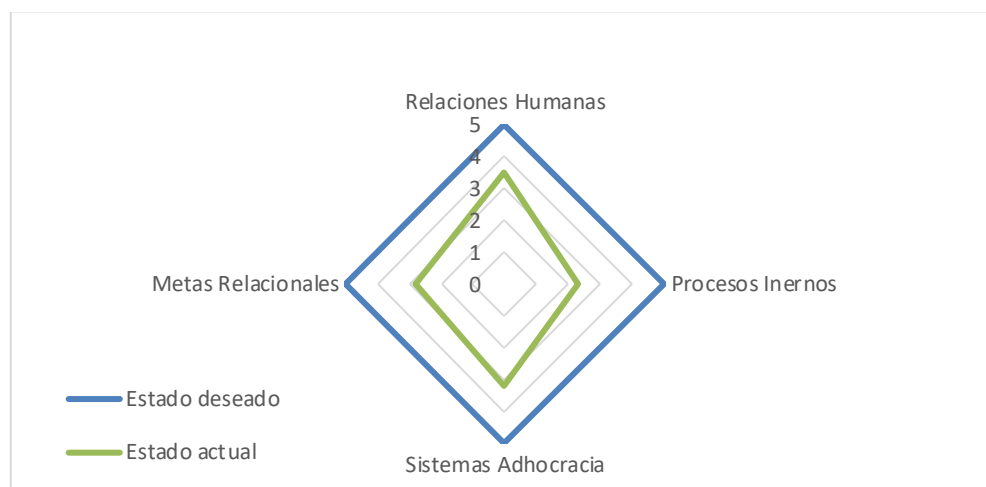
Subdominios Culturales	Subcriterio	Indicadores o Criterios por Área	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Area Indice
Foco interno e integración	Relaciones Humanas (CLAN)	Bienestar del colaborador.	0,20	4	3,39
		Estrategias transversales de bienestar al TH.	0,02	5	
		Autonomía	0,10	4	
		Comunicación.	0,05	4	

		<i>Gestion de procesos de comunicación interna</i>	0,03	3	
		Enfasis en el entrenamiento	0,05	2	
		Integración	0,10	4	
		Soporte del Superior Inmediato	0,10	3	
		Compromiso y pertenencia	0,10	5	
		Estilo Directivo	0,25	2	
		Formalización.	0,30	3	
		Tradición	0,15	3	
Estabilidad y Control	Procesos Internos (Jeraquia)	<i>Estructura organizativa y funciones</i>	0,20	3	2,35
		<i>Estructura operativa y funcionalidad</i>	0,10	3	
		Estilo Directivo	0,25	1	
		Flexibilidad	0,20	4	
		Innovación	0,20	4	
Flexibilidad y discreción	Sistemas (Adhocracia)	<i>Gestión técnica/ Tecnología</i>	0,10	3	3,15
		Enfoque externo	0,15	4	
		Autonomía	0,10	4	
		Estilo Directivo	0,25	1	
		Claridad de las metas	0,18	3	
		Esfuerzo.	0,10	3	
		Eficiencia	0,05	3	
		Presión para producir	0,07	2	
Foco externo y Diferenciación	Metas Relacionales (Mercado)	Retroalimentación	0,10	2	2,78
		<i>Visión estratégica y plan estratégico</i>	0,10	5	
		<i>Estrategias empresariales específicas</i>	0,10	3	
		<i>Desarrollo de Alianzas</i>	0,05	3	
		Estilo Directivo	0,25	2	
Resultado General					11,67

De forma general se puede concluir que los cuatro subdominios culturales deben ser mejorados al contar con un gran potencial para su desarrollo. En la figura 4 se ilustra el comportamiento espacial mostrado en los cuatro subdominios.

Figura 4.

Comportamiento de los Subdominios culturales.



Como criterio de análisis adicional se caracterizó la satisfacción del mercado donde se corrobora que los niveles de satisfacción son bajos mostrando la mayor incidencia: la atención al cliente, la solución de problemas y los trámites administrativos. Mientras, los mejores niveles de satisfacción se asocian al estado de la infraestructura y a la disponibilidad y estado técnico del equipamiento. Este comportamiento corrobora que la orientación al mercado o a los factores externos es baja.

Tabla 4

Resultados de la satisfacción del cliente:

Area consultada	Porcentaje de satisfacción	Valoración Individual
Servicios Adcionales	72,49%	4
Equipos y materiales para clases:	78,96%	4
Infraestructura	85,44%	5
Trámites Administrativos	59,55%	2
Atención al Cliente	55,66%	2
Enseñanza	68,61%	3
Comunicación Interna	78,32%	4
Solución de Problemas	54,69%	2
Conocimiento Adquirido.	57,61%	2
Prácticas de la Materia.	63,11%	3
Promedio	67,44%	3,1

De igual modo se analizó la satisfacción de los colaboradores (ver tabla 5), como se puede apreciar la satisfacción de los colaboradores muestra un nivel de satisfacción interna ligeramente superior a los de los clientes externos, aunque aún insuficiente para los estados deseados, mostrando el comportamiento más desfavorable la satisfacción del desarrollo profesional.

Tabla 5

Grado de satisfacción de los colaboradores:

Aspectos Evaluados	%
Apoyo del Superior	70
Satisfacción de las funciones y tareas	75
Equipos y materiales de trabajo	75
Desarrollo profesional	60,91
Capacitación recibida	75
Confianza y Camadadería	74
Trayectoria	72
Promedio	71,7014286
Valoración	4

En la tabla 6 se muestran los niveles de satisfacción por áreas como se puede apreciar las mayores dificultades se observan en los trabajadores de áreas administrativas: trabajadores de mantenimiento y áreas agrícolas, secretaría, analistas administrativos. Aunque, de forma general los niveles de satisfacción son bajos con excepción del Pro secretario que manifestó estar totalmente satisfecho.

Tabla 6

Grado de Satisfacción de los colaboradores por área / grupo de Trabajo.

Areas consultadas	%
Analistas administración	69
Jefe o Supervisor	73
Asistente Administrativo	70
Auxiliar de Servicios Generales	76
Mantenimiento Técnico	56
Conserje	75
Trabajador Agrícola	64
Docente Tiempo Completo	75
Docente Tiempo Medio	72
Docente Jornada Parcial	75
Secretaría	68
Prosecretario	100
Promedio	72,75

Conclusiones

Realizada una caracterización general de la cultura organizacional existente en la entidad objeto de estudio se puede concluir que en la misma existe una cultura de clan donde predominan las relaciones humanas, y la estandarización de los procesos es baja. De igual modo no se reconocen estilos de liderazgo fuertes y marcados, la orientación hacia el mercado es baja.

Las características observadas en la cultura organizacional condicionan que el nivel de satisfacción de los clientes externos sea bajo. De igual modo se apreciaron bajos niveles de satisfacción de los colaboradores internos.

Referencias Bibliográficas

- AUDIRAC, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Consultoría* (1ra ed.). Mexico: TRILLAS.
- Barciela, C. E. L. (2007). *Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales*. (Spanish). ACIMED.
- Bastidas, O., Godoy, E., & Moreno, F. (2008). *Liderazgo y trabajo en equipo en las empresas prestadoras del servicio de agua potable y saneamiento del Estado Trujillo*. (Spanish). *Leadership and teamwork present in the companies offering service of drinkable water and sanitation of Trujillo State*. (English), 3(2), 286-302.
- Fuenmayor, M. M. (2010). *Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo*. (Spanish). *Human Talent and Team work for Directive Personnel at Universities in the Maracaibo Municipality*. (English), 12(1), 79-97.
- Nader, M., & Solano, A. C. (2007). *Influencia de los Valores sobre los Estilos de Liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass*. (Spanish). *Influence of values on leadership styles: an analysis according to Bass' transformational transactional leadership model*. (English), 6(3), 689-698.
- Ortiz, M. del C. J. (2011). *El discurso mundial de modernización educativa: evaluación de la calidad y reforma de las universidades latinoamericanas*. (Spanish). *Espacio Abierto*. Cuaderno Venezolano de Sociología, 20(2), 219-238.
- Pirela de Faría, L. d. (2010). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Padilla, S. A., & Quintana Lozada, A. E. (2012). *Impacto del liderazgo en las actitudes de los colaboradores*. (Spanish). *Anáhuac Journal*, 12(2), 51-72.

- Robbins, s., & Coulter, m. (2000). *Administración* (sexta ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, E. M., & Acosta, C. R. (jul-dic2009). *Cultura organizacional en el sistema de gestión dl calidad en las dependencias de educación superior (des) vale de méxico*. (Spanish). *Gestión y Estrategia*, (36), 53-65.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Decima ed.). MEXICO: Prentice Hall.
- UNESCO (1998) “*Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*”, en: *Perfiles educativos*, Tercera época, Vol. XX, Nos. 79,80.
- Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Dewey E. Johnson (1998)., *Administracion del comportamiento organizacional*, Prentice- Hall,
- Franklin, E. Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Prentice Hall.Primer Edición
- Lussier, R. Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*: México: Cengage Learning. Cuarta Edición
- Robbins, S. Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*: México. Pearson.
- Bennis, W.,(2008) *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*, Paidos.
- Fielder, F.E.,(1972) “The effects of leadership, training and experience: a contingency model interpretation” , en *Administrative Science Quaterly*. 17 .
- R. J. House and R.N. Aditya, (1997): “ The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?” *Journal of Management* 23(3) 409-474.
- E. H. Schein, (1996), “Culture: The Missing Concept in Organization Studies”, *Administrative Science Quarterly* 41, num 2 pp. 229-240.
- E. Schein, (1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. (San Francisco, CA: Jossey-Bass,