

# UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE CUENCA Y SU INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS DE DESEMPEÑO - PERÍODO 2017”

Trabajo de Titulación, Modalidad “Artículo Académico”, previo a la obtención de Título de Ingeniero Comercial

**AUTORAS:**

GLADIS MARICELA BERMEO PESÁNTEZ

CI: 0150097293

LAURA PATRICIA YUPA CAÑAFE

CI: 0106859341

**TUTOR:**

ECON: MARÍA SOLEDAD ESCANDÓN MORALES

CI: 0102291507

**CUENCA-ECUADOR**

**2018**



## **RESUMEN**

El presente artículo evidencia la importancia de analizar Cultura Organizacional desde una perspectiva analítica donde se correlacionen variables de Cultura Organizacional y variables identificadas en el ámbito académico, permitiendo así establecer el nivel de influencia en los resultados de desempeño de una Institución de Educación Superior. El campo de investigación fue la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca. La metodología aplicada se basó en el modelo de Cultura Organizacional de Denison y sus colegas, quienes identifican dimensiones culturales (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y las relacionan con variables organizacionales, mismas que se han adaptado al ámbito institucional. Los resultados muestran que la variable planteada (Satisfacción) tiene incidencia en el desempeño académico. Además, la estructura factorial resultante es similar a la que plantea el modelo.

## **PALABRAS CLAVES**

Cultura Organizacional- Desempeño- Modelo de Denison-Satisfacción.



## ABSTRACT

This article reveals the transcendence of analyzing Organizational Culture from a Statistic point of view. This analytic perspective allows to show the influence of the Organizational Culture of a specific Higher Education Institution on its performance, by correlating academic variables with cultural ones. Study field was the Economics and Management School of the Universidad de Cuenca. Applied methodology was based on Denison' model of Organizational Culture, which identifies cultural dimensions: Involvement, consistency, adaptability and mission. These dimensions have been correlations with organizational variables, which has been adjusted to an institutional environment. Results show that "Satisfaction" (as an academic variable) has direct influence on academic performance. Also, the factorial structure resulting is similar to that proposed by the model.

## KEY WORDS

Organizational Culture, Performance, Denison' Model, Satisfaction



## Índice

.....	4
Introducción .....	8
1. Dimensión teórica .....	9
1.1 Evolución del concepto de Cultura Organizacional.....	9
1.2 Caracterización del modelo de Denison .....	11
1.3 Cultura Organizacional y desempeño .....	13
1.4 Cultura Organizacional y satisfacción .....	13
1.5 Variables de desempeño académico .....	14
1.6 Estudio de las relaciones Cultura- Desempeño en la Facultad De Ciencias Económicas en la Universidad de Cuenca .....	14
2. Dimensión metodológica.....	16
2.1 Tipo de Investigación .....	16
2.2 Muestreo y recolección de la información .....	16
2.3 Instrumento.....	16
2.4 Análisis de datos.....	18
3. Resultados .....	18
3.1 Análisis de Fiabilidad .....	18
3.2 Análisis Factorial.....	19
3.3 Análisis de Regresión .....	21
Discusión .....	23
Conclusiones .....	24
Recomendaciones .....	26
Limitaciones .....	26
Agradecimientos .....	27
Bibliografía .....	27
Anexos .....	31

## Índice de Tablas y Figuras

<b>Tabla 1:</b> Fiabilidad del instrumento (estudiantes y docentes).....	18
<b>Tabla 2:</b> Resultados de la prueba KMO Y Bartlett.....	19
<b>Tabla 3:</b> Matriz de componentes rotados .....	20
<b>Tabla 4:</b> Matriz de componentes rotados .....	21
<b>Tabla 5:</b> Resultados del modelo de regresión .....	22
<b>Tabla 6:</b> Resultados del modelo de regresión .....	22



Figura 1: Modelo de Denison ..... 12

## RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DE AUTOR

Yo, Gladis Maricela Bermeo Pesántez, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“Estudio de la Cultura Organizacional de la Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas de la Universidad De Cuenca y su influencia en los resultados de desempeño - Período 2017”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 06 de febrero de 2018

Gladis Maricela Bermeo Pesántez

C.I: 0150097293



Yo, Laura Patricia Yupa Cañafe, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación **“Estudio de la Cultura Organizacional de la Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas de la Universidad De Cuenca y su influencia en los resultados de desempeño - Período 2017”**, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 06 de febrero de 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Laura Yupa", written over a horizontal line.

Laura Patricia Yupa Cañafe

C.I: 0106859341



## CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Yo, Gladis Maricela Bermeo Pesántez, autora del trabajo de titulación **“Estudio de la Cultura Organizacional de la Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas de la Universidad De Cuenca y su influencia en los resultados de desempeño - Período 2017”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 06 de febrero de 2018



---

Gladis Maricela Bermeo Pesántez

C.I: 0150097293



Yo, Laura Patricia Yupa Cañafe, autora del trabajo de titulación **“Estudio de la Cultura Organizacional de la Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas de la Universidad De Cuenca y su influencia en los resultados de desempeño - Período 2017”**, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 06 de febrero de 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Laura Patricia Yupa Cañafe", written over a horizontal line.

Laura Patricia Yupa Cañafe

C.I: 0106859341



## Introducción

La Cultura Organizacional es un tema controversial que ha logrado llamar la atención de muchos interesados en la antropología, sociología, psicología y psicología social permitiendo caracterizar a individuos, grupos y sistemas de la organización (Robbins & Judge, 2009), sin embargo, en la actualidad su estudio ha motivado a teóricos organizacionales a profundizarlo, ya que constituye un elemento de vital importancia estratégica.

A pesar de que existen varios autores que proponen modelos y definiciones de Cultura Organizacional no se ha llegado a un consenso, dichos modelos son de carácter descriptivo en su mayoría, no obstante, el único modelo analítico es el desarrollado por Denison y sus colegas, mismo que servirá de base para la presente investigación.

Debido a que en Latinoamérica el modelo mencionado se desarrolló en organizaciones de diferentes sectores, la falta de aplicabilidad en Instituciones de Educación Superior y su escaso referente de estudios similares, motivaron ésta investigación. Es por ello que se realizará un análisis del contexto universitario a fin de identificar aquellas variables predictoras del desempeño académico.

El estudio de la Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior aportará a su desarrollo estratégico, integral y sistémico, puesto que es la base del cumplimiento de misión, visión, valores, metas y objetivos, generando así cohesión de sus miembros y un óptimo desempeño, es por ello que se ha considerado a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad De Cuenca como campo de aplicación de esta investigación en el Período Marzo – Agosto del 2017.

En líneas generales el trabajo de investigación se presenta de la siguiente manera: primero una revisión bibliográfica del concepto de la Cultura Organizacional, segundo se explica la metodología aplicada, posteriormente se exponen los resultados, así mismo se presenta la discusión y finalmente se hacen las conclusiones y recomendaciones respectivas.



## 1. Dimensión teórica

### 1.1 Evolución del concepto de Cultura Organizacional

Con la aparición de Enfoques Humanistas y el estudio de las ciencias sociales Elton Mayo y sus colegas realizaron un experimento en la Western Electric Company (Hawthorne), determinando que el factor que motiva al trabajo no es únicamente el económico, sino aquellos factores psicológicos y sociales (Mayo, 1933). Este experimento permitió establecer una relación entre productividad laboral, desempeño y satisfacción lo que motiva al estudio de la Cultura.

El término cultura fue introducido por varios autores, quienes en su intento de estudiar de forma objetiva las normas de comportamiento, creencias, prácticas -costumbres (Goodenough, 1971), satisfacción laboral (Slocum, 1971), la ideología organizacional, el comportamiento de los individuos (Harrison, 1972), la personalidad de los colaboradores de una organización (Mitroff & Kilmann, 1976) y cada uno de los fenómenos organizacionales, introducen el término Cultura en el ámbito Organizacional, generando así, que el recurso humano tome fuerza. A partir de esto (Pettigrew, 1979) considerado como el precursor del concepto de Cultura Organizacional lo define como “Un sistema de significados públicos y colectivamente aceptados que operan para un determinado grupo en un momento dado...” (pág. 574).

En la década de los 80 se generaron importantes aportes al concepto de Cultura Organizacional, (Wilkins, 1983) considera que el ambiente social es un factor importante para ésta, (Barney, 1983) la refiere como una fuente de ventaja competitiva y sostenida, mientras que (Robbins S. P., 1987) afirma que “es un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra...” (pág. 439). No obstante, (Schein, 1983) considera que la formación cultural es resultado de actividades de liderazgo y experiencias compartidas, análogamente menciona que Cultura Organizacional es un comportamiento generalmente aceptado definido por la manera de percibir, sentir y actuar (Schein, 1988).



Así pues, en la década de los 90 en base a: patrones similares, paradigmas definidos y experiencias en investigaciones cada autor define el término Cultura Organizacional de manera distinta (Siehl & Martin , 1990), al mismo tiempo se identifican: manifestaciones culturales, símbolos, rituales, normas, prácticas y valores que rigen a una organización, a fin de lograr cohesión entre sus miembros e identificar cuan fuerte o débil es una cultura (Hofstede, Neuijen, Ohayv , & Sanders, 1990); (O'reilly, Chatman, & Caldwel, 1991). Para (Rondeau & Wagar, 1998) éste término es “el patrón básico de creencias, suposiciones y valores compartidos que existen en una organización y que son ampliamente compartidos por sus miembros...” (p. 14). Sin embargo su estudio desde un enfoque cualitativo es considerado subjetivo, pues únicamente proporciona aspectos generales y descriptivos, por tanto (Cameron & Quinn, 1999); (Denison, 1996); (Hofstede, Neuijen, Ohayv , & Sanders, 1990) creen que se debería realizar una evaluación cuantitativa de los factores determinantes de Cultura Organizacional.

Estudios previos aportaron al concepto de lo que hoy en día se conoce como Cultura Organizacional, es así que, para el año 2000 su significado fue fortaleciéndose. Según Urrea, Mejía y Naranjo citado por (Calderón, Hernández, Murillo, & Torres, 2003) especifican que, los procesos de trabajo se pueden identificar por la manera de actuar de los miembros. Por otra parte (Miron, Erez, & Naveh, 2004) sostienen que el comportamiento se rige por valores y creencias compartidas dentro de la organización. Además (Guevara, 2002) la refiere como el conjunto de valores, normas, creencias, mitos y recompensas, razón por la cual (Cunha & Cooper, 2002) la conceptualiza como “la manera en que se hacen las cosas en la organización, reflejando las creencias de sus miembros en cuanto a los comportamientos y procedimientos apropiados...” (pág. 23).

A partir de la revisión bibliográfica citada e identificando un común denominador en las definiciones previas las autoras definen el término Cultura Organizacional como: el conjunto de normas, creencias, costumbres y valores reflejados en el accionar diario que se comparten en una organización.



## 1.2 Caracterización del modelo de Denison

A pesar de que existen varios modelos y teorías de Cultura Organizacional (**Anexo 1**), se establece que ninguno de éstos es incluyente ni obligatorio de aplicar debido a sus limitaciones, su alcance o su escasa información (Scott, Mannion, Davies, & Marshall, 2003).

El modelo de Denison presenta indicadores cuantitativos para evaluar la Cultura Organizacional como: rendimiento de los activos, rendimiento sobre la inversión, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad de los productos y servicios, desarrollo de productos e innovación y satisfacción (Denison, 1984); (Denison & Mishra, 1995); (Denison & Neale, 2000); (Fey & Denison, 2000).

Según el modelo de Denison las culturas presentan cuatro rasgos susceptibles de ser medidos y de ser comparados (Denison & Mishra, 1995), tales como: Involucramiento que implica el grado de compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, el sentido de pertinencia en todos los niveles jerárquicos para potenciar sus capacidades y lograr una organización efectiva (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003); Consistencia la organización procura mayor grado de estabilidad en: acuerdos, coordinación e integración y valores centrales, se busca también que los miembros de la organización compartan una mentalidad común y un alto grado de conformidad (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003).

En cuanto a Adaptabilidad una organización debe transformar sus conductas, tomar riesgos y reconocer los errores como factor clave para aprender y mejorar lo que se logra únicamente con una organización poca adaptada (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003), por último la Misión muestra un sentido claro de dirección e intención estratégica que define las metas y objetivos estratégicos a corto como largo plazo (Denison, Haaland, & Goelzer, 2003).

El cuestionario de Denison y sus colegas es el pionero en estudios correlacionales de Cultura Organizacional, fue aplicado en 34 compañías (25 diferentes industrias), con una muestra de 43747 encuestados pertenecientes a 6671

grupos de trabajo (Denison, 1984). Según (Denison & Neale, 2000) este cuestionario es un predictor de la productividad organizacional que está diseñado para realizar un análisis integral de la Cultura de una Organización en base a rasgos culturales subyacentes y prácticas de gestión influyentes en el desempeño de un negocio.

(Fey & Denison, 2000) ejemplifican su modelo (**Figura 1**), el cual está dividido en perfiles horizontales y verticales. El perfil horizontal está diseñado para distinguir el foco externo (Adaptabilidad y Misión) e interno (Involucramiento y Consistencia), de tal manera que se pueda diagnosticar la relación entre el entorno y la organización, mientras que el perfil vertical está diseñado básicamente para medir flexibilidad (Involucramiento y Adaptabilidad) o estabilidad (Consistencia y Misión) de la misma (Denison & Neale, 2000).

**Figura 1:** Modelo de Denison



**Fuente:** (Fey & Denison, 2000)

**Elaboración:** Las Autoras



### 1.3 Cultura Organizacional y desempeño

A fin de establecer la relación Cultura Organizacional- Desempeño, Denison y sus colegas realizaron un análisis en 34 empresas estableciendo hipótesis que permitan identificar dicha relación. Los resultados del estudio demostraron que las dimensiones culturales en el corto plazo son predictores débiles del crecimiento de las ventas y los beneficios, mientras que estas dimensiones en el largo plazo son predictores fuertes de la calidad, la Satisfacción de los empleados y el rendimiento general, por lo que se concluyó que la Cultura Organizacional tiene una importante influencia en el nivel de desempeño en el largo plazo (Denison & Mishra, 1995); (Hofstede, Neuijen, Ohayv , & Sanders, 1990).

En estudios posteriores realizados por Denison se estableció que las dimensiones de Cultura Organizacional mostraron una relación significativa con el desempeño financiero, esto permite a los líderes de las organizaciones, a las principales partes interesadas y a los empleados entender la dinámica de la Cultura Organizacional y su impacto sobre el rendimiento de la organización (Denison & Neale, 2000), así mismo comprender cómo redirigir su cultura para lograr efectividad en la organización.

Al igual que otros investigadores (Garmendia, 2004) sugiere que la cultura tiene un impacto positivo en el desempeño de la organización, de forma especial si ésta se adapta al medio ambiente e interactúa activamente con él. Otros autores concluyen que existe relación significativa de Cultura Organizacional y desempeño (financiero) y que los resultados serán evidenciados únicamente en el largo plazo (Han, 2012); (Martínez , 2010); (Racelis, 2010).

### 1.4 Cultura Organizacional y satisfacción

(Muda, Fook, & Noordin , 2016) Realizaron un estudio en una empresa pública con 60 encuestados, éste proporcionó evidencias convincentes sobre la importancia de los continuos esfuerzos de la organización para comprender la relación entre la Cultura Organizacional y la satisfacción laboral.



Existe un sinnúmero de modelos que permiten analizar la satisfacción de los clientes, pero se destaca modelos teóricos de medición directa de Satisfacción (González , Carmona, & Rivas, 2007). El modelo SERVQUAL permite medir percepción vs expectativa en base a cinco dimensiones (Elementos Tangibles, Confiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía) con un cuestionario de 22 ítems, por otro lado, el modelo SERVPERF coincide con el modelo anterior con el número de ítems y las dimensiones, la diferencia radica en que evalúa únicamente percepción.

Estudios realizados concluyeron que en modelo SERVQUAL no es un medidor idóneo de la Calidad del servicio, debido a las interpretaciones erróneas que proporcionan a los gerentes al momento de identificar percepción y expectativa, por tanto (Cronin, & Taylor, 1994) propusieron una conceptualización de la brecha percepción-expectativa donde el modelo SERVPERF proporciona un puntaje general de calidad que se mide únicamente en términos más objetivos.

### **1.5 Variables de desempeño académico**

El Rendimiento Académico es considerado un indicador de calidad educativa medido en base a las calificaciones obtenidas por los estudiantes que cuantifica el nivel de aprendizaje (Garbanzo Vargas, 2007), es preciso mencionar que la CEACEES en sus criterios de evaluación para la Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas, consideran a la Evaluación del docente como un indicador del criterio Academia para medir la calidad de la docencia universitaria (CEAACES, 2013).

Finalmente, la Norma ISO 9001, dentro de sus 7 principios considera a la Satisfacción de los clientes como como eje determinante de la calidad total (ICONTEC, 2015).

### **1.6 Estudio de las relaciones Cultura- Desempeño en la Facultad De Ciencias Económicas en la Universidad de Cuenca**

El artículo académico tiene como principal objetivo evidenciar si existe relación entre Cultura Organizacional y variables de desempeño institucional.



La falta de aplicabilidad en Instituciones de Educación Superior ha motivado al estudio correlacional de la Cultura Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, se plantean la pregunta de investigación que dirigirá el estudio: ¿Influye la Cultura Organizacional en el desempeño general de los miembros de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca?, a partir de ésta surge la siguiente interrogante: ¿Influye la Cultura Organizacional en la Satisfacción general de los estratos de Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca?.

Sobre la base de las preguntas expuestas se plantean las siguientes hipótesis:

**H1.-** Las dimensiones de Cultura Organizacional (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) son referentes del Rendimiento Académico de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca.

**H2.-** La Evaluación del docente está influida por los rasgos de Misión y Consistencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca.

**H3.-** Los rasgos de Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión son referentes de la Satisfacción general de los estratos (Docentes y estudiantes) de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca.



## 2. Dimensión metodológica

### 2.1 Tipo de Investigación

La investigación es de carácter correlacional, según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo poblacional, permite predicciones y cuantifica las relaciones.

El propósito más destacado de este tipo de investigación es analizar cómo se comportarán las variables independientes (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión), en función del comportamiento de las variables dependientes (Rendimiento Académico, Evaluación del docente y Satisfacción).

### 2.2 Muestreo y recolección de la información

En base a la naturaleza de la investigación se aplicó el muestreo aleatorio de medias poblacionales (Scheaffer, Mendenhall, & OTT, 2007), con un nivel de confianza de 95%.

El campo de estudio fue la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, con una población total de 2158 Estudiantes y 123 Docentes (Período Marzo- Agosto 2017), la muestra fue de 198 y 81 miembros respectivamente.

La Fórmula aplicada fue:

$$n = \frac{N\sigma^2}{(N-1) * D + \sigma^2} \quad \text{Donde.} \quad D = \frac{B^2}{4}$$

### 2.3 Instrumento

El modelo de Denison y sus colegas tiene un cuestionario definido estructurado, el cual fue adaptado al español por (Bonavia, Prado, & García, 2010) desarrollado para la medición y evaluación de la cultura en las organizaciones, consta de 60 ítems agrupados en 12 subescalas (empoderamiento, orienta-



ción al equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales, acuerdo, coordinación e integración, creación y cambio, enfoque al cliente, aprendizaje organizacional, dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, visión) que a su vez identifican 4 dimensiones culturales (Involucramiento, consistencia, Adaptabilidad y Misión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert (1= completamente en desacuerdo y 5= completamente de acuerdo).

Considerando que la realidad organizacional es diferente a la realidad institucional, el cuestionario que propone el modelo ha sido adaptado y ajustado a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, partiendo de ésta premisa se elaboró dos cuestionarios para docentes y estudiantes respectivamente.

### **Involucramiento**

- Empoderamiento (Justifica ítem 1 al 5)
- Orientación al equipo (ítem 6 al 10)
- Desarrollo de capacidades (ítem 11 al 15)

### **Consistencia**

- Valores Centrales (ítem 16 al 20)
- Acuerdos (ítem 21 al 25)
- Coordinación e integración (ítem 26 al 30)

### **Adaptabilidad**

- Orientación al cambio (ítem 31 al 35)
- Orientación al cliente (ítem 36 al 40)
- Aprendizaje organizativo (ítem 41 al 45)

### **Misión**

- Dirección y propósitos estratégicos (ítem 46 al 50)
- Metas y objetivos (ítem 51 al 55)
- Visión (ítem 56 al 60)



## 2.4 Análisis de datos

El análisis de datos se realizó con el Software estadístico SPSS. Se demostró la validez del instrumento mediante el análisis de fiabilidad (Alpha de Cronbach). Conjuntamente se ejecutó el análisis factorial confirmatorio en el cual a partir de las medias de 5 ítems se agrupó cada una de las 12 subescalas, del mismo modo se agruparon 3 subescalas a fin de obtener los resultados de las dimensiones. Finalmente, para validar las tres hipótesis propuestas se efectuó una regresión múltiple.

## 3. Resultados

### 3.1 Análisis de Fiabilidad

Para realizar el análisis de fiabilidad del instrumento se calculó medias para obtener las 12 subescalas y las 4 dimensiones correspondientes al modelo, mediante el índice Alpha de Cronbach se evaluó la consistencia interna del instrumento (**Tabla 1**), considerando que mientras más cercano a 1 existe mayor consistencia de los ítems.

**Tabla 1:** Fiabilidad del instrumento (estudiantes y docentes)

	$\alpha$ Cronbach Estudiantes	$\alpha$ Cronbach Docentes
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	0,868	0,912
Empoderamiento	0,756	0,769
Trabajo en equipo	0,805	0,894
Desarrollo de capacidades	0,718	0,659
<b>CONSISTENCIA</b>	0,872	0,876
Valores centrales	0,799	0,681
Acuerdos	0,823	0,654
Coordinación e integración	0,746	0,710
<b>ADAPTABILIDAD</b>	0,875	0,678
Orientación al cambio	0,782	0,607
Orientación al cliente	0,817	0,387
Aprendizaje organizativo	0,819	0,630
<b>MISIÓN</b>	0,925	0,933
Dirección y propósitos estratégicos	0,873	0,873
Metas y objetivos	0,830	0,858
Visión	0,841	0,716

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** Las Autoras



En el caso de los estudiantes el resultado del índice global Alpha de Cronbach es de 0,955, así mismo los índices de las 4 dimensiones oscilan entre 0,872 y 0,925 y de las 12 subescalas los valores están comprendidos entre 0,718 y 0,873 lo que corroboran la excelente consistencia interna de los ítems.

Para los docentes el resultado global del índice Alpha de Cronbach es de 0,954, el índice de las 4 dimensiones está comprendido entre 0,678 y 0,933 y el índice de las 12 subescalas varía entre 0,387 y 0,894, presentando valores aceptables de consistencia interna con la excepción de la subescala orientación al cliente (0.387) que debe ser revisada.

### 3.2 Análisis Factorial

Al realizar la prueba de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), en base a las respuestas de los cuestionarios aplicados (**Tabla 2**), se determinó que los valores indican una excelente adecuación muestral, (cerca de 1) y la prueba de esfericidad de Bartlett con un nivel de significancia inferior a 0,05, lo que evidencia que los datos son adecuados y se puede aplicar el análisis factorial.

**Tabla 2:** Resultados de la prueba KMO Y Bartlett

		Estudiantes	Docentes
Medida de adecuación muestra de KMO		0,905	0,912
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1081,411	806,974
	gl	66	66
	Sig.	0,00	0,00

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** Las Autoras

De la misma manera se realizó un análisis factorial confirmatorio con el objetivo de obtener factores homogéneos, mediante componentes principales y rotación varimax<sup>1</sup>, en base a este análisis los factores rotados muestran de forma aproximada la agrupación de las subescalas en 4 factores, similares a

<sup>1</sup> Maximiza la varianza de los factores cada columna de la carga factorial tendrá cargas factoriales altas con algunas variables y bajas con otras, lo que facilitará la interpretación.



las dimensiones que plantea el modelo. Se han considerado valores con cargas factoriales superiores a 0,40 para agrupar las dimensiones, los resultados obtenidos para estudiantes y docentes son los siguientes:

Para los estudiantes, se evidencia que las subescalas se agrupan adecuadamente en las 4 dimensiones (**Tabla 3**) a excepción de Adaptabilidad que presenta una carga inferior en la subescala aprendizaje organizativo (véanse los números en negrita).

**Tabla 3:** Matriz de componentes rotados

Estudiantes				
Subescalas	Componente			
	1	2	3	4
Empoderamiento	,274	,286	,394	<b>,553</b>
Trabajo en equipo	,114	,244	,171	<b>,806</b>
Desarrollo de capacidades	,329	,148	,196	<b>,751</b>
Valores centrales	,437	,024	<b>,600</b>	,338
Acuerdos	,134	,368	<b>,763</b>	,178
Coordinación e integración	,235	,628	<b>,464</b>	,003
Orientación al cambio	,224	<b>,794</b>	,192	,249
Orientación cliente	,140	<b>,787</b>	,100	,290
Aprendizaje organizativo	,215	<b>,150</b>	,701	,215
Dirección propósitos	<b>,803</b>	,149	,297	,164
Metas y objetivos	<b>,873</b>	,185	,113	,199
Visión	<b>,710</b>	,323	,262	,264

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** Las Autoras

Mientras que, para los docentes las dimensiones se explican adecuadamente al agrupar las subescalas, en este caso las dimensiones que generan inconvenientes son Consistencia y Adaptabilidad en las subescalas: valores centrales y orientación al cliente respectivamente (véanse números en negrita, **Tabla 4**).

**Tabla 4:** Matriz de componentes rotados

<b>Docentes</b>				
Subescalas	Componente			
	1	2	3	4
Empoderamiento	,331	,258	<b>,814</b>	,121
Trabajo en equipo	,445	,389	<b>,713</b>	,012
Desarrollo de capacidades	,258	,493	<b>,661</b>	,009
Valores centrales	,776	<b>,391</b>	,177	,127
Acuerdos	,265	<b>,783</b>	,347	,225
Coordinación e integración	,419	<b>,737</b>	,312	,011
Orientación al cambio	,194	,703	,470	<b>,334</b>
Orientación cliente	,388	,679	,180	<b>-,139</b>
Aprendizaje organizativo	,235	,054	,046	<b>,941</b>
Dirección propósitos	<b>,751</b>	,325	,437	,150
Metas y objetivos	<b>,765</b>	,232	,439	,200
Visión	<b>,777</b>	,306	,273	,264

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** Las Autoras

### 3.3 Análisis de Regresión

Ahora bien, con respecto a la validación de las hipótesis propuestas se efectuó un análisis de regresión (**Tabla 5, Tabla 6**) considerando a las variables de desempeño para estudiantes (Rendimiento Académico y Satisfacción) y para docentes (Evaluación del docente y Satisfacción) como variables dependientes y como variables independientes las 4 dimensiones.

Con un P value inferior a 0.01 se evidencia que existe correlación significativa entre las variables.

En vista del análisis efectuado, se rechaza la Hipótesis 1 y la Hipótesis 2, debido a que ninguna de las dimensiones del modelo se encuentra relacionada con las variables Rendimiento Académico y Evaluación del docente. Mientras que la Hipótesis 3 se acepta en su totalidad ya que los valores de significancia son inferiores al valor p-value establecido.



**Tabla 5:** Resultados del modelo de regresión

<b>Estudiantes</b>			
Variables Independientes		Variables Dependientes	
		Promedio	Satisfacción
<b>Involucramiento</b>	Correlación Pearson	-0,128	,367**
	Sig.	0,080	<b>0,000</b>
<b>Consistencia</b>	Correlación Pearson	-0,11	,509**
	Sig.	0,132	<b>0,000</b>
<b>Adaptabilidad</b>	Correlación Pearson	-0,135	,419**
	Sig.	0,066	<b>0,000</b>
<b>Misión</b>	Correlación Pearson	-0,027	,529**
	Sig.	0,717	<b>0,000</b>

\*\* . La Correlación Es Significativa Al Nivel 0,01 (Bilateral).

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaboración:** Las Autoras

**Tabla 6:** Resultados del modelo de regresión

<b>Docentes</b>			
Variables Independientes		Variables Dependientes	
		Evaluación	Satisfacción
<b>Involucramiento</b>	Correlación Pearson	0,038	,708**
	Sig.	0,739	<b>0,000</b>
<b>Consistencia</b>	Correlación de Pearson	-0,032	,707**
	Sig.	0,776	<b>0,000</b>
<b>Adaptabilidad</b>	Correlación de Pearson	-0,03	,665**
	Sig.	0,792	<b>0,000</b>
<b>Misión</b>	Correlación de Pearson	-0,051	,677**
	Sig.	0,654	<b>0,000</b>

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaboración:** Las Autoras



## Discusión

En virtud de la revisión de la literatura, el análisis cuantitativo de la información recolectada y la aplicación del modelo de Denison, se evidencia que el desempeño de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, está influido parcialmente por una de las variables propuestas (Satisfacción) debido a que la hipótesis 3 en el desarrollo del trabajo muestra correlación significativa por lo que ésta hipótesis es aceptada. A pesar de que no hay investigaciones que ratifiquen lo anteriormente expuesto, se encuentran estudios descriptivos que relacionan el término desempeño y Cultura Organizacional en Instituciones de Educación Superior aplicando el modelo de Cameron y Quinn. (García , Hernández , Vargas, & Cuevas, 2012); (González, Ochoa , & Celaya, 2016).

En el mismo sentido, estudios de tipo descriptivo muestran la relación cultura-desempeño en Instituciones de Educación Superior. (González, Ochoa , & Celaya, 2016) establecen que se obtendrá altos niveles de desempeño cuando se lo articule con las estrategias, la alta dirección este comprometida al logro de los objetivos y se procure innovación. Mientras que (García , Hernández , Vargas, & Cuevas, 2012) identifican el tipo de cultura dominante en sus estudios a fin de proporcionar patrones que permitan a las Universidades Tecnológicas ser productivas, efectivas y lograr ventaja competitiva, sin embargo, no establecen la relación Cultura Organizacional-desempeño.

A su vez aplicaciones al modelo de Denison realizadas en organizaciones de diversos sectores validan las 4 dimensiones (Denison & Mishra, 1995); (Denison & Neale, 2000); (Fey & Denison, 2000); (Martínez , 2010).

En efecto, (Martínez , 2010) en su trabajo realizado sobre una muestra de empresas colombianas utilizando el modelo de Denison concluye: “que la estructura factorial no se ajusta totalmente a la estructura esperada, y sólo la Misión evidencia relaciones significativas con algunas medidas de desempeño...” (pág. 164). De manera semejante ocurre con los resultados de este estudio, con la única observación que todas las dimensiones del modelo se relacionan con una de las variables propuestas (Satisfacción).



Cabe destacar que en los resultados obtenidos, la dimensión Adaptabilidad en los cuestionarios presentados resulta problemática para la validación del modelo, según (Denison y Neale, 1996) cuando las puntuaciones son bajas en esta dimensión significa que una organización presenta resistencia al cambio, lo que genera un bajo nivel de innovación y su enfoque es de corto plazo sin considerar aquellas estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo, del mismo modo el conocimiento no es compartido entre los miembros, lo que genera que los objetivos no se cumplan en su totalidad.

## **Conclusiones**

Los resultados del análisis permiten extraer algunas conclusiones y responder a la principal interrogante planteada, que menciona si la Cultura Organizacional influye en el desempeño de los miembros de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, para su análisis se consideró tres variables: Rendimiento Académico, Evaluación del docente y Satisfacción, siendo esta última predictora del desempeño, ya que a partir del análisis de regresión es la única variable que presenta niveles de significancia inferiores al p-value establecido (0.01), lo que indica una correlación estadísticamente significativa.

Las afirmaciones anteriores ayudaron a dar respuesta favorable a la segunda pregunta que establece: si la Cultura Organizacional influye en la Satisfacción general de estudiantes y docentes del campo de estudio.

En el marco del desarrollo del presente artículo se plantearon tres hipótesis que orientaron el estudio. La primera hipótesis en la que se menciona si las dimensiones del modelo son referentes del Rendimiento Académico de los estudiantes de la Facultad, es rechazada debido a que el análisis de regresión muestra niveles de correlación insignificantes.

Además, en la Hipótesis dos se planteó indagar si la Evaluación del docente está influida por los rasgos de Misión y consistencia, al efectuar la prueba de regresión ésta hipótesis fue rechazada en su totalidad debido a que las correlaciones no muestran asociación significativa entre estas variables.



Se investigó si los rasgos de Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión son referentes de la Satisfacción de estudiantes y docentes, reflejados en la Hipótesis tres, el proceso estadístico para estimar la relación entre dichas variables posibilitó la aceptación ésta hipótesis.

Existen algunas observaciones importantes a considerar basándonos en el análisis confirmatorio de datos:

- Los estudiantes comparten sus objetivos, misión, y estrategias con los de la Facultad en el corto plazo sin considerar el largo plazo, así también no logran percibir los cambios frecuentes que introduce la misma, de igual manera los estudiantes son miembros activos de su carrera, sin embargo, no se sienten involucrados con la Facultad.
- Los docentes comparten los objetivos y propósitos estratégicos de la Facultad, pero no comparten una mentalidad común en cuanto a valores y experiencias laborales. Los resultados reflejan que los docentes poseen un alto grado de conocimiento, las metodologías de enseñanza no logran transmitirlos adecuadamente.

En base a la aplicación del cuestionario de Denison tanto a estudiantes (**Anexo 2**) como a docentes (**Anexo 3**) de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, se concluye que dicho modelo deberá ser revisado y reajustado, debido a que algunas de las subescalas no se agrupan de manera adecuada, específicamente en la dimensión Adaptabilidad.



## **Recomendaciones**

Para futuras investigaciones en el ámbito académico plantean las siguientes recomendaciones:

- Realizar un análisis del entorno para establecer enfoques cualitativos que permitan considerar otras variables con la finalidad de establecer la relación Cultura Organizacional –desempeño institucional.
- Trabajar con muestras representativas para la validación y la fiabilidad del instrumento.
- Realizar un análisis integral de los modelos de Cultura Organizacional existentes y en base a ello generar un nuevo modelo que abarque todas las ventajas y limitaciones de estudios previos.
- Socializar y vincular a los estudiantes a que conozcan y se involucran con la visión de tanto de su carrera como de la Facultad.
- Crear espacios en los cuales los estudiantes se relacionen generando un sentido de pertinencia, no solo a nivel de carrera sino a nivel de la Facultad.
- Crear programas de inducción para fortalecer las capacidades de los docentes.
- Crear un plan pedagógico con la finalidad de generar un impacto positivo en el rendimiento de los estudiantes.

## **Limitaciones**

La percepción de estudiantes y docentes sobre Cultura Organizacional constituyó uno de los principales limitantes, ya que no permitió identificar de manera clara las dimensiones planteadas por el modelo, además de dificultar la generalización de los resultados.

Otra de las limitaciones a mencionar es el tamaño de la muestra, puesto que el modelo requiere de datos relativamente amplios, debido a la cantidad de ítems que posee el instrumento.

Finalmente, las políticas institucionales para facilitar información generaron algunos inconvenientes al realizar la investigación.



## Agradecimientos

Es importante resaltar el aporte significativo que tuvo la colaboración de: Econ Fabián Cordero, Ing. Diego Roldán Monsalve y Econ. Patricio Aucay.

## Bibliografía

- Barney, J. B. (1983). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* Academy of Management, 656-665.
- Bonavia, T., Prado, V. J., & García, A. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. SUMMA Psicológica UST, 15-32.
- Calderón, G., Hernández, S., Murillo, M., & Torres, K. Y. (2003). *Cultura Organizacional y Bienestar Laboral*. Cuaderno de Administración, 109-137.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). *Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness*. Research in Organizational Change and Development, 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- CEAACES. (2013). *Informe General sobre la Evaluación, Acreditación y Categorización de las Universidades y Escuelas Politécnicas*. Quito: CEAACES.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Cooke, R. A., & Lafferty, C. J. (1987). *Organizational Culture Inventory (OCI)*. Human Synergistics.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2013). *Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations*. Human Synergistics International, 147-162.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). *SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality*. American Marketing Association, 125-131.



- Cunha, R. C., & Cooper, C. L. (2002). *Does privatization affect corporate culture and employee wellbeing?* Journal of Managerial Psychology, 21-49.
- Denison, D. (1984). *Bringing Corporate Culture To the Bottom Line.* Organizational Behavior, 5-22.
- Denison, D. (1996). *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars.* The Academy of Management Review, 619-654.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness.* Organization Science, 204-223.
- Denison, D., & Neale, W. S. (2000). *Denison Organizational Culture Survey.* Denison Consulting, LLC.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). *Corporate culture and Organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?* Elsevier Science, 2-28.
- Fey, C. F., & Denison, D. (2000). *Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia.* Paper Series in Business Administration, 1-53.
- Garbanzo Vargas, G. M. (2007). *Factores asociados al Rendimiento Académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la calidad de la educación superior pública.* Revista Educación, 43-63.
- García, L. E., Hernández, R., Vargas, B. E., & Cuevas, H. (2012). *Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia.* Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya, 9-29.
- Garmendia, J. A. (2004). *The Impact of Corporate Culture on Company Performance.* Current Sociology, 1021-1038.
- Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). *Measuring and Interpreting Organizational Culture.* Management Communication Quarterly, 173-198.
- González, L., Carmona, M. A., & Rivas, M. A. (2007). *Guía para la medición directa de la Satisfacción de los clientes.* IAT (INSTITUTO ANDALUZ DE TECNOLOGÍA).
- González, R. A., Ochoa, S., & Celaya, R. (2016). *Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión.* Universidad & Empresa, 13-31.
- Goodenough, W. (1971). *Culture, language, and society.* Addison- Wesley.



- Han, H. (2012). *The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance*. Cornell Hospitality Quarterly, 207-219.
- Harrison, R. (1972). *Understanding Your Organization's Character*. Harvard Business Review, 119–128.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv , D., & Sanders, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. Sage Publications, Inc, 286-316.
- ICONTEC, I. C. (2015). *Norma Técnica Colombiana ISO 9001: Sistemas de Gestion de Calidad*. Requisitos. Colombia.
- Martínez , M. E. (2010). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. Cuad. Adm. Bogotá (Colombia), 163-190.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan Co.
- Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. (1976). *On organizational stories: An Approach to the Design and Analysis of Organizations Through Myths and Stories*. (R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin, Edits.) The Management of Organization Design, 189-207 .
- Muda, A. L., Fook, C. Y., & Noordin , N. M. (2016). *The Relationship Between Learning Culture and High Performance and Productivity Culture with Job Satisfaction: A Study Among Employees in One Public Organization in Sarawak, Malaysia*. En C. Y. Fook, G. K. Sidhu, S. Narasuman, L. L. Fong, & R. Abdul, *7th International Conference on University Learning and Teaching (InCULT 2014) Proceedings Educate to Innovate* (págs. 17-25). Springer-Singapore.
- O'reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing Person-Organization Fit*. Academy of Management Journal, 487-516.
- Pettigrew , A. M. (1979). *On Studying Organizational Cultures*. Administrative Science Quarterly, 574, 570-581.
- Racelis, A. D. (2010). *The influence of organizational culture on the performance of Philippine Banks*. Social Science Diliman, 29-49.
- Robbins , S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.



- Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rondeau, K. V., & Wagar, T. H. (1998). *Hospital Chief Executive Officer Perceptions of Organizational Culture And Performance*. *Hospital Topics*, 14-21.
- Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., & OTT, R. L. (2007). *Elementos de Muestreo. España*: InternationalThomson Editores SpainParainfo, S.A.
- Schein, E. (1983). *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*. *American Management Associations*, 13-28.
- Schein, E. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. (C. Palma, Ed.) London: Jossey-Bass.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). *The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments*. *Health Services Research*, 923-945.
- Siehl, C., & Martin, J. (1990). *Organizational Culture: A Key to Financial Performance?* Jossey-Bass, 241-281.
- Slocum, J. W. (1971). *A Comparative Study of the Satisfaction of American and Mexican Operatives*. *Academy of Management*, 89-97.
- Tucker, R. W., McCoy, W. J., & Evans, L. C. (1990). *Can Questionnaires Objectively Assess Organisational Culture?* *Journal of Managerial Psychology*, 4-11.
- Wilkins, A. L. (1983). *The Culture A Tool for Understanding Organizations*. *American Management Associations*, 24-38.



## Anexos

### Anexo 1: Instrumentos de Cultura Organizacional

AUTOR/INSTRUMENTO/ REFERENCIA	DIMENSIONES	ITEMS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
CAMERON AND FREEMAN <b>COMPETING VALUES FRAMEWORK</b> (Cameron & Freeman, 1991); (Cameron & Quinn, 1999)	Definido por: valores dominantes, el estilo del líder, la unión de la organización, las estrategias y los criterios de éxito. Identifica 4 tipos de cultura: Clan, Adhocracia, Jerarquía, Mercado.	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>Está justificado por varios estudios que verifican su aplicabilidad.</li> <li>Aplicado por su facilidad de uso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establece un análisis de tipo descriptivo (subjetivo).</li> <li>Uso exclusivo de cuestionario.</li> <li>Escasa clasificación de tipos de cultura.</li> </ul>
TUCKER, MCCOY, & EVANS <b>SURVEY OF ORGANISATIONAL CULTURE(SOC)</b> (Tucker, McCoy, & Evans, 1990)	Definido por 13 Dimensiones: Orientación al consumidor, Orientación a los empleados, Relación con las partes interesadas, Impacto de la Misión, Nivel de madurez, Autonomía en la toma de decisiones, Comunicación, Escala Humana, Motivación, Cooperación, Congruencia Organizacional, Desempeño, Teoría S/Teoría T	55	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sus escalas y medidas son fáciles de interpretar.</li> <li>Permite determinar facetas relevantes de la vida organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicable en grandes empresas, especialmente del área de la salud.</li> <li>Mide cultura únicamente en la alta dirección.</li> </ul>
HOFSTEDE, NEUIJEN, OHAYV, & SANDERS <b>ORGANIZATIONAL CULTURE QUESTIONNAIRE</b> (Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990)	Definido por 3 factores de análisis: Necesidad de Seguridad, Trabajo Central, Necesidad de Autoridad, e integradas en 6 Dimensiones: Procesos vs Resultados, Tarea vs Empleado, No profesional vs Profesional, Sistema abierto vs Cerrado, Sin control vs Control, Normativo vs Pragmático.	135	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validada en empresas de diversos sectores.</li> <li>Validez de aspectos teóricos y prácticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se ha aplicado en países subdesarrollados.</li> </ul>
DENISON & MISHRA <b>(CUESTIONARIO DE DENISON)</b> (Denison & Mishra, 1995)	Definido por 4 dimensiones: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, Misión, que a su vez se descomponen en 12 subescalas.	60	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usado en más de 700 empresas de diversos sectores</li> <li>Empleado para gestión del cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se puede incluir nuevas variables que proponen otros autores.</li> </ul>
GLASER, ZAMANOU, AND HACKER <b>ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY (OCS)</b> (Glaser, Zamanou, & Hacker, 1987)	Definido por 6 factores: Trabajo en equipo, Clima & moral, Flujo de información, Involucramiento, Supervisión y Sinergia.	31	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicable en empresas públicas y comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El análisis se lo hace de manera superficial, debido a que se analiza en función de la percepción. (Glaser, Zamanou, and Hacker 1987)</li> </ul>
COOKE, LAFFERTY <b>ORGANISATIONAL CULTURE INVENTORY (OCI)</b> (Cooke & Lafferty, 1987); (Cooke & Szumal, 2013)	Definido por 3 estilos de cultura: Cultura Constructiva, Cultura Pasiva y Cultura Agresiva y 12 factores: Normas de logro, de auto-actualización, Humanistas, de Afiliación, De Aprobación, Normas Convencionales, Dependientes, De Evasión, Normas Opuestas, de Poder, Competitivas, Perfectas.	120	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muestran una imagen completa de los valores organizacionales.</li> <li>Datos confiables, válidos y de fácil interpretación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere de mayor validación en otras empresas.</li> <li>Alta variabilidad de respuestas en países con iguales condiciones</li> </ul>

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Las autoras



Anexo 2: Encuesta Modelo de Denison Estudiantes

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Celular: \_\_\_\_\_  
 Escuela: \_\_\_\_\_ Semestre \_\_\_\_\_

El objetivo de este cuestionario es realizar una investigación en la que se pueda identificar la relación Cultura Organizacional- Desempeño Institucional. Por Favor, califique su percepción de la CULTURA en el estudio que le ofrece la Carrera donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

**ESTUDIANTES**

<b>INVOLUCRAMIENTO</b>					
<b>Empoderamiento</b>					
1. La mayoría de los empleados de esta facultad están comprometidos con su rendimiento.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones son tomadas en su mayoría en el nivel donde se dispone de la información más adecuada.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	1	2	3	4	5
4. Considera que puede aportar positivamente a su facultad.	1	2	3	4	5
5. La planificación académica es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	1	2	3	4	5
<b>Orientación al equipo</b>					
6. Se fomenta activamente la cooperación de todos los miembros de la carrera.	1	2	3	4	5
7. Trabajar en esta Facultad es como formar parte de un equipo.	1	2	3	4	5
8. Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no solo si las autoridades que vigilan.	1	2	3	4	5
9. Los principales pilares de esta Facultad son los grupos mas no los individuos.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se realiza de modo que cada persona pueda ver la relación entre sus funciones y los objetivos de la Facultad.	1	2	3	4	5
<b>Desarrollo de capacidades</b>					
11. La autoridad se delega de forma que los colaboradores puedan actuar por cuenta propia.	1	2	3	4	5

12. La capacidad de los trabajadores de la Facultad está mejorando constantemente.	1	2	3	4	5
13. La Facultad invierte continuamente para mejorar las destrezas de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
14. La capacidades de las personas son una fuente importante de ventaja competitiva para la Facultad	1	2	3	4	5
15. A menudo surgen problemas porque no se tiene las habilidades necesarias para un buen desempeño.	1	2	3	4	5
<b>CONSISTENCIA</b>					
<b>Valores Centrales</b>					
16. Las autoridades de la Facultad son consistentes entre lo que dicen y lo que hacen.	1	2	3	4	5
17. Existe un estilo de liderazgo característico y distintivo.	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma de actuar.	1	2	3	4	5
19. Ignorar los valores de la Facultad te ocasionará problemas.	1	2	3	4	5
20. Existe un código de ética que guía su comportamiento y le indica lo que debe o no debe hacer.	1	2	3	4	5
<b>Acuerdos</b>					
21. Cuando existen desacuerdos se trabaja intensamente para que todos ganen.	1	2	3	4	5
22. Lo que creemos, nuestras costumbres y valores los compartimos en toda la Facultad.	1	2	3	4	5
23. Les resulta fácil llegar a un acuerdo aún en temas difíciles.	1	2	3	4	5
24. No es fácil llegar aún acuerdo en problemas claves.	1	2	3	4	5
<b>Coordinación e integración</b>					
25. Todos estamos de acuerdo en las formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
26. La forma de trabajar en la Facultad es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
27. Las personas que están en diferentes carreras de la Facultad comparten una perspectiva común.	1	2	3	4	5
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes áreas de la Facultad.	1	2	3	4	5
29. Coordinar con una persona que está en otra área de esta Facultad es como trabajar con alguien de otra Facultad	1	2	3	4	5



<b>ADAPTABILIDAD</b>					
<b>Orientación al Cambio</b>					
30. Los objetivos están alineados entre los niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
31. La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a todo tipo de cambio que se produce en la Facultad.	1	2	3	4	5
33. Continuamente se adoptan nuevas metodologías académicas.	1	2	3	4	5
34. Generalmente hay resistencia a los cambios que surgen para desarrollar nuestras actividades.	1	2	3	4	5
<b>Enfoque a los estudiantes</b>					
35. Las diferentes carreras de la Facultad cooperan entre sí para introducir cambios.	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de los trabajadores a menudo conducen a introducir cambios.	1	2	3	4	5
37. Las sugerencias de los trabajadores influyen en las decisiones de la Facultad.	1	2	3	4	5
38. Todos los miembros de la Facultad comprenden a fondo los deseos y las necesidades del trabajo académico.	1	2	3	4	5
39. Las decisiones de la Facultad generalmente ignoran los intereses de los trabajadores.	1	2	3	4	5
<b>Aprendizaje de la Facultad</b>					
40. Existe contacto directo entre los directivos y los colaboradores.	1	2	3	4	5
41. Consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	1	2	3	4	5
43. Muchas ideas importantes pasan desapercibidas.	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en sus actividades cotidianas.	1	2	3	4	5
45. El esfuerzo realizado logra los resultados esperados por la Facultad.	1	2	3	4	5
<b>MISIÓN</b>					
<b>Dirección y Orientación Estratégica</b>					
46. La Facultad tiene una dirección y orientación a largo plazo.	1	2	3	4	5

47. La estrategia de la Facultad sirve de ejemplo para otras carreras.	1	2	3	4	5
48. La Facultad tiene una misión clara que le da un significado y dirección a su vida.	1	2	3	4	5
49. Existe una estrategia clara para su futuro.	1	2	3	4	5
<b>Metas y Objetivos</b>					
50. La Facultad tiene una dirección estratégica clara.	1	2	3	4	5
51. Conoce y ayuda a cumplir las metas que tiene la Facultad.	1	2	3	4	5
52. Considera que las metas fijadas por parte de la Facultad son ambiciosas y realistas.	1	2	3	4	5
53. Considera que los directivos conducen a los objetivos que quiere alcanzar.	1	2	3	4	5
54. Compara continuamente su progreso con los objetivos fijados.	1	2	3	4	5
<b>Visión</b>					
55. Comprende con claridad lo que debe hacer para tener éxito a largo plazo.	1	2	3	4	5
56. Tiene una visión compartida de cómo será la Facultad en el futuro.	1	2	3	4	5
57. Considera que los directivos tienen una perspectiva a largo plazo.	1	2	3	4	5
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen la visión a largo plazo de la Facultad.	1	2	3	4	5
59. La visión de la Facultad genera entusiasmo y motivación entre todos.	1	2	3	4	5
60. Cumple con las exigencias a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo.	1	2	3	4	5



Anexo 3: Encuesta Modelo de Denison Docentes

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON**

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Celular: \_\_\_\_\_  
 Facultad: \_\_\_\_\_

El objetivo de este cuestionario es realizar una investigación en la que se pueda identificar la relación Cultura Organizacional- Desempeño Institucional. Por Favor, califique su percepción de la CULTURA en el estudio que le ofrece la carrera donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

**DOCENTES**

<b>INVOLUCRAMIENTO</b>					
<b>Empoderamiento</b>					
1. La mayoría de los empleados de esta facultad están comprometidos con su rendimiento.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones son tomadas en su mayoría en el nivel donde se dispone de la información más adecuada.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	1	2	3	4	5
4. Considera que puede aportar positivamente a su facultad.	1	2	3	4	5
5. La planificación académica es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	1	2	3	4	5
<b>Orientación al equipo</b>					
6. Se fomenta activamente la cooperación de todos los miembros de la carrera.	1	2	3	4	5
7. Trabajar en esta Facultad es como formar parte de un equipo.	1	2	3	4	5
8. Las tareas se realizan gracias al trabajo en equipo, no solo si las autoridades que vigilan.	1	2	3	4	5
9. Los principales pilares de esta Facultad son los grupos mas no los individuos.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se realiza de modo que cada persona pueda ver la relación entre sus funciones y los objetivos de la Facultad.	1	2	3	4	5
<b>Desarrollo de capacidades</b>					
11. La autoridad se delega de forma que los colaboradores puedan actuar por cuenta propia.	1	2	3	4	5

12. La capacidad de los trabajadores de la Facultad está mejorando constantemente.	1	2	3	4	5
13. La Facultad invierte continuamente para mejorar las destrezas de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
14. La capacidades de las personas son una fuente importante de ventaja competitiva para la Facultad	1	2	3	4	5
15. A menudo surgen problemas porque no se tiene las habilidades necesarias para un buen desempeño.	1	2	3	4	5
<b>CONSISTENCIA</b>					
<b>Valores Centrales</b>					
16. Las autoridades de la Facultad son consistentes entre lo que dicen y lo que hacen.	1	2	3	4	5
17. Existe un estilo de liderazgo característico y distintivo.	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claros y consistentes que rigen la forma de actuar.	1	2	3	4	5
19. Ignorar los valores de la Facultad te ocasionará problemas.	1	2	3	4	5
20. Existe un código de ética que guía su comportamiento y le indica lo que debe o no debe hacer.	1	2	3	4	5
<b>Acuerdos</b>					
21. Cuando existen desacuerdos se trabaja intensamente para que todos ganen.	1	2	3	4	5
22. Lo que creemos, nuestras costumbres y valores los compartimos en toda la Facultad.	1	2	3	4	5
23. Les resulta fácil llegar a un acuerdo aún en temas difíciles.	1	2	3	4	5
24. No es fácil llegar aún acuerdo en problemas claves.	1	2	3	4	5
<b>Coordinación e integración</b>					
25. Todos estamos de acuerdo en las formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
26. La forma de trabajar en la Facultad es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
27. Las personas que están en diferentes carreras de la Facultad comparten una perspectiva común.	1	2	3	4	5
28. Es fácil coordinar proyectos entre las diferentes áreas de la Facultad.	1	2	3	4	5
29. Coordinar con una persona que está en otra área de esta Facultad es como trabajar con alguien de otra Facultad	1	2	3	4	5



<b>ADAPTABILIDAD</b>					
<b>Orientación al Cambio</b>					
30. Los objetivos están alineados entre los niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
31. La forma de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a todo tipo de cambio que se produce en la Facultad.	1	2	3	4	5
33. Continuamente se adoptan nuevas metodologías académicas.	1	2	3	4	5
34. Generalmente hay resistencia a los cambios que surgen para desarrollar nuestras actividades.	1	2	3	4	5
<b>Enfoque a los docentes</b>					
35. Las diferentes carreras de la Facultad cooperan entre sí para introducir cambios.	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de los trabajadores a menudo conducen a introducir cambios.	1	2	3	4	5
37. Las sugerencias de los trabajadores influyen en las decisiones de la Facultad.	1	2	3	4	5
38. Todos los miembros de la Facultad comprenden a fondo los deseos y las necesidades del trabajo académico.	1	2	3	4	5
39. Las decisiones de la Facultad generalmente ignoran los intereses de los trabajadores.	1	2	3	4	5
<b>Aprendizaje de la Facultad</b>					
40. Existe contacto directo entre los directivos y los colaboradores.	1	2	3	4	5
41. Consideran el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
42. Se alienta y recompensa el innovar y tomar riesgos.	1	2	3	4	5
43. Muchas ideas importantes pasan desapercibidas.	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en sus actividades cotidianas.	1	2	3	4	5
45. El esfuerzo realizado logra los resultados esperados por la Facultad.	1	2	3	4	5
<b>MISIÓN</b>					
<b>Dirección y Orientación Estratégica</b>					
46. La Facultad tiene una dirección y orientación a largo plazo.	1	2	3	4	5

47. La estrategia de la Facultad sirve de ejemplo para otras carreras.	1	2	3	4	5
48. La Facultad tiene una misión clara que le da un significado y dirección a su vida.	1	2	3	4	5
49. Existe una estrategia clara para su futuro.	1	2	3	4	5
<b>Metas y Objetivos</b>					
50. La Facultad tiene una dirección estratégica clara.	1	2	3	4	5
51. Conoce y ayuda a cumplir las metas que tiene la Facultad.	1	2	3	4	5
52. Considera que las metas fijadas por parte de la Facultad son ambiciosas y realistas.	1	2	3	4	5
53. Considera que los directivos conducen a los objetivos que quiere alcanzar.	1	2	3	4	5
54. Compara continuamente su progreso con los objetivos fijados.	1	2	3	4	5
<b>Visión</b>					
55. Comprende con claridad lo que debe hacer para tener éxito a largo plazo.	1	2	3	4	5
56. Tiene una visión compartida de cómo será la Facultad en el futuro.	1	2	3	4	5
57. Considera que los directivos tienen una perspectiva a largo plazo.	1	2	3	4	5
58. Las ideas a corto plazo a menudo comprometen la visión a largo plazo de la Facultad.	1	2	3	4	5
59. La visión de la Facultad genera entusiasmo y motivación entre todos.	1	2	3	4	5
60. Cumple con las exigencias a corto plazo sin comprometer la visión a largo plazo.	1	2	3	4	5



Anexo 4: Encuesta de Satisfacción (Modelo Servperf)

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ENCUESTA DE SATISFACCION**

Estimado/a: Su opinión es muy importante para medir el nivel de satisfacción de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cuenca, por favor lea atentamente cada pregunta y luego responda considerando que: 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 es Muy de acuerdo. La información será utilizada con fines académicos.

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Celular: \_\_\_\_\_  
 Escuela: \_\_\_\_\_ Semestre \_\_\_\_\_

<b>Elementos Tangibles</b>					
1. La Facultad posee equipos (laboratorio, centro de estudios) modernos y actualizados	1	2	3	4	5
2. Las instalaciones físicas de la Facultad son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5
3. El personal de la Facultad tiene una apariencia pulcra.	1	2	3	4	5
4. Los documentos emitidos son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5
<b>Confiabilidad</b>					
1. Cuando el personal de la Facultad promete hacer algo en cierto tiempo lo cumple.	1	2	3	4	5
2. Cuando tienes un problema, se muestra un sincero interés en solucionártelo.	1	2	3	4	5
3. El personal de la Facultad realiza bien el servicio desde la primera vez.	1	2	3	4	5
4. El personal de la Facultad concluye el servicio en el tiempo prometido.	1	2	3	4	5
5. El personal de la Facultad mantiene sus expedientes sin errores.	1	2	3	4	5
<b>Capacidad de respuesta</b>					
1. El personal de la Facultad le comunica cuando concluirá el servicio prestado.	1	2	3	4	5
2. El personal de la Facultad le ofrece un servicio puntual.	1	2	3	4	5
3. El personal de la Facultad está dispuesto a ayudarlo.	1	2	3	4	5
4. El personal de la Facultad se encuentra disponible para atenderle.	1	2	3	4	5

<b>Seguridad</b>					
1. El comportamiento del personal de la Facultad le inspira confianza.	1	2	3	4	5
2. Se siente seguro con los trámites que realiza en la Facultad.	1	2	3	4	5
3. El personal de la Facultad es amable con Usted.	1	2	3	4	5
4. El personal tiene conocimiento suficiente para responder a sus inquietudes.	1	2	3	4	5
<b>Empatía</b>					
1. El personal de la Facultad le brinda atención individualizada.	1	2	3	4	5
2. La Facultad establece horarios adecuados para sus miembros.	1	2	3	4	5
3. La Facultad cuenta con personal que le ofrece una atención individualizada.	1	2	3	4	5
4. El personal de la Facultad se preocupa por sus intereses.	1	2	3	4	5
5. El personal de la Facultad comprende sus necesidades.					