

Artículo de investigación

<https://doi.org/10.33789/enlace.22.1.126>

## Caracterización de la cultura organizacional, situación de aula, y desarrollo universitario de la Universidad de Cuenca

Characterization of the organizational culture, classroom situation, and university development of the University of Cuenca



**María Lorena Escudero Durán** 

Universidad de Cuenca, Cuenca - Ecuador

**Ángel Japón Gualán** 

Universidad de Cuenca, Cuenca - Ecuador

**Abrahán Felipe Orellana Moscoso** 

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato - Ecuador

[abrahán.orellana@ucuenca.edu.ec](mailto:abrahán.orellana@ucuenca.edu.ec)

**Mónica Franco Pombo** 

Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil - Ecuador

**Resumen:** El presente estudio caracterizó la cultura organizacional de la Universidad de Cuenca a través de la medición de las cuatro dimensiones que integran este constructo: involucramiento, consistencia, adaptabilidad, y misión. Se utilizó una metodología mixta, comprendida por el cuestionario ‘Denison Organizational Culture Survey’, aplicado a una muestra representativa de 66 docentes, 141 estudiantes, y 104 administrativos; así como entrevistas y grupos focales aplicados a 17 docentes, 17 estudiantes, y 17 administrativos seleccionados aleatoriamente. El análisis se realizó mediante el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. Los resultados indican que la caracterización cultural de esta universidad es de orientación externa, con una estructura de estabilidad y control. El rasgo más sobresaliente es “misión”, que se manifiesta en la fortaleza de metas, objetivos estratégicos, y valores que se comparten por los miembros de la institución. La universidad posee buena adaptación a los cambios del entorno, y se perciben fuertes sentimientos de pertenencia e identidad. Por último, la valoración cualitativa sugiere poca integración en acuerdos y opiniones, en especial, en los niveles de gestión académica, que se evidencia a su vez en la dimensión cultural más débil que es “consistencia”. Los resultados obtenidos tienen una importancia significativa para la Universidad de Cuenca, ya que proporcionan un diagnóstico inédito de su cultura organizacional, y pueden contribuir a una mayor integración en términos de acuerdos y opiniones, especialmente en los niveles de gestión académica, lo cual resulta crucial para el logro de los objetivos institucionales.

**Palabras clave:** Cultura organizacional. Cuestionario Denison. Filosofía institucional. Desarrollo Universitario, Universidad de Cuenca.

**Abstract:** This study characterizes the organizational culture of the University of Cuenca, through the measurement of the four dimensions that make up this construct: involvement, consistency, adaptability, and mission. The methodology used is mixed, which includes the Denison Organizational Culture Survey questionnaire, applied to a representative sample of 66 teachers, 141 students, and 104 administrative staff; as well as interviews and focus groups applied to 17 teachers, 17 students, and 17 administrative staff randomly selected. The analysis is developed according to the model of values by competition of Cameron and Quinn. The results show that the cultural characterization of this University has an external orientation, with a structure of stability and control. The most outstanding feature is “mission”, which is manifested in the strength of goals, strategic objectives, and values that are shared by the members of this institution. The University has a good adaptation to changes that occur in the environment, and strong feelings of belonging and identity are perceived. Finally, the qualitative assessment suggests little integration in agreements and opinions, especially at the levels of academic management, which is evidenced in the weakest cultural dimension that is “consistency”. The obtained results hold significant importance for the University of Cuenca as they provide a unique diagnosis of its organizational culture and can contribute to enhanced integration in terms of agreements and opinions, particularly at the academic management levels, which is crucial for achieving institutional objectives.

**Keywords:** Organizational culture. Denison questionnaire. Institutional philosophy. University development. University of Cuenca.

**Citación sugerida:** Escudero Durán, M., Japón Gualán, Ángel, Orellana Moscoso, A., & Franco Pombo, M. (2023). Caracterización de la cultura organizacional, situación de aula, y desarrollo universitario de la Universidad de Cuenca. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 22(1), 48-65. <https://doi.org/10.33789/enlace.22.1.126>

## I. Introducción

Desde la década de 1980, el estudio de la Cultura Organizacional (CO) se ha convertido en un elemento importante para el desarrollo empresarial (Robbins, 2014). Una CO fuerte y consolidada puede influir en el comportamiento de una organización y en el cumplimiento de metas y resultados financieros (González et al., 2016; Carrillo, 2016; Cújar et al., 2013). A pesar de su relevancia en el ámbito empresarial, la CO tiene poco desarrollo en los contextos educativos y se requiere un análisis más profundo de los aspectos teóricos y metodológicos en Latinoamérica. En las instituciones educativas de educación superior (IES, en lo sucesivo), el fortalecimiento de la CO puede mejorar la consecución de objetivos institucionales y conductas positivas a través de los líderes universitarios que identifican, intervienen, y producen cambios en la percepción de sus miembros (Hardy, 1993).

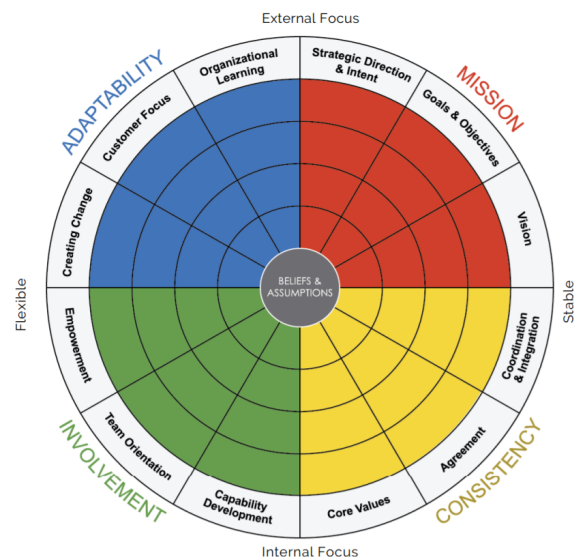
La CO es el conjunto de normas y valores que rigen el comportamiento de los miembros de una empresa o institución educativa, y que les otorgan identidad y distinción frente a otras organizaciones. La CO se relaciona directamente con la toma de decisiones y la selección de actividades propias de la organización, y para consolidar una identidad fuerte, los miembros deben aceptar los valores y creencias compartidas (Serna, 2003). La CO abarca más que los sentimientos de los miembros, ya que los valores y creencias tácitas determinan las propiedades generales de la organización, como el liderazgo, la motivación y los cambios en todos los niveles jerárquicos y departamentales (Carrillo,

2016).

El comportamiento organizacional se estudia a través de múltiples aproximaciones teóricas que describen diferentes tipos de CO. Una de las más utilizadas es el modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (Rosas et al., 2020), el cual se basa en dos dimensiones: orientación interna o externa y flexibilidad o estabilidad. La orientación interna se enfoca en los procesos internos de la organización mientras que la orientación externa se enfoca en las dinámicas del ambiente (Sepúlveda, 2004). La flexibilidad permite variar el comportamiento y las acciones en función de las circunstancias internas o del entorno, mientras que la estabilidad prioriza el orden y minimiza la emergencia de nuevos problemas (Véase Fig. 1).

### Figura 1

*Modelo Denison de la Cultura Organizacional.*



Una investigación relacionada desarrollada en Venezuela, en las universidades de Zulia, y en la Universidad Nacional Experimental Rafael María Bralt, identifica una CO metódica, racional, y formal. Estas IES se

caracterizan por ser ‘burocráticas’, regida por un conjunto de reglas y procedimientos estandarizados. El tipo de CO denominado ‘clan’ está poco presente, es decir, existe poca apertura para opiniones y toma de decisiones de los miembros de estas instituciones (Rivas, 2020). Otra investigación llevada a cabo en Colombia con el personal administrativo y docente de cuatro universidades deja ver que los factores de cohesión organizacional y énfasis estratégico son los rasgos predominantes, lo que se relaciona con la manifestación de la cultura organizacional jerárquica (Vesga et al, 2020). Por lo tanto, a nivel de América Latina se observa en las universidades una mayor prevalencia de la estructura organizacional rígida, de control, con priorización en el cumplimiento de la norma.

En el caso ecuatoriano, son pocos los estudios específicos que ofrecen una caracterización de la CO en las IES. Entre estos se cuentan la investigación desarrollada por la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), cuyos resultados indican una cultura organizacional actual tipo ‘mercado’, caracterizada por un ambiente competitivo y orientada hacia el entorno, mientras su cultura deseada es de tipo ‘adhocrática’, la cual prioriza en valores y conductas de innovación, iniciativa, creatividad (Bravo et al., 2021). Asimismo, el análisis de las características culturales en esta IES evidencia altas puntuaciones en las categorías de ‘misión’ e ‘involucramiento’, siendo una universidad enfocada en brindar propósito, dirección, y objetivos estratégicos; en conjunto con un fuerte sentido de pertenencia y compromiso institucional (Denison, 1996).

Otra universidad ecuatoriana en la que se ha llevado a cabo un estudio similar es la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), donde la cultura dominante es “jerárquica”, esto es, un ambiente formalizado y con procesos estandarizados (rígidos), y la deseada es tipo “clan”, que busca la cohesión y participación entre los miembros de la comunidad (Carrillo et al., 2021). Ambos estudios ofrecen un diagnóstico preliminar del estado de las universidades ecuatorianas, que sugiere discrepancia entre la cultura que se expresa en estas instituciones, y aquella que anhelan sus miembros.

Lo anterior es una muestra de que las universidades ecuatorianas requieren de una transformación de la cultura docente y estudiantil que les permita no solo cumplir con los estándares previstos por los organismos de control, sino también alcanzar estabilidad, desarrollo, y mejorar su posicionamiento en el consenso social al que sirven (Bravo et al., 2021). La búsqueda de una transformación en el sistema nacional de educación superior debe partir de un diagnóstico de la cultura que se vive en sus IES, pues “el cambio en las universidades ha de provocar y facilitar el perfeccionamiento de la institución y el desarrollo individual mediante la transformación de la cultura universitaria y de la cultura experiencial de los agentes implicados” (Folch y Ion, 2008, p. 132).

En definitiva, el modelo de Cameron & Quinn se convierte en una herramienta propicia para el diagnóstico de la cultura organizacional a partir de las dos dimensiones generales que caracterizan este constructo. Dichas

dimensiones conforman cuatro cuadrantes que determinan los rasgos o dimensiones culturales (específicas): misión, involucramiento, adaptabilidad, y consistencia. El estudio de la CO de la Universidad de Cuenca, a través del modelo de competencias de Cameron & Quinn, establece una caracterización de dichas dimensiones (generales y específicas) en esta institución de educación superior (IES) determinando cuáles son más prevalentes.

En este contexto se ubica la necesidad de realizar un estudio sobre las características de la CO que viven las universidades ecuatorianas y, en este caso particular, la Universidad de Cuenca. El presente estudio se enmarca en un proyecto interinstitucional, en el cual participan ocho prestigiosas universidades ecuatorianas públicas y privadas, denominado: “Estudio sobre la Cultura Organizacional, Situación de Aula, y Desarrollo Universitario en Instituciones de Educación Superior del Ecuador”, impulsado por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

La pertinencia de este proyecto se apoya además en los siguientes aspectos: a) existen pocos estudios abarcadores que hayan profundizado en la caracterización y tipificación de la cultura organizacional que se vive en las universidades ecuatorianas; b) el estudio de la CO se encuentra catalogado como de alto interés en Latinoamérica (Cújar et al., 2013) y; c) es posible que los cambios producidos en los últimos diez años en el sector de la educación superior en el Ecuador hayan influido en la consolidación y transformación de la CO en este tipo de instituciones.

En este caso particular, la investigación se desarrolla durante el periodo diciembre 2019 – mayo 2022, y tiene el objetivo de caracterizar la cultura organizacional de la Universidad de Cuenca, su situación de aula, y desarrollo universitario, en base al Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn. Dicho proceso permite identificar cuáles son los componentes (constructos) culturales que predominan en la Universidad de Cuenca, y de qué manera estos se transmiten y cobran vida, ya que puede darse el caso de que los actores de las comunidades universitarias no se encuentren totalmente conscientes de tales construcciones.

## **II. Materiales y Métodos**

### **Enfoque metodológico**

Es necesario utilizar una combinación de metodologías coherentes para analizar las dimensiones culturales de la Universidad de Cuenca y poder interpretar los datos de diferentes tipos y niveles de complejidad. La investigación mixta no tiene la intención de sustituir la investigación cuantitativa o cualitativa, sino que busca aprovechar las fortalezas de ambas formas de investigación, combinándolas y minimizando sus debilidades potenciales (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El proceso de investigación comenzó con la recolección y análisis de datos cuantitativos, seguido de la recolección y análisis de datos cualitativos a través de entrevistas y grupos focales. Este proceso se denomina “derivativo”, ya que los datos cuantitativos se basan en los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando

se combinan ambos resultados para analizar las categorías (modalidad Dexplis).

### Población y muestra

El criterio para la selección de la muestra es el probabilístico estratificado proporcionado, asignado por cuotas porcentuales que guardan las mismas proporciones observadas en la población de la Universidad de Cuenca. Los grupos involucrados como informantes o aportadores de datos se dividen en tres sectores: a) estudiantes, b) docentes, c) personal administrativo. Así pues, la data cuantitativa comprende una muestra representativa de 66 docentes, 141 estudiantes, y 104 administrativos (véase la Tabla I).

### Figura 2.

*Ecuación empleada*

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \text{ donde: } n_0 = p * (1 - p) * \left( \frac{Z(1 - \frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

### Tabla I

*Muestra seleccionada para la recolección de data cuantitativa*

Informantes	Muestra aplicada	Nivel de confianza
Docentes	66	95%
Estudiantes	141	95%
Personal administrativo	104	X

*Nota.* Elaboración propia (2023)

Se trata entonces de una técnica de muestreo en donde la proporción de individuos se fija en función de la población de cada estrato. La data obtenida de la población se extrae

del Geoportal SNIESE, que se considera la fuente oficial de la estadística del sistema universitario del Ecuador. Cabe señalar que esta fuente se encuentra desactualizada e incompleta, de modo que para establecer la muestra se parte de lo básico de la población referencial al año 2015, tanto de estudiantes como de docentes. No se cuenta con data oficial de funcionarios o personal administrativo.

Para la medición de las dimensiones culturales, de acuerdo con el modelo por competencias de Cameron & Quinn, se utiliza el cuestionario Denison Organizational Culture Survey. Este instrumento de fácil aplicación consta de 60 ítems y 12 subescalas que agrupan las 4 dimensiones o rasgos que caracterizan la cultura de una organización.

A este respecto, se desarrolla a continuación una breve descripción de cada una de las dimensiones del cuestionario Denison (1996). 1) *Involucramiento*, se refiere al nivel de compromiso y unidad de los miembros de una organización, lo que puede resultar en un fuerte sentido de pertenencia y la capacidad de formar equipos eficaces. 2) *Consistencia*, mide la estabilidad y la integración interna de la organización, donde los valores y acuerdos compartidos por todos los miembros facilitan la coordinación y toma de decisiones. 3) *Adaptabilidad*, se relaciona con la capacidad de una organización para asumir riesgos, aprender de los errores, comprender las necesidades de los clientes y promover la innovación. 4) *Misión*, expresa la dirección, objetivos y propósitos estratégicos, un alto nivel en esta dimensión indica una visión clara del futuro hacia el que se dirige la

organización.

Por otra parte, los instrumentos para la recolección de la data cualitativa se componen de entrevistas estructuradas y grupos focales. El tipo de muestreo empleado para esta fase es el estratificado aleatorio, pues se toma una muestra aleatoria simple (sin reposición) en cada subpoblación, conformada por 17 docentes, 17 estudiantes y 17 administrativos

(véase la Tabla II). Para asegurar la obtención de información representativa se han elegido a miembros de las distintas facultades, carreras, departamentos, y representaciones estudiantiles de la Universidad de Cuenca. Las categorías usadas para el análisis de la información cualitativa corresponden a las escalas y subescalas del cuestionario Denison.

**Tabla II**

*Muestra seleccionada para la recolección de data cualitativa*

Informantes	Entrevistas	Código	Grupos focales	Código
Docentes (17)	5	ED	2	GF.D1; GF.D2
Estudiantes (17)	5	EE	2	GF.E1; GF.E2
Personal administrativo (17)	5	EP	2	GF.A1; GF.A2

*Nota.* Elaboración propia (2023)

### III. Resultados

El análisis de las dimensiones culturales se realiza primero desde los resultados del cuestionario Denison (data cuantitativa), y posteriormente la interpretación integral orientada por las percepciones obtenidas en las entrevistas y grupos focales (data cualitativa). En la Tabla III se observa que la Universidad de Cuenca posee una cultura organizacional caracterizada por un fuerte rasgo de misión (68,27 puntos), seguido de adaptabilidad (66,44 puntos) e involucramiento (66,45 puntos), y el rasgo más débil es consistencia (64,60 puntos).

Estos resultados muestran una CO con orientación externa, estable, y de control, de acuerdo con el modelo de Valores en Competencia (Cameron & Quinn, 1999). La dimensión que destaca (misión) indica que la Universidad de Cuenca posee una dirección

y un propósito preciso que define las metas y objetivos estratégicos, y una visión compartida y reconocida por los actores; a pesar de que estos elementos no han sido suficientemente difundidos los últimos años a la comunidad universitaria, tal como se refleja en los resultados cualitativos de la Tabla IV.

**Tabla III.**

*Resultados de las dimensiones culturales de la Universidad de Cuenca*

Dimensiones	Resultados
Misión	68,27
Adaptabilidad	66,47
Involucramiento	66,45
Consistencia	64,60

*Nota.* Elaboración propia (2023)

**Tabla IV**



*Percepciones de los miembros universitarios sobre la dimensión cultural misión*

<b>Código</b>	<b>Percepciones</b>
E.A2	El Plan Estratégico me parece que es el más importante, no ha sido difundido en la comunidad, no basta con colgar en la web.
E.D2	Los objetivos y valores de la Universidad de Cuenca están expresados en su misión y visión. Si bien no todo el tiempo se informa al respecto a la comunidad universitaria, en la señalética y en ciertos espacios de comunicación de la Universidad (ej. página web) se presenta esta información. Tenemos otra cultura organizacional que ha venido arrastrándose desde que somos estudiantes, la cuestión de tener respeto y consideración con nuestros estudiantes, les tratamos de una forma horizontal, el respeto a sus manifestaciones, y a sus agrupaciones políticas (...) son partes de la cultura organizacional que están contemplados en el reglamento pero que se ha hecho hábito que no los hemos reflexionado y que lo venimos manteniendo.
GF.D1	La UC habla de formar profesionales y científicos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida en el contexto de la interculturalidad y en armonía con la naturaleza, se fundamenta en la calidad académica, en la creatividad y en la innovación, busca tener capacidad para responder a retos científicos y humanos de la época y sociedad regional, nacional, internacional, equitativa solidaria, y eficiente.
E.D3	Estamos promoviendo procesos de investigación que buscan dar respuesta a los grandes problemas y desafíos que actualmente tenemos como sociedad y como ciudades. Aquí combinan distintos aspectos, desde los sociales hasta los técnicos, culturales, y ambientales, y eso yo creo que es fundamental si queremos pensar en el siglo XXI.
E.D3	

*Nota.* Elaboración propia (2023)

Las citas evidencian que hay un horizonte de sentido, pues los sujetos de investigación reconocen

la existencia de objetivos estratégicos plasmados en la misión y visión universitaria, pero advierten una insuficiente difusión de estos. Con todo, se percibe un fuerte sentido de pertenencia e identidad de toda la comunidad con los compromisos sociales, académicos, y culturales que acoge la institución como parte de su realidad.

La siguiente dimensión cultural con mayor puntuación es adaptabilidad. Los resultados de la Universidad de Cuenca para esta dimensión (66,47 puntos) indican que su capacidad para adaptarse a los nuevos entornos es alta, aunque puede representar en ocasiones dificultad para asumir riesgos e introducir cambios. En la Tabla V se detallan las percepciones más recurrentes respecto a este rasgo.

De acuerdo con las opiniones citadas, la Universidad de Cuenca ha tenido éxito en adaptarse a la coyuntura de la crisis sanitaria, y ha mantenido espacios de participación a nivel de carreras y facultades para debatir problemas, posibles soluciones, y demandas de los distintos actores universitarios. No obstante, es de resaltar el descontento de algunos debido a la lentitud con que se realizan determinados cambios (procesos burocráticos).

En tercer lugar, se encuentra la dimensión de involucramiento con 66,47 puntos, la misma que está relacionada con el empoderamiento, el trabajo en equipo, y el desarrollo de capacidades. Los resultados de la Universidad de Cuenca sobre esta dimensión muestran que sus miembros están comprometidos con

su trabajo y se sienten parte de la institución, dato que se corrobora en las entrevistas y grupos focales de la Tabla VI.

Por consiguiente, el sentimiento de pertenencia e identidad institucional es fuerte. Esta subescala (trabajo en equipo) es una de las más recurrentes que se identifica en la investigación cualitativa. La mayoría de los miembros están comprometidos con su trabajo, y se fomenta la cooperación y las tareas en equipo. No obstante, huelga mencionar la disconformidad de algunos actores universitarios hacia grupos políticos y de interés, a quienes se adjudica la dificultad de consolidar en mayor medida el involucramiento de la comunidad. Así mismo, se registra ausencia de procesos de capacitación.

Finalmente, la dimensión más débil es consistencia con 64,60 puntos, la cual es medida a través de tres índices: valores centrales, acuerdos, y coordinación. Una consistencia débil indica inestabilidad y falta de integración, lo cual sugiere divergencia de opiniones entre los actores universitarios (Denison, 1996). En las citas de la Tabla VII se encuentran puntos contradictorios. Por un lado, hay quienes refieren la existencia de trabajo en equipo y coordinación; por otro lado, se evidencia el rechazo de prácticas que van en contra de los propios valores que señalan los miembros de la comunidad universitaria.

En definitiva, aunque los miembros de la Universidad de Cuenca comparten una serie de valores que generan un fuerte sentimiento de identidad, como se ha señalado en párrafos anteriores; no obstante, existe dificultad para

lograr acuerdos esenciales y reconciliar diferencias (v. g., rectorado / vicerrectorado). Esta es una de las razones por las que el rasgo de consistencia es el de menor fuerza en la CO de la institución.

### **Situación de aula**

Los resultados de la variable “situación de aula” reflejan las relaciones entre docentes y estudiantes de naturaleza horizontal, esto es, caracterizadas por el diálogo y respeto a las diversidades y distintas formas de pensamiento. Los estilos de enseñanza varían entre los docentes y las facultades en el rango “autoritarismo – democracia”. El clima dentro del aula se describe como cordial y comunicativo, con las herramientas necesarias para una enseñanza de calidad. Las opiniones de los docentes y estudiantes convergen en que la Universidad de Cuenca promueve la excelencia académica y el compromiso social con la comunidad.

No obstante, de acuerdo con las percepciones de algunos docentes, “aún no hay un verdadero proceso de enseñanza-aprendizaje donde el conocimiento sea creado a dos vías; es decir, también el estudiante, en base a un proceso de formación y descubrimiento ‘obligue’ al docente a actualizarse, capacitarse” (E.D2). Por tanto, se demandan insuficientes procesos formativos y de desarrollo profesional a los docentes, aspecto que se explica por la orientación externa, el tipo de cultura actual (mercado), y los bajos niveles de consistencia como rasgo cultural en la Universidad de Cuenca.

### **Tabla V.**

*Percepciones de los miembros universitarios*



*sobre la dimensión cultural adaptabilidad*

<b>Código</b>	<b>Percepciones</b>
E.A1	Un claro proceso de cambio que se encuentra atravesando no solo la Universidad, sino todos a nivel mundial, es transformar los diferentes procesos de modalidad presencial a virtual, a razón de la pandemia que vivimos; no se puede negar que ha resultado un proceso de adaptación y búsqueda de nuevas alternativas para continuar y adecuar de la mejor manera los métodos en beneficio de la Comunidad Universitaria.
GF.D1	Recuerdo que en algún momento se estaban socializando las reformas al proyecto del CES para el escalafón docente, se hicieron asambleas a nivel de Facultad para que podamos expresar. A veces a lo mejor no hay tanta participación como debería, a veces estamos absorbidos por otras responsabilidades, o la falta de tiempo, que no le damos la importancia y la prioridad a estos procesos que también se están llevando a cabo.
GF.E2	Veo que la Universidad está mucho más comprometida con el tema investigativo, académico, lograr alcanzar mejores puestos en los rankings universitarios, lo cual está muy bien; pero no he escuchado que se busque con la misma intensidad un desarrollo a nivel social, de vinculación con los problemas que atañen a la comunidad.
GF.A2	Hay departamentos en que se dificulta que se realicen ciertos procesos, o se tienen muchos pasos para realizar un proceso. Se debería tratar de agilizar los procesos y no poner más pasos. Yo creo que en eso los líderes tendrían que poner más énfasis.

*Nota.* Elaboración propia (2023)

**Tabla VI.**

*Percepciones de los miembros universitarios sobre la dimensión cultural involucramiento*

<b>Código</b>	<b>Percepciones</b>
E.A5	Creo que el principal aspecto es el involucramiento de cada uno de sus miembros de la comunidad universitaria en los diferentes procesos, y actividades, en pro de la institución; es decir el compromiso institucional es de vital importancia para cualquier actividad.
GF.D1	Las asambleas, las juntas académicas son el vivo ejemplo, están integradas por representantes estudiantiles de todos los niveles, la señora directora en cada punto del orden del día hace una pausa para dar paso al pronunciamiento de los estudiantes en todos los aspectos. En la Facultad teníamos la agenda cultural y académica y los estudiantes intervienen.
GF.D1	Hemos demostrado mucha empatía entre todas y todos, ahora en la pandemia ha habido una preocupación por la situación de los estudiantes, el tema del internet, incluso se hicieron campañas para recoger ayuda para estudiantes en situaciones vulnerables.
GF.D2	Como facilitadores siento la posibilidad de trabajo en equipo, hablo de mi equipo de trabajo, del espacio de investigación en el que yo me desenvuelvo. El trabajo en equipo, la autonomía para desarrollar mi trabajo, el respeto, y todo esto se traduce en un liderazgo fuerte.
E.D1	Los diferentes grupos de interés que impiden llevar, de manera mancomunada, a cumplir con los intereses y necesidades de la universidad plasmados en su misión y visión.
E.A1	La Universidad tiene que moverse dentro de un marco legal, que no le permite realizar procesos de reconocimiento profesional

*Nota.* Elaboración propia (2023)

**Tabla VII.**

*Percepciones de los miembros universitarios sobre la dimensión cultural consistencia*

Código	Percepciones
GF.D1	Los (valores centrales) que en este momento recuerdo son la honestidad, solidaridad, responsabilidad, transparencia, equidad que es uno de los que más se ha visibilizado en diferentes situaciones. Este es el que he visto yo que se trata de difundir más prioritariamente en el sentido de que ha habido situaciones en que se ha mostrado debilidad, también compromiso.
GF.D1	Cuando existen ciertas amenazas en contra de la Universidad, no sólo los profesores o estudiantes marchamos para que este tipo de situaciones no vayan más allá, que no sean vulnerados los derechos, sino que toda Cuenca se levanta para apoyar a la Universidad.
GF.A1	Rechazo una falta de comunicación entre las dos autoridades universitarias. En los correos que envían se ve las actividades del señor rector, pero no se da ningún espacio a la señora vicerrectora, yo veo una falta de equidad entre las dos autoridades, no se evidencia una comunicación fluida entre las dos partes.
GF.A1	No veo que haya efectivamente un trabajo en equipo, estoy hablando de toda la institución, trabajando con el firme propósito de llegar a un objetivo, eso no se da.

*Nota.* Elaboración propia (2023)

Por otra parte, se identifican eventuales situaciones de autoritarismo y desigualdad de género

que ocurren en el aula y fuera de ésta, experimentadas por estudiantes y docentes:

Aún hay varios espacios en la Universidad en donde hay una violencia simbólica muy fuerte, y ésta no solamente está entre docentes y estudiantes, sino entre docentes hombres y mujeres. Esta violencia simbólica y estos micromachismos que son más difíciles de detectar, prevenir, y oponerse a ellos, tienen que visibilizarse de mejor manera. (E.D3)

En tal sentido, es fundamental transversalizar las problemáticas de género tanto en los contenidos académicos, como en la convivencia y cotidianidad de la institución. Además, se precisa de la creación de espacios y normativas claras y pertinentes que posibiliten la ejecución y el acompañamiento de denuncias en caso de autoritarismo o violencia de cualquier tipo.

Respecto a las percepciones de los estudiantes, en general se percibe la situación

de aula y la relación con los docentes como respetuosas y cordiales, con la posibilidad de formar lazos de amistad y mentoría durante y después de su paso por la Universidad: “He tenido la suerte de entablar relaciones que se basan en el respeto, la confianza, e incluso se han convertido en gratas amistades” (E.E2). De igual modo, los estudiantes comparten, junto con los docentes, un fuerte sentido de pertenencia e identidad con la institución, un rasgo que se experimenta en los distintos espacios académicos, dentro y fuera de la Universidad.

Finalmente, un aspecto débil reconocido y señalado por la comunidad estudiantil tiene conexión con ciertas decisiones administrativas y académicas, que recaen en las autoridades y figuras de poder:

Se ha tenido la experiencia de profesores que presentan su queja formalmente mediante todos los papeleos que se requieren, y no pasa nada. Si presentas una queja contra

alguien que tiene un puesto fijo, esa queja se queda ahí, se archiva. Entonces, también hay que cuestionarse qué tipo de personas están en el poder, y quiénes son las que toman las decisiones para mantener o para deslindar a las personas que no son buenas para la Universidad. (GF.E2)

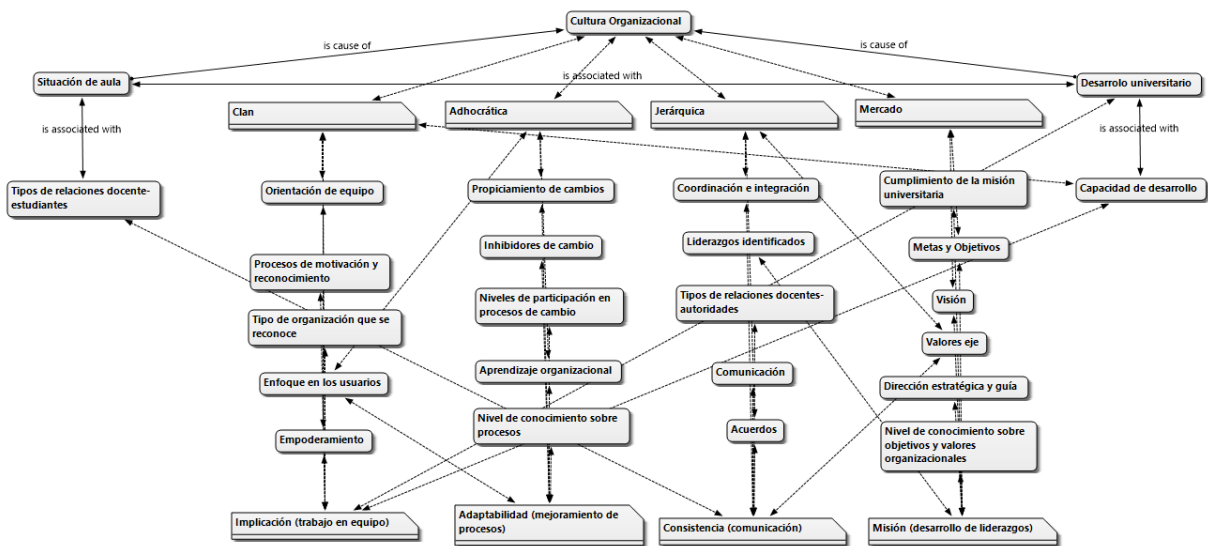
### Desarrollo universitario

La Universidad de Cuenca ha experimentado en los últimos años procesos de cambio e innovación en su infraestructura, oferta académica, acreditación institucional, e investigación. Estos avances se perciben en su comunidad de forma positiva, afirmando el interés y compromiso de sus miembros

por seguir mejorando y participando en el desarrollo local y regional, reconociendo el importante rol que desempeña la universidad como motor de cambio, transformación, y progreso social. En este sentido, las opiniones de docentes, estudiantes, y administrativos resaltan que la “Universidad está mucho más comprometida con el tema investigativo, académico, y en alcanzar mejores puestos en los rankings universitarios” (GF.E1). La competitividad como rasgo cultural caracteriza la tipología actual de mercado y su orientación externa; así pues, la Universidad de Cuenca fija su desarrollo institucional en relación al entorno, y en el adelanto de la competencia.

**Figura III**

*Red semántica de las categorías y sus relaciones utilizadas en el estudio de la Cultura Organizacional de la Universidad de Cuenca.*



Sobre los aspectos que demandan mayor atención y cambio en relación al desarrollo universitario resaltan; primero, una mayor participación e involucramiento de la Universidad en las problemáticas sociales y políticas de la comunidad: “sí creo que

existe una promoción para el desarrollo, pero también creo que la Universidad puede aprovechar mejor la voz que tiene como referente local y nacional para contribuir a la solución de problemas sociales y políticos” (GF E2). Segundo, se pide mayor apertura,

libertad de pensamiento y opinión, en el contexto de las divergencias entre ideas y visiones políticas de los líderes y autoridades, con la finalidad de consolidar el desarrollo universitario en una misma dirección: “no se facilita el desarrollo universitario porque al entrar en contraposición autoridades contra líderes o, al no estar alineados a una visión institucional, las cosas empiezan a detenerse” (GF.A1). En suma, la confrontación de ideas y decisiones en los niveles de gestión entre autoridades no logran resolverse con total eficacia, y se percibe como barrera del desarrollo universitario.

La Figura 6 resume mediante una red semántica las categorías conceptuales empleadas en el análisis del presente estudio, tanto las tipologías culturales (clan, adhocrática, jerárquica, mercado), como los rasgos o dimensiones que caracterizan la Universidad de Cuenca (implicación, adaptabilidad, consistencia, misión). Además, se muestran las relaciones establecidas entre estos constructos y los códigos que sirven de codificación de la información cualitativa. Se sugiere la asociación entre las categorías generales: situación de aula y desarrollo universitario, y a su vez una relación causal entre éstas y la cultura organizacional.

Las relaciones que guardan las tipologías y los rasgos culturales con los respectivos códigos ocurren con base en el modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn. Se entiende, por ejemplo, que un alto índice de implicación, definido por empoderamiento, orientación de equipo, y desarrollo de capacidades, caracteriza una organización flexible con enfoque interno, esto es, una

cultura organizacional tipo clan. Así pues, los resultados de la Universidad de Cuenca confirman, mediante su tipología “mercado” y rasgo más sobresaliente “misión”, que su orientación es externa, y su estructura estable y de control.

### **Discusión**

La CO de la Universidad de Cuenca se caracteriza por su orientación al entorno (externa), que se deriva de una estructura cuyo estilo de gestión es centralizado y concentra sus esfuerzos en un clima de medición, planes estratégicos y de recompensa, con liderazgos autoritarios (Franco et al. 2022). Estos resultados se corresponden con los hallazgos de otras universidades a nivel nacional y regional, que evidencian una combinación entre las CO de mercado y jerárquica, definidas por la toma de decisiones desde las autoridades y, en la mayoría de los casos, vinculadas a un vector político (Bravo et al., 2021; Carrillo et al., 2021; Franco et al, 2022; Rivas, 2020).

No obstante, la realidad cultural de las IES ecuatorianas con orientación externa y estructura de control se aleja de la CO deseada por las comunidades universitarias. De acuerdo con las investigaciones citadas, los atributos que persiguen los miembros de las IES del país son: flexibilidad, dinamismo, discrecionalidad, apertura a la experiencia y opiniones (Franco et al, 2022). Estos valores caracterizan la tipología cultural ‘clan’ (dimensión involucramiento), cuyos atributos son la lealtad, el compromiso personal y a largo plazo con la institución, el trabajo en equipo, la promoción de formas de reconocimiento y desarrollo

profesional (Hellriegel y Slocum, 2009). Por consiguiente, la orientación deseada de la IES ecuatorianas es interna, enfocada en atender y priorizar las necesidades de sus miembros y las dinámicas administrativas, mientras que la estructura deseada es flexible, con la apertura para modificar los comportamientos por encima de las normas (Sepúlveda, 2004).

Respecto a la situación de aula de la Universidad de Cuenca, el ambiente se percibe como amigable, académico, y de sana convivencia; apreciaciones similares a las obtenidas en otras IES del país (Bravo et al., 2021). Tanto docentes como estudiantes reconocen que estas actitudes están ligadas a valores culturales y al “saber ser” que comparten los miembros de la comunidad por el hecho de pertenecer a la institución (Coca et al., 2021). Sin embargo, en el ámbito específico de esta investigación, se han identificado manifestaciones de violencia de género, tanto vertical como horizontal, entre docentes y estudiantes, fenómeno que no ha sido documentado en las investigaciones previamente citadas. Estas prácticas arraigadas, que persisten en la actualidad, representan un hallazgo relevante en el contexto de la institución, y demandan un análisis e intervención de los líderes universitarios.

Por otra parte, los procesos internos de cambio, burocráticos y/o trámites administrativos, se conciben por docentes y estudiantes como ineficaces, lentos, y dependientes de las voluntades de poder. Este sentir impregna en la naturaleza de las relaciones dentro del aula. En este sentido, se requiere de una transformación de la CO que implique un

cambio en la actual estructura universitaria rígida y de control, que mantiene la toma de decisiones y los procesos de cambio en una lógica jerarquizada, y dependiente, en gran medida, de las figuras de poder.

En relación al desarrollo universitario sobresalen los cambios en infraestructura, oferta académica, e innovación. La Universidad de Cuenca se adhiere a la tendencia observada en los últimos años en las IES ecuatorianas, que consiste en someterse a procesos similares de transformación y búsqueda de un mejor posicionamiento en el mercado competitivo (Bravo et al., 2021; Coca et al., 2021; Franco et al., 2022).

Por otro lado, la red semántica de la Fig. 6 proporciona una visión estructurada y analítica de la CO de la Universidad de Cuenca, revelando la relación entre los diferentes rasgos y dimensiones, con sus implicaciones en el funcionamiento de la institución. El rasgo sobresaliente es misión, que se corresponde con una cultura de tipo mercado y tipo jerárquica. La presencia de una misión fuerte y consolidada implica que la institución posee objetivos claros y compartidos. Esta CO, caracterizada por una alta competitividad, demanda de logros, mentalidad empresarial, y orientación hacia los resultados, refuerza la importancia de la eficiencia y la productividad en las organizaciones de tipo mercado. En cambio, los rasgos menos fuertes, como la consistencia e involucramiento, se asocian con una cultura organizacional deseada, de acuerdo a las opiniones de los sujetos de investigación, quienes demandan mayor comunicación y cohesión en los niveles de gestión, un trabajo

en equipo más colaborativo y una mayor participación en la toma de decisiones. Estas características corresponden a la tipología de CO conocida como clan.

Es de resaltar que estas mismas tipologías se observan en otras universidades del país. La Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil exhibe una CO caracterizada por una orientación externa, según se indica en un estudio reciente realizado por Bravo et al. (2021). Su tipología actual se clasifica como de mercado, lo que implica una CO hacia la eficiencia y el logro de resultados. Sin embargo, la cultura deseada por la universidad es de tipo adhocrática, caracterizada por mayor flexibilidad y valoración de la individualidad de sus miembros. En contraste, en la Universidad de las Fuerzas Armadas se identifican rasgos jerárquicos y de mercado predominantes, con una estructura interna de control, como se menciona en un estudio realizado por Carrillo et al. (2021). La tipología de cultura deseada en esta universidad es clan, lo que sugiere una orientación interna y una estructura flexible que promueva una mayor comunicación y cohesión entre los miembros de la organización. Por último, la Universidad de Guayaquil presenta una orientación externa y una estructura flexible, según un estudio realizado por Coca et al. (2021). Esto indica que la universidad busca enfocarse en su relación con el entorno y adaptarse a los cambios de manera ágil.

Estos hallazgos también guardan similitudes con otros estudios a nivel internacional, llevados a cabo por IES públicas en países como Colombia y Venezuela. Se ha encontrado en estas universidades que la CO deseada es

de tipo clan, en contraste con la manifestada en el momento de la investigación, y similar a la expresada en la Universidad de Cuenca (Rivas, 2020; Vesga et al., 2020).

## V. Conclusiones

La cultura organizacional de la Universidad de Cuenca está caracterizada por cuatro rasgos o dimensiones culturales que determinan la orientación y estructura de esta IES. El rasgo sobresaliente es “misión”, que se manifiesta en la fortaleza de metas, objetivos estratégicos, y valores que se comparten por los miembros de la comunidad. Sin embargo, se advierte una insuficiente difusión de los planes estratégicos a nivel macro de la institución, así como espacios reducidos para el desarrollo de capacidades y nuevas oportunidades. La Universidad de Cuenca posee una dirección clara respecto a su futuro, una orientación externa, y una estructura que enfatiza estabilidad y control.

En relación a la coyuntura sanitaria que se vive en el mundo, la Universidad de Cuenca ha demostrado saber adaptarse a los nuevos cambios, interpretando las necesidades de sus miembros, y priorizando el trabajo en equipo y la innovación. Esto se refleja en la segunda dimensión con mayor puntuación, “adaptabilidad”, aunque también se ha identificado dificultad para asumir nuevos riesgos o concretar nuevos cambios a nivel interno (estructura control), aspecto que se aprecia en el bajo nivel de consistencia como dimensión cultural.

La tercera dimensión en el orden de fuerza es “involucramiento”. En este sentido, la



Universidad de Cuenca valora la organización institucional en distintos niveles, como asambleas o juntas académicas, pero mostrando preferencia por los niveles más cercanos vinculados a las carreras, en las que se puede ejercer una participación más activa en las decisiones que afectan la vida universitaria. Así pues, se percibe un fuerte sentimiento de pertenencia e identidad como una Universidad pública y laica, cercana a las necesidades y problemáticas de la región.

La dimensión más débil es “consistencia”, la misma que deja ver poca integración en acuerdos y opiniones, y un bajo grado de conformidad. El análisis del tejido de datos cuantitativos y cualitativos a este respecto sugiere que las disputas entre los niveles superiores de gestión, y la incongruencia de valores que inducen los líderes universitarios (autoridades), generan opiniones de reclamo por falta de acuerdos e incapacidad de trabajo conjunto. Esto se traduce en una cultura organizacional poco integrada y cargada de diferencias en temas esenciales, a pesar de que los valores centrales sí generan un sentimiento de identidad.

Respecto de la variable “situación de aula”, las relaciones entre docentes y estudiantes se catalogan como cordiales, respetuosas, basadas en el diálogo horizontal, y un clima de convivencia adecuado para las actividades universitarias. Los estudiantes poseen fuertes sentimientos de pertenencia y orgullo institucional y, en general, se encuentran satisfechos con la calidad educativa y con los medios destinados a la formación académica, tanto en el aula como fuera de ésta. Sin embargo, los docentes informan insuficientes

espacios formativos y de desarrollo profesional, que repercutan en los procesos de enseñanza-aprendizaje, a través de nuevos modelos y dispositivos del quehacer pedagógico. Por otro lado, se identifican situaciones de autoritarismo, discriminación, y desigualdad de género en distintos niveles. Desde la mirada estudiantil, los procesos internos burocráticos y administrativos pueden llegar a ser lentos e ineficaces.

En el caso del “desarrollo universitario”, el énfasis de la Universidad de Cuenca recae en los procesos de cambio e innovación en relación al entorno, en materia de acreditación institucional, investigación, infraestructura, y oferta académica. Esto se corresponde con rasgos como la competitividad y adaptabilidad, que caracterizan la cultura organizacional de la institución. Por otra parte, existen diferentes visiones de desarrollo, que pueden generar discordia y disconformidad si no se consiguen resolver. En este sentido, se insta a consolidar el desarrollo universitario en una misma dirección, y brindar mayor apertura, participación, e involucramiento desde distintos sectores. Es fundamental fortalecer la interconexión de procesos internos, pues la demora y poca eficiencia de trámites y reglamentos para la toma de decisiones y ejecución de cambios se han identificado como barreras para el desarrollo de la institución.

Hay elementos coyunturales que destacan en el periodo de tiempo en el que se realizó la investigación, por ejemplo, la continua referencia a las dificultades de articulación y consenso entre las máximas autoridades (rector, vicerrectora), que aluden a la

necesidad de coordinación institucional en relación a objetivos comunes y procesos. Por otro lado, la pandemia de la Covid-19 ha remarcado la importancia de la adaptabilidad a los cambios internos y del entorno, así como la necesidad de una relación más comunitaria de apego y cuidado dentro de la comunidad universitaria. Las decisiones y conductas adoptadas durante dichas situaciones son la expresión de rasgos culturales sobresalientes en la Universidad de Cuenca, que sobrepasan las circunstancias coyunturales mencionadas, pero que se visibilizan con mayor fuerza durante las mismas, y pueden implicar aprendizajes y un direccionamiento hacia el tipo de CO deseada.

## VI. Referencias Bibliográficas

- Bravo, A., Cabanilla, G., Franco, M., y Aroca, R. (2021). Cultura organizacional, situación de aula y desarrollo de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(4), 442-454. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145532>
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons, Inc.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 1(8), 61-73. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/511653788007.pdf>
- Carrillo, A., Galarza, S., Franco, M., y Aroca, R. (2021). Organizational culture from the focus of values in competition: Current and desired situation in the University of the Armed Forces ESPE. In M. Botto-Tobar, H. Cruz y A. Díaz (Eds.), *Avances en inteligencia artificial, ingeniería informática y de software. Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1327, 42-56. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1_4)
- Coca, J., Ortiz, D., Rosales, F., Magallanes, J., Franco, M., y Aroca, C. (2021). Cultura organizacional: enfoques característicos en la Universidad de Guayaquil. *Tambara*, 16(21), 1309-1329. [https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/12/2.Cultura-Organizacional\\_Universidad-de-Guayaquil-1.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/12/2.Cultura-Organizacional_Universidad-de-Guayaquil-1.pdf)
- Cújar, V., Ramos, P., Hernández, R., y López, P. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>
- Denison, D. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigms wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Denison, D., y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.

- Ferreira, A., y Hill, M. (2008). Organizational cultures in public and private Portuguese Universities: a case study. *Higher Education*, 55(6), 637-650. <http://www.jstor.org/stable/29735212>
- Folch, M., y Ion, G. (2008). Contrastando dos modelos de análisis de la cultura organizativa de la universidad. Bordón. *Revista de pedagogía*, 60(3), 131- 148. <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/29005/15466>
- Franco, M., Aroca, J., Escudero, M., Punina, C., y Álvaro, P. (2022). Autopoiesis and organized anarchy in universities. *NeuroQuantology*, 20(1), 6601-6614. <https://doi.org/10.14704/nq.2022.20.8.NQ44684>
- González, D., Ochoa, S., y Celaya, R. (2016) Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión. *Revista Universidad y Empresa*, 18(30), 13-31. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187244133007.pdf>
- Handy, C. (1993). *The age of paradox*. Harvard business School Press.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional, liderazgo efectivo, nuevas perspectivas, aprender de la experiencia*. Editorial South – Western Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill
- Rivas, A. (2020) Cultura organizacional de las universidades públicas del Municipio Cabimas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(14), 80-93. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968092001/html/>
- Robbins, S., y Judge, T. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Rosas, F., Espinosa, O., Rubio, M., y Jaramillo, J. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. *Revista Economía y Política*, 1(32), 11-33. <https://doi.org/10.25097/rep.n32.2020.01>
- Sepúlveda, F. (2004) El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Revista de Economía y Administración*, 41(63). <https://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. 3R Editores
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., Castaño, E., Andrade, V., y Gómez, M. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición

al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>