



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Social

**Evaluación de la cultura organizacional de una institución pública de la ciudad de Cuenca**

Trabajo de titulación previo  
a la obtención del título de  
Psicóloga Social

**Autoras:**

María Gabriela Iñiguez Tamayo

C.I. 0104507090

Dennise Tatiana Uruchima Coronel

C. I. 0104771803

**Director:**

Mgt. Juan Fernando Ñauta Díaz

C. I. 0104442355

**Cuenca – Ecuador**

**04-07-2019**



## RESUMEN

La investigación de la evaluación de la cultura organizacional del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca, tuvo como objetivo describir la percepción sobre la cultura organizacional de los funcionarios de esta institución. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron la ficha sociodemográfica y el cuestionario sobre cultura organizacional de Denison (1994). El cuestionario recoge información en 60 ítems para la medición y evaluación de la cultura organizacional, es un instrumento auto administrado, de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión. La población estuvo compuesta por 48 funcionarios, hombres y mujeres que laboran dentro de las dependencias del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca. Los resultados obtenidos en base a los objetivos planteados demuestran que la cultura organizacional de la institución es una cultura con oportunidades de fortalecimiento, es decir, la institución tiene fortalezas significativas que servirán de apoyo para revertir las áreas con niveles de desarrollo más deficitario. Se identificó que la característica de la cultura organizacional mejor valorada es la implicación dado que los funcionarios perciben que cumplen un papel importante dentro de la institución y que pueden influenciar en la toma de decisiones dentro de la misma. Por otro lado, la característica menos valorada es la misión que indica que la institución carece de una orientación estratégica clara y por ende los funcionarios no tienen una dirección en su trabajo.

**Palabras claves:** Cultura organizacional. Organización. Rasgos o características culturales. Institución.



## ABSTRACT

The investigation of the Evaluation of the Organizational Culture of the District of Education 01D02 of the city of Cuenca had as objective to describe the perception on the organizational culture of the servers of this institution. The investigation was framed with a quantitative approach, descriptive scope, the instruments used for the collection of the information were the sociodemographic record and the questionnaire on organizational culture of Denison (1994). The questionnaire collects information in 60 items for the measurement and evaluation of the organizational culture. It is a self-administered instrument, simple and quick application and easy to understand. The population was composed of 48 servers, men and women who work within the dependencies of the 01D02 Education District of the city of Cuenca. The results obtained based on the proposed objectives show that the organizational culture of the institution is a culture with opportunities for strengthening; that is, the institution has significant strengths that will serve as support to revert the areas with the most deficient development levels. It was identified that the characteristic of the best valued organizational culture is the implication given that the servers perceive that they fulfill an important role within the institution and that they can influence in the decision making within it. On the other hand, the least valued characteristic is the mission that indicates that the institution lacks a clear strategic orientation and therefore the servers do not have an address in their work.

**Keywords:** Organizational culture. Organization. Traits or cultural characteristics. Institution.



## INDICE

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	3
INDICE .....	4
INDICE DE TABLAS .....	5
INDICE DE FIGURAS .....	5
CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL.....	6
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL .....	8
FUNDAMENTACION TEORICA.....	10
PROCESO METODOLOGICO.....	18
ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	22
CONCLUSIONES .....	36
RECOMENDACIONES .....	37
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	38
ANEXOS.....	41



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	19
Tabla 2.....	22
Tabla 3.....	22
Tabla 4.....	23

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características culturales.....	24
Figura 2. Implicación.....	24
Figura 3. Adaptabilidad.....	26
Figura 4. Consistencia.....	28
Figura 5. Misión.....	29
Figura 6. Género.....	31
Figura 7. Edad.....	31
Figura 8. Nivel de estudio.....	32
Figura 9. Cursa actualmente algún estudio.....	32
Figura 10. Departamentos.....	33
Figura 11. Cargo.....	34
Figura 12. Años de servicio.....	34
Figura 13. Capacitación.....	35



### Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

---

Dennise Tatiana Uruchima Coronel, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de titulación "Evaluación de la cultura organizacional de una institución pública de la ciudad de Cuenca", 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.

Así mismo, 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, 04 de Julio del 2019

---

Dennise Tatiana Uruchima Coronel

C. I. 0104771803



### Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

---

María Gabriela Iñiguez Tamayo, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de titulación "Evaluación de la cultura organizacional de una institución pública de la ciudad de Cuenca", 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.

Así mismo, 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, 04 de Julio del 2019

---

María Gabriela Iñiguez Tamayo

C.I. 0104507090



Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Dennise Tatiana Uruchima Coronel, autor del Trabajo de titulación "Evaluación de la cultura organizacional de una institución pública de la ciudad de Cuenca" certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 04 de Julio del 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Dennise Uruchima Coronel", written over a horizontal line.

Dennise Tatiana Uruchima Coronel

C. I. 0104771803



Cláusula de Propiedad Intelectual

---

María Gabriela Iñiguez Tamayo, autor del Trabajo de titulación "Evaluación de la cultura organizacional de una institución pública de la ciudad de Cuenca" certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 04 de Julio del 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "María Gabriela Iñiguez Tamayo", positioned above a horizontal line.

María Gabriela Iñiguez Tamayo

C.I. 0104507090



## FUNDAMENTACION TEORICA

Para las organizaciones e instituciones las áreas de interés son “conocer el grado en el cual los miembros perciben los valores y normas como estimulantes e incentivadores para una mayor integración individuo-organización, individuo-trabajo, y para un óptimo desempeño en el trabajo; pero también, cuan motivante es el puesto de trabajo para el logro de esos propósitos” (Ollarves, 2016).

Para entender la dirección de esta investigación empezaremos definiendo organización, Robbins y Coulter (2005) la define como una asociación deliberada de personas que se unen para cumplir un propósito, es abierta, flexible y sensible a los cambios. Toda organización comparte tres características:

En primer lugar, cada organización tiene una **finalidad** distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por **personas**, una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas. En tercer lugar, todas las organizaciones crean una **estructura** deliberada para que los integrantes puedan trabajar (Robbins & Coulter, 2005, pág. 16).

De la misma manera para Chiavenato (2009) la organización es un conjunto de individuos que actúan e interactúan juntos y dividen las tareas en forma adecuada con el fin de alcanzar un propósito en común. Es un instrumento social que permite que las personas combinen sus esfuerzos para lograr y alcanzar juntos los objetivos que serían inalcanzables de manera individual, por lo tanto, forman un sistema cooperativo racional y así permite relacionar e integrar esfuerzos individuales y grupales para producir resultados más amplios.

Chiavenato (2009) menciona que las organizaciones están conformadas por los individuos y grupos que desempeñan actividades y hacen aportaciones que permite que la organización sirva para un propósito particular. Pero para que las personas puedan alcanzar los resultados esperados y que contribuyan a la prosperidad de la organización, es necesario contar con recursos físicos y materiales todos estos recursos son necesarios para la producción de bienes y servicios para el éxito de la organización. Las organizaciones forman parte del desarrollo económico y a la vez social de cualquier país.



Sin embargo, las organizaciones van más allá de la prestación o producción de bienes y servicios, también es en la cual se crea un entorno donde la mayoría de las personas pasan sus vidas y tiene gran influencia en el comportamiento humano, es la forma en que las personas interactúan, su comportamiento, actitudes y mentalidad, todos estos rasgos intangibles pertenecen a la cultura organizacional específica para cada organización (Chiavenato, 2009).

Por lo tanto, Robbins y Judge (2009) considera a la cultura organizacional como un sistema de significado compartido por los integrantes, que distingue a una organización de las demás. Este sistema de significados es un conjunto de características claves que la organización valora, en otras palabras, son los valores compartidos por los miembros de la organización, un claro ejemplo: la cultura organizacional de Wal-Mart que tiene como valor compartido el respeto al individuo, y se centra en escuchar y aceptar las diferencias en las personas, ideas y experiencias.

Para Chiavenato (2009) la cultura organizacional es un modo de vida entendido como el conjunto de actitudes y comportamientos que desarrollan los miembros de una organización de forma individual o colectiva, un conjunto de creencias, hábitos y valores, una forma aceptada de pensar y hacer las cosas de determinada organización. Está constituida por las normas informales que no se encuentran escritas, las que orientan el comportamiento diario y rigen las acciones para la realización de los objetivos y metas de las personas que conforman dicha organización.

Chiavenato menciona que la cultura organizacional es parecida a un iceberg, en la parte superior están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, son los elementos físicos y concretos, como el tipo de edificio, los espacios, la disposición de las oficinas, los métodos y procedimientos de trabajo, los títulos, las descripciones de los puestos, etc. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura organizacional como las pautas de influencia y de poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas grupales, valores, expectativas, etc. (Chiavenato, 2009).

Denison y Spreitzer (1991) definen la cultura organizacional como los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas que sirven de ejemplo y refuerzan estos principios básicos. La función del administrador en este sentido es procurar generar un ambiente propicio al interior de la organización para que su cultura sea consistente, atraiga y recompense a las



personas por desempeñar roles y cumplir metas. Denison, indica que la cultura organizacional puede presentar rasgos o características culturales definidos, susceptibles de ser medidos y comparados.

La cultura organizacional presenta ventajas significativas para la organización y los empleados, la cultura en la organización mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. Para el empleado, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad e indica a los empleados cómo se hacen las cosas y lo que es importante (Robbins, 1999).

El tema cultura organizacional aplica tanto en una organización como para una institución, de esta manera, es necesario definir el concepto de institución, como el cuerpo normativo, jurídico y cultural formado por las ideas, creencias, valores y leyes que determinan las formas de intercambio social. Está relacionada con el estado quien hace la ley y precisa lo establecido en los ámbitos sociales tales como la justicia, trabajo, salud, educación, etc. Las instituciones están conformadas por fuerzas sociales, las que tratan de conservar el estado dominante (instituido) y las que tratan de introducir cambios en dicho estado (instituyente). Las instituciones junto con las normas y valores, definen cuales son los roles en cada ámbito de las actividades y sitúan los modos en que esos roles deben cumplirse (Pratesi, 2009).

Hodgson (2011) menciona que la institución es la estructura más importante dentro de la esfera social, en ella se construye el tejido de la vida social y se da las interacciones y actividades humanas más estructuradas en relación con las reglas explícitas e implícitas. Por lo tanto, la institución es un sistema de reglas sociales establecidas y extendidas que organizan las interacciones, esta depende de los pensamientos y actividades de los individuos, por lo que limita y al mismo tiempo permite el comportamiento.

Las instituciones se dividen en públicas y privadas, las privadas son las que reciben contribuciones de organizaciones o individuos que por sus propios medios desenvuelven acciones para el beneficio de la comunidad. Las instituciones privadas tienen socios que ayudan con capital monetario. Asimismo, esta institución puede efectuar colectas para recibir fondos (Esucomex, 2002).

A diferencias de las instituciones públicas que son mecanismos, que dependen del estado para su funcionamiento y a su vez reciben aportes de este. Son organismos sin fines de lucro que brindan sus servicios a la comunidad de manera gratuita, la mayoría de personas tienen acceso a ellas. Las instituciones públicas permiten el manejo del país ya que cubren las



necesidades de las personas en materia de bienestar social. Cada institución pública se encuentra especializada en un área específica ya que un solo organismo no es capaz de abarcar todas las exigencias de una manera vinculada (Portal Educativo, 2010).

Según González (2014) el principal objetivo de las instituciones públicas radica en la prestación de un servicio con calidad, una característica principal de este tipo de instituciones es que no son medidas en función de resultados económicos o de utilidades sino más bien del cumplimiento de la función para la cual fue creada cada una de ellas. El resultado es la satisfacción del usuario en función del servicio que haya recibido y el cumplimiento del trámite o solicitud que deseaba realizar, estos resultados son intangibles, constituyen una serie de sensaciones que percibe el usuario de acuerdo a una valoración mental respecto de las expectativas que tenía en el momento de acudir a la institución pública.

Ahora bien, es importante indagar brevemente sobre la existencia de diferencias entre las instituciones públicas y privadas en cuanto a la cultura organizacional. Tras la revisión de investigaciones acerca del tema, Fernández (1993) llegó a la conclusión de que en la institución privada existe mayor interés por los trabajadores en relación con los elementos intrínsecos, extrínsecos y de progreso. Los miembros están más satisfechos en general con los aspectos de la cultura, que consideran que inciden en su trabajo y en su desarrollo profesional. En el sector privado prevalecen las consideraciones de ganancias y pérdidas, al contrario que en el sector público ya que se centra en el servicio que se presta a la ciudadanía.

A diferencias de la institución privada estudios han arrojado como resultado que la cultura organizacional de la institución pública se centra en la idea de control-verificación. Esto ha supuesto un sometimiento de las acciones administrativas al conjunto de reglas formales, basada fundamentalmente en el respeto escrupuloso al procedimiento jurídico-administrativo que normalizaban tales acciones. Este tipo de cultura tiene sentido en el contexto tradicional donde las actividades son de carácter únicamente regulativo (Fernández, 1993).

Cabe mencionar que el presente estudio se realizó en el Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca, que es un nivel desconcentrado que ofrecen servicios educativos de manera próxima a la ciudadanía, siguiendo los lineamientos definidos por el nivel central que es el Ministerio de Educación (Ministerio de Educación , 2015), la función del distrito de educación es asegurar la cobertura educativa, garantizar la planificación, el control y una adecuada gestión



de los recursos públicos del sistema educativo, sus deberes son la inclusión y la igualdad y se basa en el bienestar de los estudiantes, docentes y padres de familia (El Tiempo, 2013).

Como habíamos mencionado anteriormente Denison, desarrolló cuatro rasgos o características culturales para la cultura organizacional, cada una de las características está compuesta por tres subescalas que se conforman a partir de las creencias y supuestos compartidos en la organización (Denison & Mishra, 1995). A continuación, se describirán en qué consisten estas características y sus subescalas.

### Implicación

La organización proporciona a sus miembros poder y les organiza en grupos para que desarrollen sus capacidades correctamente, con el fin de generar en ellos un compromiso con su labor y que se sientan parte de la organización. Los miembros de la organización independientemente del nivel en el que se encuentren participan en la toma de decisiones y esto está directamente relacionado con los objetivos que persigue la organización. Esta característica cultural está dividida por las tres subescalas siguientes:

El empoderamiento se refiere a la capacidad y autoridad que tiene cada miembro de tomar la iniciativa para dirigir su propio trabajo, lo que crea un sentimiento de pertenencia y compromiso a la organización, ya que al sentirse capaz de manejar su área de trabajo se siente importante y clave en su trabajo. Como segunda subescala está el trabajo en equipo tiene que ver con la manera cooperativa que la organización trabaja en función del cumplimiento de objetivos que los unen, y así se sienten todos responsables del trabajo, la organización depende del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos. La tercera subescala es el desarrollo de capacidades considerado importante ya que de esto depende el mantenimiento y mejora de la organización, mediante la inversión en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus miembros (Bonavia, Prado, & García, 2010).

### Consistencia

Las organizaciones son exitosas y funcionan adecuadamente cuando son consistentes. El comportamiento de los miembros gira en torno al cumplimiento de objetivos de manera que las



actividades que se realicen dentro de la organización queden coordinadas adecuadamente para la consecución de este fin. La organización con una cultura fuerte tiene impregnada esta característica, ya que genera estabilidad e integración interna que vienen de una visión compartida entre los miembros. Esta característica cultural es medida mediante tres subescalas que son:

La primera subescala denominada valores centrales se refiere al sentido de identidad que adquieren los miembros de la organización cuando comparten una serie de valores y un conjunto claro de expectativas. Como segunda subescala está el acuerdo en donde los miembros de la organización generan convenios en temas esenciales como la convivencia dentro de la organización y también al momento de ejecutar acciones para alcanzar sus objetivos. Aquí existen dos niveles de acuerdos, el primero nivel de acuerdo es el que se emplea en todas las actividades diarias de la organización y el segundo nivel es el que se utiliza en situaciones inesperadas, aquí por ejemplo se emplea la capacidad para resolver dificultades en la organización (Bonavia, Prado, & García, 2010).

La tercera subescala es la coordinación e integración que se refiere a los distintos niveles que existen en la organización, pero estos son capaces de trabajar conjuntamente al momento de alcanzar objetivos comunes. Por más que existan distintos niveles en la organización, se puede desarrollar un trabajo sin barrera siempre y cuando exista coordinación e integración. Pero cuando una organización es excesivamente integrada se producen dificultades al momento de cambiar de entorno y adaptarse, pero el cambio es necesario si se quieren lograr organizaciones exitosas (Bonavia, Prado, & García, 2010).

### Adaptabilidad

Es importante en una organización asumir riesgos y aprender de los errores en caso que se presenten, para introducir cambios, adaptarse a estos e ir mejorando. Esta característica cultural se mide por medio de tres subescalas. La primera es la orientación al cambio que se trata de la capacidad de la organización para interpretar su entorno y actuar rápidamente en función del cambio (Bonavia, Prado, & García, 2010).

La segunda subescala es la orientación al cliente en donde la organización trata de satisfacer las necesidades de sus clientes y así refleja su preocupación por ellos. Y la tercera es el aprendizaje organizativo en donde la organización aprende del entorno mediante las señales



que le manda en función de lo que debe modificar y esto alienta a su innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades (Bonavia, Prado, & García, 2010).

### Misión

Esta característica cultural es esencial para que todos los miembros tengan el sentimiento de misión. Las organizaciones que desconocen hacia donde se dirigen se diluyen y las que triunfan poseen un propósito y una dirección exacta que sirve para definir sus metas organizacionales y objetivos estratégicos. Las tres subescalas que conforman esta dimensión son:

La primera subescala es la dirección y propósitos estratégicos, esto ayuda a la organización a expresar su propósito y el modo en como los miembros pueden contribuir a su desarrollo. Como segunda subescala tenemos las metas y objetivos, esto facilita a los miembros una dirección precisa a su trabajo. Y, por último, la visión que se trata de una idea compartida entre los miembros de la organización con el fin de ser reconocida en un futuro. Esta perspectiva común engloba los valores de las personas que componen la organización, proporcionando así la guía y dirección (Bonavia, Prado, & García, 2010).

Con base en estos cuatro rasgos o características culturales mencionadas, Denison desarrolló un cuestionario con la finalidad de evaluar la percepción de los empleados acerca de la cultura organizacional, el mismo que es utilizado en esta investigación. Este cuestionario se compone de 12 subescalas que se agrupan en 4 dimensiones. Este modelo ha sido utilizado para estudiar la cultura organizacional de muchas organizaciones (Ahmed, Shepherd, Garza, & Garza, 2012).

Este estudio, plantea la necesidad de evaluar la cultura organizacional del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca, a cuenta de que las instituciones al no conocer sus fortalezas y debilidades referidas a su cultura organizacional, específicamente sus valores, creencias, actitudes, comportamientos, prácticas, etc., generan consecuencias negativas dentro de las mismas como: alta rotación, ausentismo laboral, poca innovación, baja productividad, cierre de la empresa, etc., por ende la empresa no obtendrá el éxito deseado. Por lo contrario, una cultura organizacional fuerte, aceptada y reconocida por los miembros, va a generar éxito de la institución (Robbins & Judge, 2009).

Con ese antecedente se plantearon las preguntas que guiaron la presente investigación: ¿Cuál es la percepción sobre la cultura organizacional de los empleados de una institución pública de



la ciudad de Cuenca?, ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional mejor valoradas por los empleados de una institución pública de la ciudad de Cuenca? Y ¿Cuáles son las características de la cultura organizacional considerando los factores sociodemográficos de los empleados de una institución pública de la ciudad de Cuenca?

A la vez, para responder estas interrogantes, se planteó como objetivo general describir la percepción sobre la cultura organizacional de los empleados de una institución pública de la ciudad de Cuenca, mientras que como objetivos específicos se consideraron identificar las características de la cultura organizacional mejor valoradas por los empleados de una institución pública de la ciudad de Cuenca y determinar las características de la cultura organizacional considerando los factores sociodemográficos de los empleados de una institución pública de la ciudad de Cuenca.



## PROCESO METODOLOGICO

La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, lo que permitió obtener datos mensurables de la variable cultura organizacional, de diseño no experimental pues no se realizó manipulación de variables, de tipo transversal debido a que los datos se recolectaron en un solo momento y de alcance descriptivo pues el estudio busca describir la percepción de los funcionarios acerca de la cultura organizacional de su institución.

### Participantes

En un inicio la población estuvo definida en torno a la base de datos de la institución, en la que se disponía de nombres, cargo y departamento al cual pertenecen 60 funcionarios, sin embargo, no tuvimos la participación de 12 personas ya que no cumplieron con los criterios de inclusión de nuestra investigación. Es por esto que, el estudio finalmente se llevó a cabo con la participación de 48 funcionarios del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca que laboran en los departamentos de: Atención Ciudadana, Unidad de Apoyo a la Inclusión (UDAI), Apoyo, Seguimiento y Regulación (ASRE), Tecnologías, Informática y comunicación (TIC), Administrativo, Jurídico, Talento Humano, Planificación, Financiero y Administración Escolar.

En cuanto a las características de los participantes a continuación, se detallan algunos datos obtenidos: se evidenció que del total de los participantes 36 son mujeres y 12 son hombres, la edad media de los participantes fue 46 años, la mayoría tienen un nivel de educación superior de tercer nivel y en su mayoría son casados. Respecto a los funcionarios que están o no cursando algún tipo de estudio, la mayoría no lo están y en relación al cargo que ocupan, la mayor parte son analistas. Dos de cada tres funcionarios laboran dentro de la institución entre uno a cinco años; 37 de los participantes dicen que siempre y casi siempre toman capacitaciones fuera de la institución para mejorar el conocimiento y desenvolverse en su puesto de trabajo (Ver tabla 1).



Tabla 1.

*Características sociodemográficas de los participantes*

<b>Genero</b>	<b>N°</b>	<b>Edad</b>	<b>N°</b>	<b>Nivel de estudio</b>	<b>N°</b>	<b>Estado civil</b>	<b>N°</b>
Hombre	12	24-36 años	9	Secundaria	12	Casado/unión libre	27
Mujer	36	37-48 años	14	Superior	26	Separado/divorciado	9
		49-60 años	25	Cuarto nivel	10	Soltero	10
						Viudo	2
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>		<b>48</b>		<b>48</b>		<b>48</b>

<b>Cursa algún estudio</b>	<b>N°</b>	<b>Cargo</b>	<b>N°</b>	<b>Años de servicio</b>	<b>N°</b>
Si	4	Analista	35	1-5 años	32
No	44	Auxiliar	3	6-15 años	6
		Jefe	7	Mas de 15 años	10
		Técnico	3		
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>		<b>48</b>		<b>48</b>

## **Instrumentos**

Para la recolección de datos se empleó una ficha sociodemográfica para obtener información básica de los participantes como: sexo, edad, nivel de instrucción, enfatizando el cargo que desempeña, etc., y para la variable cultura organizacional se empleó el cuestionario sobre cultura organizacional de Denison (1994) adaptada al castellano por Bonavia, Prado y García (2010).

El cuestionario mide y evalúa la cultura organizacional, es un instrumento de sencilla y rápida aplicación, auto administrado y de fácil comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de cultura organizacional de



Denison. Este modelo agrupa las 12 subescalas en 4 rasgos o características culturales, lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo) (Bonavia, Prado, & García, 2010). El instrumento presenta un alfa de Cronbach de 0.91 el cual indica el nivel de confiabilidad, siendo similar al instrumento original de Denison (1994), el cual presentó un alfa de Cronbach de 0.97, lo que indica una alta consistencia del instrumento (Ver anexo 1).

### **Procedimiento y procesamiento de datos**

Para dar inicio a la investigación se realizó un pilotaje con 10 funcionarios del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca, se escogió de manera aleatoria a una persona por cada departamento de la institución. A partir de esto se realizaron algunas modificaciones al cuestionario de Denison, específicamente en 16 ítems en torno a la redacción de palabras para sustituir: cliente por usuario y organización por institución, de esta manera se garantizó una mejor comprensión de los ítems considerando que la escala se aplicó en una institución pública y no en una empresa.

Posteriormente se procedió a la recolección de información con los instrumentos, previamente se solicitó a los participantes leer y firmar el consentimiento informado (Anexo1); una vez recolectada la información se elaboró la base de datos, se procedió al análisis que incluyó estadística descriptiva para calcular medias o promedios. Los datos se procesaron mediante el programa Microsoft Office Excel 2016, se calcularon los estadísticos descriptivos para cada ítem.

A partir de los datos globales de todos los encuestados, se evaluó el tipo de cultura organizacional que presenta el Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca, basado en los tipos de cultura organizacional propuestos por Denison los cuales presentan rangos, para determinar el rango en el que se encuentra la cultura organizacional de esta institución se procedió a calcular la media.

Para una evaluación profunda se analizaron los rasgos o características culturales propuestos en el instrumento de Denison, estos son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión. El análisis se realizó mediante los promedios obtenidos de cada característica cultural y subescala. Se analizaron por separado las 4 dimensiones a nivel de ítem, para cada dimensión, el modelo presentaba tres subescalas, relacionadas entre sí, formadas por 5 ítems o variables cada una.



El promedio de cada rasgo o característica cultural es el resultado del promedio de sus 3 respectivas subescalas, que se muestran a continuación: implicación con sus 3 subescalas: empoderamiento (pregunta 1 al 5), trabajo en equipo (pregunta 6 al 10) y desarrollo de capacidades (pregunta 11 al 15); Consistencia: valores centrales (pregunta 16 al 20), acuerdos (pregunta 21 al 25) y coordinación e integración (pregunta 26 al 30); Adaptabilidad: orientación al cambio (pregunta 31 al 35), orientación al cliente (pregunta 36 al 40) y aprendizaje organizativo (pregunta 41 al 45); Misión: dirección y propósitos estratégicos (pregunta 46 al 50), metas y objetivos (pregunta 51 al 55) y visión (pregunta 56 al 60).

### **Aspectos éticos**

La información obtenida para la investigación fue protegida contra el uso inadecuado dado que: a) El análisis de la información se llevó a cabo con números asignados a cada encuesta. b) Únicamente los investigadores tuvieron acceso a la información de los participantes. Se realizó la firma del consentimiento informado, donde incluye reserva de la identidad de los participantes, la participación voluntaria y anónima, la información se empleará únicamente con fines académicos.



## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del estudio considerando inicialmente aquellos vinculados con el objetivo general y posteriormente a los objetivos específicos. Dando respuesta al objetivo general el cual pretendió describir la percepción sobre la cultura organizacional de los funcionarios del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca.

### *Percepción de la cultura organizacional en el Distrito*

Tabla 2.

*Percepción de la cultura organizacional*

Unidades de Análisis	Media
N° 48	194.687

Tabla 3.

*Diagnóstico de cultura organizacional según Denison*

Evaluación	Diagnóstico de Cultura Organizacional
<b>Total</b>	
0 – 75	<u>Cultura Organizacional en Zona de Riesgo</u> Su cultura organizacional es crítica, ya que esta obstaculiza el funcionamiento actual de su negocio. Es necesario definir áreas de mejoramiento inmediato en las áreas más críticas.
76 – 150	<u>Cultura Organizacional que requiere atención</u> La cultura organizacional actual si bien posee ciertas fortalezas, estas no son capaces de sustentar el desarrollo óptimo de su negocio. Es necesario realizar un plan de potenciamiento de su cultura.
151 – 225	<u>Oportunidades de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional</u> La organización tiene fortalezas significativas en algunos indicadores culturales importantes. Los cuales servirán de apoyo para revertir las áreas con niveles de desarrollo más deficitario.
$\geq 225$	<u>Cultura Organizacional Efectiva</u>



---

Su organización posee una cultura organizacional efectiva para el desarrollo de su negocio.

---

Fuente: (Ramírez, 2017)

Los hallazgos demuestran que la percepción que tienen los participantes sobre la cultura organizacional de la institución en la que laboran, de acuerdo a la media, se ubica en el rango identificado como **Oportunidades de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional**, es decir, el Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca posee debilidades en cuanto a los indicadores culturales, pero a su vez presenta fortalezas importantes que servirán de ayuda al momento de revertir estas.

### ***Rasgos o características culturales de la cultura organizacional***

A continuación, se presentarán los resultados de los rasgos o características culturales y sus subescalas de manera específica puesto que anteriormente se presentaron los resultados de manera global. En la tabla 4 podemos ver los resultados de las subescalas pertenecientes a las cuatro características culturales básicas (implicación, consistencia, adaptabilidad y misión).

Tabla 4.

*Promedios de las características y subescalas culturales*

<b>Características culturales</b>	<b>Promedio</b>	<b>Subescalas</b>	<b>Promedio</b>
<b>Implicación</b>	3.40	Desarrollo de capacidades	3.20
		Trabajo en equipo	3.47
		Empoderamiento	3.53
<b>Adaptabilidad</b>	3.30	Orientación al cliente	3.29
		Orientación al cambio	3.14
		Aprendizaje organizativo	3.49
<b>Consistencia</b>	3.16	Coordinación e integración	3.05
		Acuerdos	3.20



		Valores centrales	3.23
		Visión	3.04
<b>Misión</b>	3.11	Dirección y propósitos estratégicos	3.15
		Metas y objetivos	3.15

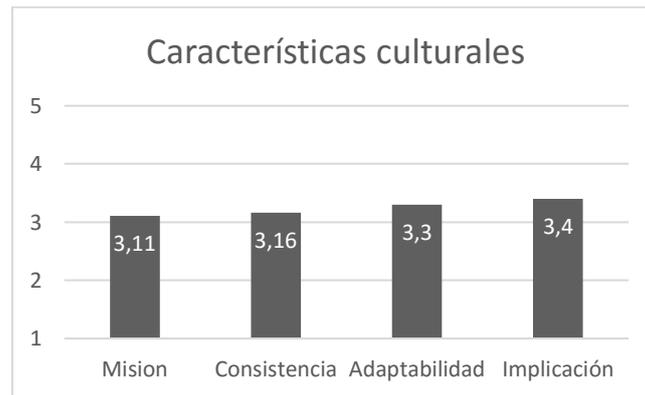


Figura 1. Características culturales. Fuente: elaboración propia

### 1. Implicación

En un estudio realizado en la Universidad de Pamplona (2012) se menciona que la implicación mide la relación entre las personas y los lineamientos de la institución, se basa en el desarrollo de las capacidades de los funcionarios, generando compromiso e identificación dentro de institución. Esta característica es promediada con tres subescalas los cuales fueron analizados dentro del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca, las subescalas de la implicación son:

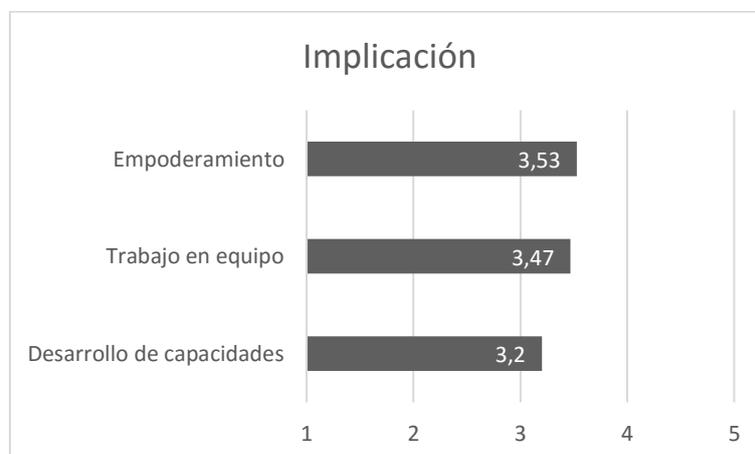


Figura 2. Implicación. Fuente: elaboración propia



Empoderamiento: con un promedio de 3.53 puntos se evidencia que los participantes del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca se comprometen con su trabajo y perciben que son un impacto positivo en el grupo según los ítems 1 y 4 del instrumento. Según Bonavia, Prado y García (2010) estas condiciones generan que los funcionarios tengan un compromiso, autoridad, iniciativa propia y capacidad para dirigir su propio trabajo, sintiéndose responsables y pertenecientes a la institución.

Trabajo en equipo: los encuestados al calificar esta subescala con un promedio de 3.47 puntos muestran una alta orientación de trabajo en equipo ya que la institución fomenta la cooperación entre los diferentes grupos de la institución, por lo que sus metas son fáciles de alcanzar esto se evidencio en un alto puntaje en los ítems 6 y 8 del instrumento. Es esencial que la institución trabaje en quipo para alcanzar los objetivos comunes, como lo manifiestan Bonavia, Prado y García (2010) la institución depende del esfuerzo del equipo para alcanzar sus objetivos comunes, que hagan sentir a todos los funcionarios responsables de su consecución.

Desarrollo de capacidades: los resultados al obtener un promedio de 3.20 puntos dan cuenta de que existe poca inversión en la continua capacitación hacia los funcionarios por parte de Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca, lo que genera que las competencias y habilidades de los funcionarios no se desarrollen de forma continua; esto se demostró con una baja calificación en el ítem 13 del instrumento. Como nos indica el proyecto de investigación realizado en la Universidad de Pamplona (2012), la institución es la que invierte en la capacitación de sus funcionarios para mantener y mejorar su eficacia, satisfacer las necesidades y aprovechar nuevas oportunidades en el ámbito laboral.

Implicación es el rasgo o característica con mayor puntaje con un promedio de 3.40 puntos teniendo en cuenta que 1 es lo más bajo y 5 es lo más alto. Esto indica que los funcionarios del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca perciben que de alguna manera tienen un papel importante en la institución lo que genera compromiso e identificación y podrían influenciar en algunas decisiones. Tal como lo sugiere García (2017) el hecho de que este rasgo o característica tenga un mayor puntaje genera un impacto positivo en la institución, puesto que las personas son parte esencial, pues sin ellas las instituciones no tienen sentido, es por esto que la institución es la que debe asegurar que los funcionarios estén comprometidos para así desarrollar un sentido de pertenencia generando autonomía y responsabilidad entre todo el



personal. De la misma se debe lograr que las metas individuales de los funcionarios estén alineados a las metas de la institución.

## 2. Adaptabilidad

Bonavia, Prado y García (2010) manifiestan que esta característica es necesaria para lograr instituciones efectivas, porque a menudo se presentan riesgos que hay que asumirlos y aprender de los errores. A partir de esto se introducen cambios en la institución a lo que los funcionarios deben adaptarse y enfrentar de la manera más efectiva. Esta característica se midió basado en las siguientes tres subescalas:

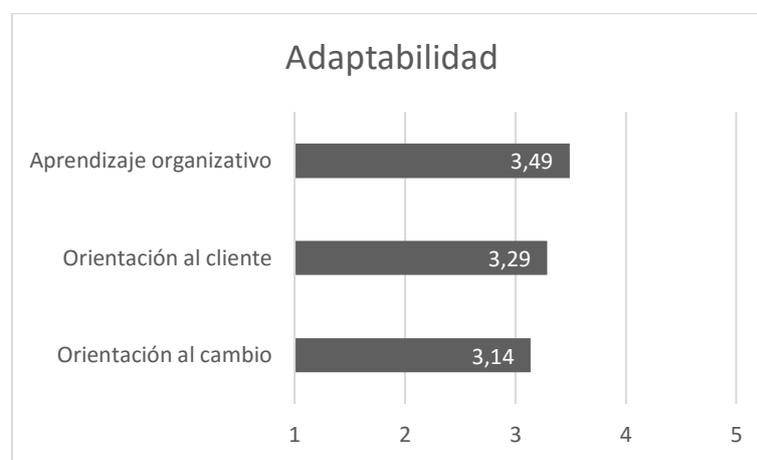


Figura 3. Adaptabilidad. Fuente: elaboración propia

Aprendizaje organizativo: Bonavia, Prado y García (2010) indican que una institución recibe, interpreta y transforma señales del ambiente en oportunidades que animen la innovación, obteniendo conocimiento y desarrollando capacidades. Los encuestados puntúan esta subescala con un promedio de 3.49 puntos, consideran al fracaso como oportunidad para aprender y mejorar y descubren que el aprendizaje es fundamental dentro de su trabajo, porque les permite crear nuevos conocimientos y así mejorar sus capacidades, lo que se comprobó con una alta calificación en los ítems 41 y 44 del instrumento.

Orientación al cliente: tras los resultados obtenidos respecto a esta subescala con un promedio de 3.29 puntos se destaca el esfuerzo del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca hacia el mejoramiento de la satisfacción de sus usuarios con los servicios prestados. Para los funcionarios es importante recibir comentarios y recomendaciones de los usuarios, porque estos conducen a menudo a introducir cambios dentro de la institución, por eso fomentan el contacto directo con los usuarios, y las decisiones en torno a los cambios se toman desde la dirección



distrital, dicho resultado se evidencio con una alta puntuación en los ítems 36 y 40 del instrumento.

Orientación al cambio: respecto a esta subescala los participantes la puntúan con un promedio de 3.14 puntos, pues perciben que en la institución existen dificultades al momento de realizar cambios, ya sea porque son difíciles de adaptar al interior de la institución o existe resistencia, por lo tanto, su flexibilidad se ve complicada, este resultado se comprobó tras la baja calificación en los ítems 31 y 34 del instrumento. Sin embargo, Reyes, Barboza y Vicuña (2017) manifiestan que la institución es capaz de interpretar el entorno de trabajo para que puedan reaccionar a las modas actuales y anticipar futuras transformaciones.

Este rasgo o característica cultural da cuenta que en el Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca existe disposición por parte de los funcionarios hacia el mejoramiento de sus capacidades y satisfacción de los usuarios con un promedio de 3.20 puntos, dado que para ellos es importante introducir cambios en la institución ya que esto genera nuevos conocimientos. Garbanzo (2016) considera que es fundamental que el nivel de adaptabilidad sea el adecuado para que la institución logre introducir cambios, asumir nuevos riesgos, generar valor a sus usuarios y convertir las demandas del entorno en acción.

### 3. Consistencia

Como menciona Bonavia, Prado y García (2010) esta característica permite analizar la integración interna de los miembros de la institución. Las instituciones que poseen una consistencia alta tienen una cultura fuerte, puesto que la consistencia es vista como la piedra angular de una buena cultura organizacional. Esta característica se midió basado en las siguientes tres subescalas:

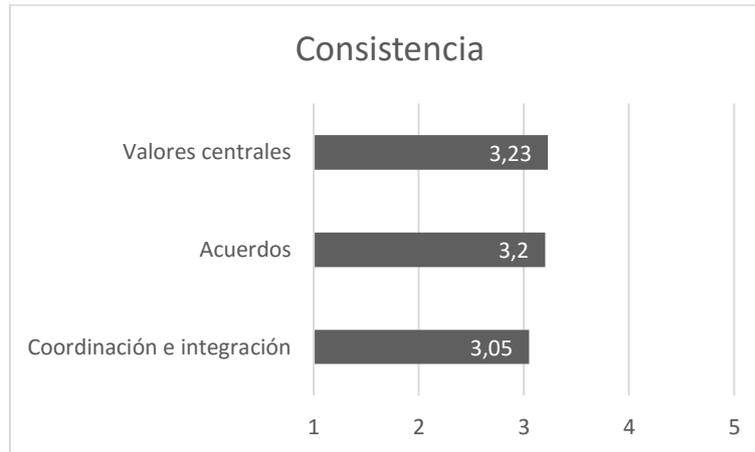


Figura 4. Consistencia. Fuente: elaboración propia

Valores centrales: esta subescala tiene un promedio de 3.23 puntos referente a esto la percepción de los funcionarios da cuenta que existe un código ético, tradiciones y características más representativas de su institución al igual que un conjunto de valores, que les ayuda a distinguir lo correcto de lo incorrecto, los funcionarios perciben que existe una estabilidad e integración interna dentro de la institución, como se calificó en los ítems 18 y 20 del instrumento. Es por esto por lo que Reyes, Barboza y Vicuña (2017) mencionan que los integrantes de la organización al compartir valores forman un sentimiento de identidad y un conjunto de expectativas.

Acuerdos: los encuestados puntuaron esta subescala con un promedio de 3.20, puntos perciben que no son capaces de lograr acuerdos puesto que existen dificultades para alcanzar convenios en temas claves, este resultado está relacionado con la baja calificación en el ítem 24 del instrumento. A decir de Martínez (2010) es posible reconciliar las diferencias cuando estas lleguen a ocurrir ya que los funcionarios poseen la habilidad de lograr acuerdos aun cuando existan diferentes puntos de vista entre el personal de la institución, por lo que son capaces de lograr convenios en temas esenciales.

Coordinación e integración: dentro del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca los encuestados tras puntuar esta subescala con un promedio de 3.05 puntos perciben que en la institución no existe una adecuada organización en cuanto a sus objetivos entre los diferentes departamentos, es complicado coordinar proyectos, como lo evidencia la baja puntuación del ítem 28 del instrumento, lo cual según Reyes, Barboza y Vicuña (2017) manifiestan que la toma de decisiones se vuelve lenta, debido a que los objetivos no son los mismos y los resultados no son los esperados.



La consistencia no tiene una puntuación alta puesto que puntúa con un promedio de 3.16 puntos en la institución, los sistemas internos como los acuerdos y procesos no son los adecuados al momento de coordinar y controlar el comportamiento de los funcionarios. Acorde al modelo de Denison las instituciones seguras son consistentes, lo que implica asumir una cultura fuerte, compartida y capaz de lograr acuerdos basada en los valores, para lograr una adecuada coordinación e integración (Pintos & Rodríguez, 2013).

#### 4. Misión

Para Martínez (2010) la misión provee claridad en la dirección y objetivos, lo que facilita la orientación apropiada de la acción para la institución y sus funcionarios. Un sentido de misión le permite a una institución establecer el ambiente actual y prever el estado del futuro deseado. En el Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca se midió esta característica basada en las siguientes tres subescalas:

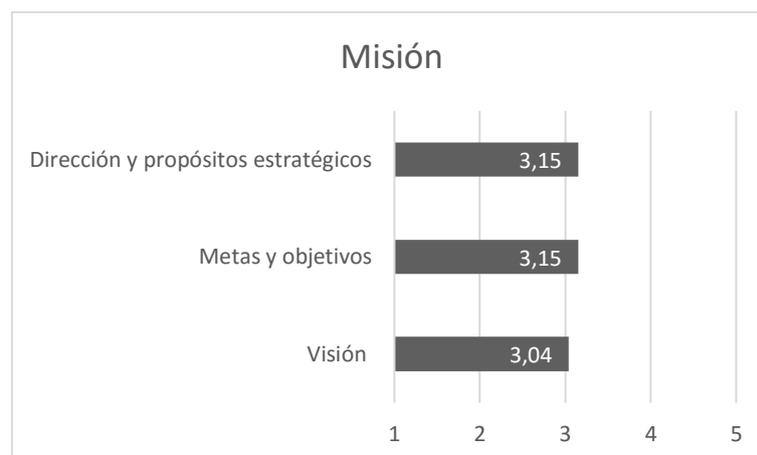


Figura 5. Misión. Fuente: elaboración propia

Dirección y propósitos estratégicos: según Reyes, Barboza y Vicuña (2017) las orientaciones estratégicas claras expresan el propósito de la institución y demuestran el modo en como todos los funcionarios pueden contribuir al desarrollo de esta. Esto no se presenta en el Distrito de Educación debido a que la percepción de los funcionarios con un promedio de 3.15 puntos, dan cuenta que la orientación estratégica de la institución no les resulta clara a los funcionarios y concuerdan en que su estrategia no sirve de ejemplo a otras instituciones, por lo que no contribuyen al desarrollo de la institución, ya que su puntuación en los ítems 47 y 50 del instrumento fue baja.



Metas y objetivos: según Bonavia, Prado y García (2010) esta subescala está vinculada a la misión, visión y estrategia que facilitan a cada empleado una dirección precisa a su trabajo, los directivos se preocupan por fijar metas y hacer un continuo seguimiento hacia estas. Esto no percibe la población encuestada debido a puntúa esta subescala con un promedio de 3.15 puntos, dado que los directivos no fijan metas realistas, es decir no son posibles de cumplir por parte de la institución y a la vez los pensamientos a corto plazo comprometen la visión a largo plazo que tiene la institución, esto se evidencio con una baja calificación en el ítem 52 del instrumento.

Visión: para Reyes, Barboza y Vicuña (2017) la institución tiene un concepto compartido de la manera en que quiere ser reconocida en un futuro. Este punto de vista encarna los valores y captura los corazones y las mentes de los integrantes de la institución, facilitando guía y dirección. Sin embargo, los resultados obtenidos mediante la percepción de los funcionarios con un promedio de 3.04 puntos dan cuenta que la institución tiene una visión que genera entusiasmo y motivación en los funcionarios, pero no a largo plazo, este resultado se corrobora con la baja puntuación en el ítem 60 del instrumento.

La Misión es el rasgo o característica cultural con menor puntaje con un promedio de 3.11 puntos, los funcionarios no tienen conocimiento acerca de la orientación estratégica y por ende no tienen una dirección clara en su trabajo, la institución no suministra a cada miembro una meta a largo plazo para desarrollar su trabajo y esto genera que los miembros no contribuyan al logro de la institución. En un estudio realizado por la Universidad de Pamplona (2012) se evidencia que esta característica es considerada fundamental, ya que una institución con éxito tiene un claro sentido de orientación y una dirección que define las metas y los objetivos que expresan la visión de lo que la institución desea ser a futuro.

### ***Cultura organizacional según características sociodemográficas***

Direccionando al objetivo específico planteado, el análisis de los resultados sociodemográficos en relación a los rasgos o características culturales se realizó centrándose en los promedios más altos.



Figura 6. Género. Fuente: elaboración propia

Respecto a las características culturales los resultados indican que el género femenino tiene un mayor grado de compromiso con un promedio de 3.44 puntos (implicación), un nivel mayor de capacidad al asumir cambios y aprender de ellos con un promedio de 3.34 puntos (adaptabilidad), presentan mayor coordinación e integración dentro de su institución con un promedio de 3.20 puntos (consistencia) y una visión compartida para una persecución de metas con un promedio de 3.15 puntos (misión), en comparación al género masculino.

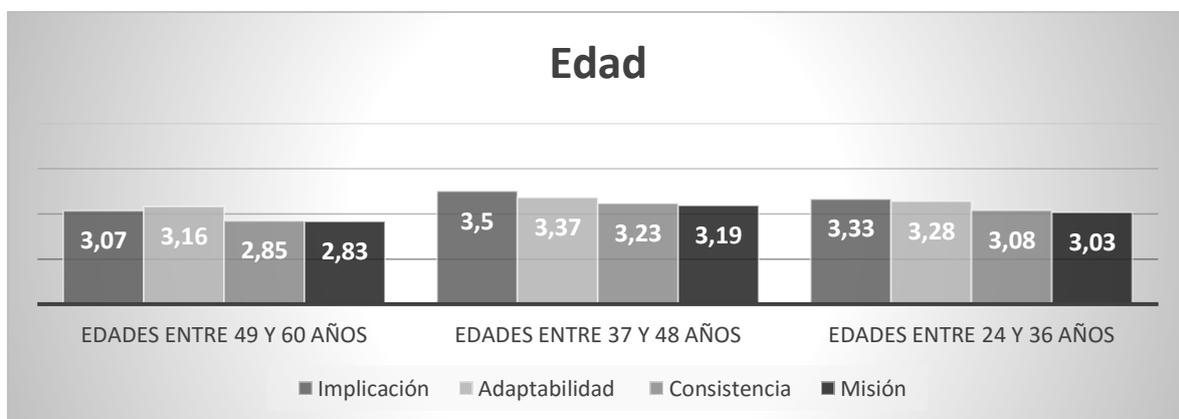


Figura 7. Edad. Fuente: elaboración propia

Los funcionarios que se encuentran entre los 37 y 48 años tienen un mayor nivel de compromiso con sus labores dentro de la institución con un promedio de 3.50 puntos (implicación), sus capacidades son mayores para asumir cambios y transformar errores en conocimientos con un promedio de 3.37 puntos (adaptabilidad), tienen una mayor integración interna con un promedio de 3.23 puntos (consistencia) y un mayor sentimiento de misión con un promedio de 3.19 puntos (misión), en comparación a los participantes en edades comprendidas entre los 49 - 60 y 24 - 36 años.



Figura 8. Nivel de estudio. Fuente: elaboración propia

Los resultados dan cuenta que los funcionarios que tienen un cuarto nivel de estudio son mayormente comprometidos con su trabajo con un promedio de 3.53 puntos (implicación), asumen riesgos y aprenden de sus errores con una mayor capacidad de asumir cambios con un promedio de 3.39 puntos (adaptabilidad), tienen una visión compartida producto de ello tienen una mayor estabilidad e integración interna con un promedio de 3.27 puntos (consistencia) y conocen de mejor manera las metas institucionales con el fin del logro de estas con un promedio de 3.22 puntos (misión), todo esto en comparación con los otros.

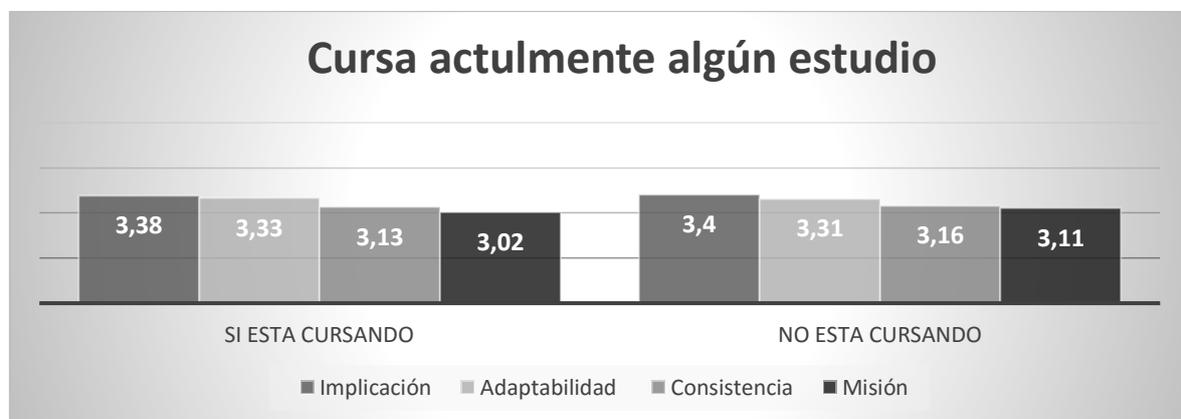


Figura 9. Cursa actualmente algún estudio. Fuente: elaboración propia

Los que respondieron que no están cursando estudios tienen un nivel de implicación más alto con un promedio de 3.40 puntos, tienen una mayor visión compartida en fin de lograr cumplir con las metas institucionales con un promedio de 3.11 puntos (misión) al igual que un mayor nivel de acuerdos dentro de la institución con un promedio de 3.16 puntos (consistencia). Mientras que los encuestados que sí están cursando estudios tienen una capacidad más alta para asumir errores y transformarlos en conocimiento con un promedio de 3.33 puntos (adaptabilidad).

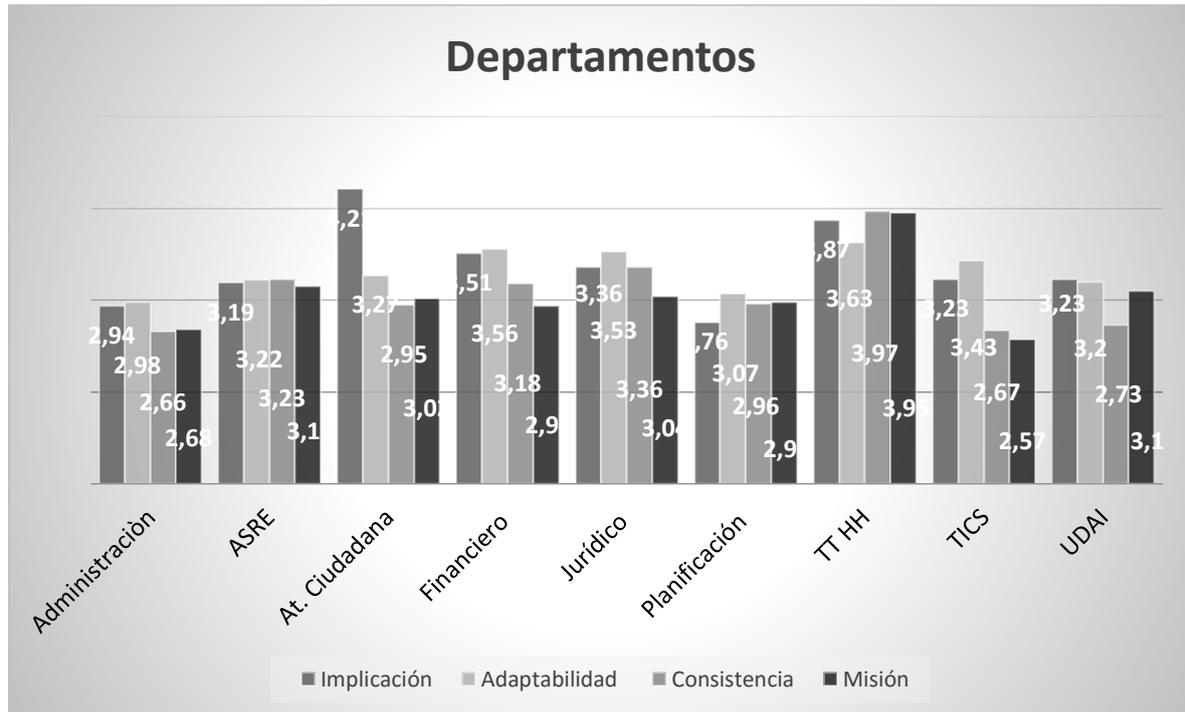


Figura 10. Departamentos. Fuente: elaboración propia

En cuanto a las características culturales asociados al departamento al que pertenece cada funcionario, el departamento de atención ciudadana tiene un mayor nivel de implicación con un promedio de 4.21 puntos relacionado con sus labores institucionales en comparación a los demás departamentos. Por otro lado, el departamento de talento humano cuenta con un mayor número de funcionarios capaces de asumir cambios con un promedio de 3.63 puntos (adaptabilidad), tienen una visión compartida con un promedio de 3.95 puntos (misión) lo que hace que este sea muy estable para así trabajar en fin del logro de las metas que persigue la institución y presentan una mayor habilidad de logra acuerdos entre compañeros con un promedio de 3.98 puntos (consistencia), esto en contraste al resto de departamentos.

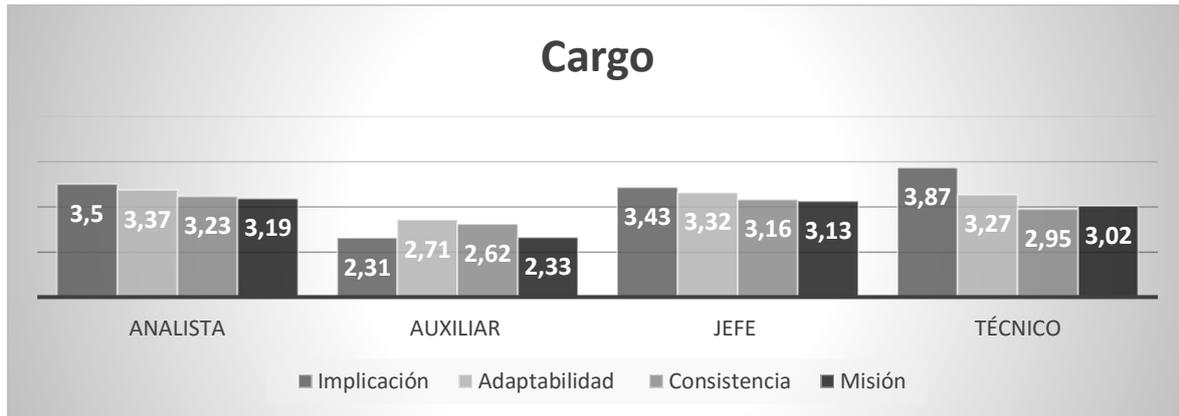


Figura 11. Cargo. Fuente: elaboración propia

Referente al resultado obtenido de las características culturales y el cargo que ocupan se analizaron considerando las puntuaciones más altas, los técnicos tienen mayor implicación con un promedio de 3.87 puntos en su puesto de trabajo que los demás. Por otro lado, los analistas están más orientados a asumir cambios con un promedio de 3.37 puntos (adaptabilidad), a tener una adecuada integración interna con un promedio de 3.23 puntos (consistencia) y tienen objetivos comunes claros con un promedio de 3.19 puntos (misión), en relación a los demás funcionarios.

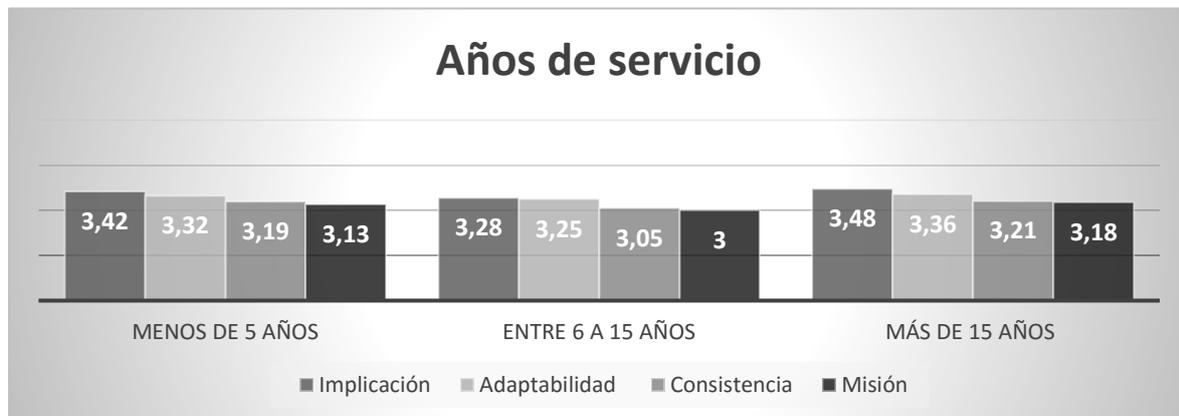


Figura 12. Años de servicio. Fuente: elaboración propia

Los funcionarios que llevan más de 15 años trabajando en la institución están más comprometidos con su trabajo con un promedio de 3.48 puntos (implicación) y perciben que son una parte importante de la institución. Tienen capacidad y experiencia en introducir cambios con un promedio de 3.36 puntos (adaptabilidad), están integrados adecuadamente ya que cuentan con una visión compartida con un promedio de 3.21 puntos (consistencia) y las actividades están mejor coordinadas e integradas con un promedio de 3.18 puntos (misión), esto en comparación a los funcionarios que tiene menos años de servicio.

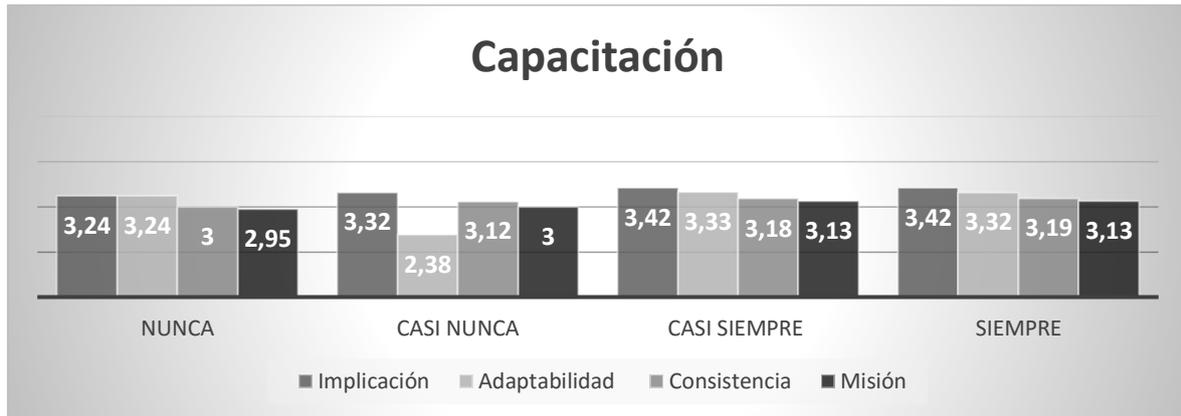


Figura 13. Capacitación. Fuente: elaboración propia

Los funcionarios que siempre y casi siempre están capacitándose de manera personal tienen un mayor nivel de compromiso con su puesto de trabajo con un promedio de 4.42 puntos (implicación), presentan una adecuada integración interna con 3.19 puntos (consistencia), están dispuestos a enfrentar cambios con un promedio de 3.33 puntos (adaptabilidad), tienen propósitos y una dirección que define las metas organizacionales con un promedio de 3.13 puntos (misión), en relación con los funcionarios que nunca y casi nunca toman capacitaciones.



## CONCLUSIONES

Al inicio de la presente investigación se planteó como objetivo general describir la percepción sobre la cultura organizacional de los empleados de una institución pública de la ciudad de Cuenca, en base a los resultados obtenidos tras el análisis de datos y al finalizar la investigación, se ha podido concluir en primer lugar que los funcionarios consideran a la cultura organizacional como una cultura con oportunidades de fortalecimiento, esta percepción podría devenir implícitamente beneficiaria para la institución, dado que los funcionarios reconocen las debilidades de la misma, así como las fortalezas las cuales podrían servir de apoyo.

De los cuatro rasgos o características culturales que posee el cuestionario de Denison, las mejores valoradas fueron la implicación puesto que los funcionarios perciben que son una pieza clave dentro de la institución por lo cual se empoderan de su trabajo. Aunque la institución no invierta de manera continua en la capacitación de sus funcionarios, ellos lo hacen de manera individual para desarrollar sus capacidades y habilidades en su puesto de trabajo, y así enfrentar las dificultades que se presentan al momento de aceptar cambios internos en la institución.

La segunda característica mejor valorada es la adaptabilidad, los funcionarios de la institución están abiertos a aceptar cambios para mejorar sus capacidades y satisfacer a los usuarios, para esto emplean el aprendizaje organizativo ya que esto genera en ellos conocimientos nuevos dentro de la institución, esta característica es considerada como fortaleza.

Este estudio reportó que existen características culturales menos valoradas, consideramos importante mencionarlos dado que tiene que ver con la misión y consistencia de la institución. Con respecto a esto los funcionarios perciben que existen áreas con nivel deficitario que crean un ambiente de trabajo inadecuado en donde los objetivos no están claros, por lo tanto, la misión y visión tampoco. No tienen metas a largo plazo sino trabajan con una meta por día por lo que se vincula a su baja orientación estratégica.

De la misma manera dentro de la institución existe una barrera al momento de trabajar, es complicado coordinar proyectos entre los distintos departamentos a pesar de que la institución fomenta el trabajo en equipo, dado que existen diferentes objetivos o metas por departamento lo que dificulta el trabajo, ocasionando que no se llegue a acuerdos o consensos entre los funcionarios.



## RECOMENDACIONES

En primer lugar, recomendamos la realización de nuevas investigaciones en materia de la cultura organizacional en instituciones públicas a fin de poder comprender a profundidad los patrones de conducta, los valores, las creencias, etc., que se desarrollan dentro de las mismas, y poder desarrollar estrategias para solucionar cualquier tipo de problemas que se presenten en torno a la cultura de la institución. Debido a que, como lo describe Rodríguez (Rodríguez, 2011) la cultura organizacional es una nueva óptica institucional que permite a los directivos comprender y mejorar la institución. Para esto es necesario que la institución lleve un proceso flexible ante los cambios y que cuente con un sistema de trabajo participativo (pág. 8).

De acuerdo con los resultados, es necesario que la institución trabaje en función de sus cuatro características identificadas en cuanto a su cultura organizacional debido a que las cuatro han estado con un puntaje similar. En especial se debería fortalecer la Misión, además de que fue la menos valorada por los empleados, es necesario trabajarla porque es quizás la más importante de todas, puesto que si la institución no sabe a dónde se dirige, usualmente termina en un lugar no previsto (Bonavia, Prado, & García, 2010) .

El tiempo para llevar a cabo este tipo de investigaciones y buscar la capacidad de generalizar los resultados, necesita ser mayor, por lo que se considera utilizar más de una herramienta para recabar información a profundidad que dé cuenta de aspectos que quizás con un solo instrumento no se pueden encontrar. Por este motivo se recomienda un periodo superior al mes y medio que utilizamos para nuestra investigación para trabajar en la aplicación de diferentes herramientas, ya que resultaría interesante analizar resultados obtenidos de diferentes maneras como puede ser mediante entrevistas a los participantes, ya que esta herramienta nos permite obtener respuestas abierta y no solamente en base a una escala.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, J., & Cejas, M. (2012). La capacitación laboral: Alcances y perspectivas en tiempos complejos. *Revista Anuario del Instituto de Derecho Comparado*, 35.
- Ahmed, P., Shepherd, C., Garza, L., & Garza, C. (2012). *Administración de la Innovación*. Mexico: Pearson Educación.
- Beriguete, A. (2012). *El Desarrollo de la Cultura Organizacional*. Obtenido de El Desarrollo de la Cultura Organizacional: <https://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2012/02/27/el-desarrollo-de-la-cultura-organizacional/>
- Bonavia, T., Prado, V., & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional (Segunda ed.)*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D., & Spreitzer, G. (1991). Cultura organizacional y desarrollo organizacional: un enfoque de valores en competencia. *Investigación en Cambio y Desarrollo Organizacional*, 5, 1-21.
- EcuRed. (2013). *Psicología Social*. Obtenido de Psicología Social: [https://www.ecured.cu/index.php?title=Psicolog%C3%ADa\\_Social&oldid=1860361](https://www.ecured.cu/index.php?title=Psicolog%C3%ADa_Social&oldid=1860361)
- El Tiempo. (Septiembre de 2013). Cuenca ahora tiene dos directores distritales. *El Tiempo*.
- Esucomex. (2002). *Esucomex*. Recuperado el 2018, de Esucomex: <http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/PBX4404/SEMANA%204/MATERIAL%20DE%20ESTUDIO.pdf>
- Fernández, A. (1993). La cultura en las organizaciones públicas y privadas. *Psicothema*, 5, 237-260.
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio: Revista de investigación académica*(22), 67-92.
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87.



- García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Revista Perspectivas*(39).
- González, C. (2014). Prácticas de servicio al cliente en entidades del sector público.
- Hodgson, G. (2011). ¿ Qué son las instituciones? *Revista CS*(8), 17-53.
- Martínez, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.
- Ministerio de Educación . (2015). *Ministerio de Educación* . Obtenido de Ministerio de Educación : <https://educacion.gob.ec/el-distrito-educativo/>
- Ollarves, Y. (2016). Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior. *Investigación y Postgrado*, 21(1), 125-151.
- Orellana, K. (2014). Fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del departamento de finanzas en una municipalidad del departamento de escuintla. 22.
- Pesqueux, Y. (2009). Institución y Organización. *Cuadernos de Administración*(41), 7-25.
- Pintos, G., & Rodríguez, A. (2013). *Análisis del clima organizacional de una organización pública*. Obtenido de [http://fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Analisis%20del%20clima%20organizacional%20en%20una%20organizacion%20publica.pdf](http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Analisis%20del%20clima%20organizacional%20en%20una%20organizacion%20publica.pdf)
- Portal Educativo. (2010). *Portal Educativo*. Recuperado el 2018, de Portal Educativo: <https://www.portaleducativo.net/segundo-basico/770/La-comunidad-y-sus-instituciones>
- Pratesi, A. (2009). *Fundamentos de Psicología del trabajo*.
- Ramírez, F. (2017). *Identificación de las características de la cultura organizacional a mejorar en una empresa de producción de alimentos, estudio de caso*. Bogotá.
- Reyes, L., Barboza, M., & Vicuña, H. (2017). Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. De C.V. *Revista de Desarrollo Económico*, 4(12), 67-78.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. *Prentice Hall*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodriguez, E. (2011). Gestión competitiva del gerente educativo para el cambio de la cultura organizacional dentro del marco de la educación robinsoniana. *Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad de Carabobo*(8).



Universidad de Cuenca

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico: Limusa.

Universidad de Pamplona. (2012). *Universidad de Pamplona*. Obtenido de Universidad de Pamplona:

[http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home\\_71/recursos/01\\_general/17122015/estudio\\_culturaorga.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_71/recursos/01_general/17122015/estudio_culturaorga.pdf)



## ANEXOS

### Anexo 1 - Herramienta de recolección de información

#### UNIVERSIDAD DE CUENCA COMITÉ DE BIOÉTICA EN INVESTIGACIÓN DEL ÁREA DE LA SALUD

#### FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### Título de la investigación: EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE LA CIUDAD DE CUENCA

Datos del equipo de investigación:

	Nombres completos	# de Cédula	Institución a la que pertenece
Investigador	María Gabriela Iñiguez Tamayo	0104507090	Universidad de Cuenca
Investigador	Dennise Tatiana Uruchima Coronel	0104771803	Universidad de Cuenca

#### ¿De qué se trata este documento?

Usted está invitado(a) a participar en este estudio realizado por la Universidad de Cuenca en la empresa pública del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca. En este documento llamado "consentimiento informado" se explica las razones por las que se realiza este estudio, cuál será su participación y si acepta la invitación. También se explica los posibles riesgos, beneficios y sus derechos en caso de que usted decida participar. Después de revisar la información en este Consentimiento y aclarar todas sus dudas, tendrá el conocimiento para tomar una decisión sobre su participación o no en este estudio. No tenga prisa para decidir. Si es necesario, lleve a la casa y lea este documento con sus familiares u otras personas que son de su confianza.

#### Introducción

La cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. Hemos visto pertinente realizar este estudio puesto que es un tema de gran interés e importancia desde los años ochenta hasta la actualidad, y de vital relevancia en la eficacia de cualquier organización.

La población que participará en el estudio corresponde a 60 empleados (analistas, técnicos y jefes departamentales) que lleven un año o más trabajando en la institución Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca, considerando que es una población reducida en este caso se incluirá a toda la población.

#### Objetivo del estudio

Describir la percepción sobre la cultura organizacional de los empleados de la empresa pública del Distrito de Educación 01D02 de la ciudad de Cuenca.

#### Descripción de los procedimientos

A partir de su aceptación voluntaria en este estudio, se procederá a la aplicación de dos cuestionarios, el primero se trata de una encuesta de perfil sociodemográfico para recolectar información básica de los participantes como: sexo, edad, nivel de instrucción, etc. En segunda instancia se aplicará un cuestionario sobre cultura organizacional que es un instrumento auto administrado, de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión.

Es importante destacar que su participación será anónima y que no afectará en nada su labor en esta empresa, pues la información que recolectemos será manejada con estricta confidencialidad y con fines académicos.

#### Riesgos y beneficios



Este estudio se basará en cuestionarios para realizar este estudio, por lo que consideramos que existen los siguientes riesgos:

- Falta de sinceridad de los participantes a la hora de llenar los cuestionarios, esto podría afectarle a usted como participante ya que no se podrá conocer la realidad que vive en la institución en cuanto a la cultura organizacional.
- Falta de comprensión de las preguntas podría afectarle ya que no tendrá clara la respuesta que debe proporcionar, ante este nosotras como investigadoras hemos tenido un minucioso cuidado al momento de elegir los instrumentos.

Este estudio traerá consigo beneficios a raíz de la recolección de información, puesto que podremos tener una mirada realista de lo que se está viviendo dentro de la institución, y podremos así identificar fortalezas y debilidades de la institución.

#### Otras opciones si no participa en el estudio

Usted tiene la libertad de participar o no participar en este estudio, si no lo hace no existirá ninguna sanción por parte de la institución.

#### Derechos de los participantes

Usted tiene derecho a:

- 1) Recibir la información del estudio de forma clara;
- 2) Tener la oportunidad de aclarar todas sus dudas;
- 3) Tener el tiempo que sea necesario para decidir si quiere o no participar del estudio;
- 4) Ser libre de negarse a participar en el estudio, y esto no traerá ningún problema para usted;
- 5) Ser libre para renunciar y retirarse del estudio en cualquier momento;
- 6) Recibir cuidados necesarios si hay algún daño resultante del estudio, de forma gratuita, siempre que sea necesario;
- 7) Derecho a reclamar una indemnización, en caso de que ocurra algún daño debidamente comprobado por causa del estudio;
- 8) Tener acceso a los resultados de las pruebas realizadas durante el estudio, si procede;
- 9) El respeto de su anonimato (confidencialidad);
- 10) Que se respete su intimidad (privacidad);
- 11) Recibir una copia de este documento, firmado y rubricado en cada página por usted y el investigador;
- 12) Tener libertad para no responder preguntas que le molesten;
- 13) Estar libre de retirar su consentimiento para utilizar o mantener el material biológico que se haya obtenido de usted, si procede;
- 14) Contar con la asistencia necesaria para que el problema de salud o afectación de los derechos que sean detectados durante el estudio, sean manejados según normas y protocolos de atención establecidas por las instituciones correspondientes;
- 15) Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.

#### Información de contacto

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono 0979011212 que pertenece a María Gabriela Iñiguez o envíe un correo electrónico a [gabriela.iniguez95@ucuenca.edu.ec](mailto:gabriela.iniguez95@ucuenca.edu.ec) o al teléfono 0984470987 que pertenece a Dennise Tatiana Uruchima o envíe un correo electrónico a [dennise.uruchima@ucuenca.edu.ec](mailto:dennise.uruchima@ucuenca.edu.ec)

#### Consentimiento informado

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente



para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Nombres completos del/a participante	Firma del/a participante	Fecha
Nombres completos del testigo (si aplica)	Firma del testigo	Fecha
Nombres completos del/a investigador/a	Firma del/a investigador/a	Fecha

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. José Ortiz Segarra, presidente del Comité de Bioética de la Universidad de Cuenca, al siguiente correo electrónico: [jose.ortiz@ucuenca.edu.ec](mailto:jose.ortiz@ucuenca.edu.ec)

### FICHA DE PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Saludos desde la Facultad de Psicología de la Universidad de Cuenca, se está llevando a cabo una investigación con el fin de describir la cultura organizacional de la institución en la que labora, usted ha sido seleccionado para participar. Las respuestas que proporcioné este cuestionario serán tratadas de forma anónima y con fines estadísticos. La encuesta durará aproximadamente 20 minutos. Muchas gracias por su colaboración.

Fecha de aplicación \_\_\_ / \_\_\_ / 2018

N. ° de ficha \_\_\_\_\_

	Fecha de nacimiento: ___/___/___ Edad: ___ años
<b>Sexo:</b>	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
<b>¿Cuál es su estado civil actual?</b>	<input type="checkbox"/> Soltero(a) <input type="checkbox"/> Casado(a)/ unión estable <input type="checkbox"/> Viudo(a) <input type="checkbox"/> Separado(a)/divorciado(a)
<b>¿Cuál es el nivel de estudio más alto que ha cursado?</b>	<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Cuarto nivel
<b>¿Cursa actualmente algún tipo de estudio?</b>	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Si respuesta es SI, responda la siguiente pregunta: <b>¿Qué está cursando y en qué año se encuentra?</b> _____ año
<b>¿A qué departamento pertenece?</b>	_____
<b>¿Qué cargo ocupa en su departamento?</b>	_____
<b>Años de servicio en la institución:</b>	_____
<b>Años de experiencia en el sector público:</b>	_____
<b>¿Toma capacitación para mejorar su conocimiento en su puesto de trabajo?</b>	<input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Casi nunca



	( ) Nunca
--	-----------

**CUESTIONARIO SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON  
(Adaptación al español)**

**Instrucciones:**

Encierre en un CÍRCULO el número de su respuesta a cada afirmación considerando la siguiente clave, se le pide que no medite mucho su respuesta.

5	4	3	2	1
Muy de acuerdo	En acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

<b><i>Implicación</i></b>					
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	1	2	3	4	5
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	1	2	3	4	5
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta institución.	1	2	3	4	5
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	1	2	3	4	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	1	2	3	4	5
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta institución.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	1	2	3	4	5
12. Las capacidades de los futuros líderes en el grupo se mejoran constantemente.	1	2	3	4	5
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	1	2	3	4	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	1	2	3	4	5
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *	1	2	3	4	5
<b><i>Consistencia</i></b>					
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	1	2	3	4	5



17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	1	2	3	4	5
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	1	2	3	4	5
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	1	2	3	4	5
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.	1	2	3	4	5
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	1	2	3	4	5
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. *	1	2	3	4	5
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
27. Las personas de diferentes grupos de esta institución tienen una perspectiva común.	1	2	3	4	5
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta institución.	1	2	3	4	5
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta institución es como trabajar con alguien de otra institución. *	1	2	3	4	5
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
<b>Adaptabilidad</b>					
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	1	2	3	4	5
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. *	1	2	3	4	5
35. Los diferentes grupos de esta institución cooperan a menudo para introducir cambios.	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios.	1	2	3	4	5
37. La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los usuarios. *	1	2	3	4	5
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los usuarios.	1	2	3	4	5



41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	1	2	3	4	5
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”. *	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	1	2	3	4	5
45. Nos aseguramos de que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.	1	2	3	4	5
<b>Misión</b>					
46. Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	1	2	3	4	5
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones.	1	2	3	4	5
48. Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
49. Esta institución tiene una clara estrategia de cara al futuro.	1	2	3	4	5
50. La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara. *	1	2	3	4	5
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	1	2	3	4	5
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	1	2	3	4	5
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	1	2	3	4	5
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	1	2	3	4	5
55. Las personas de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	1	2	3	4	5
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta institución en el futuro.	1	2	3	4	5
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	1	2	3	4	5
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo. *	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	1	2	3	4	5
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5