

CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

CHARACTERIZATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE UNIVERSITY OF THE ESPE ARMED FORCES

Carrillo Punina Álvaro Patricio

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
apcarrillo@espe.edu.ec
Sangolquí – Ecuador

Tipán Tapia Luis Alfredo

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
latipan@espe.edu.ec
Sangolquí – Ecuador

Franco Pombo Mónica

Universidad Católica Santiago de Guayaquil
monica.franco@cu.ucsg.edu.ec
Guayaquil - Ecuador

Aroca Jácome Rubén

Universidad Católica Santiago de Guayaquil
carlos.aroca@cu.ucsg.edu.ec
Guayaquil - Ecuador

RESUMEN

La cultura es un aspecto social importante que incide en la toma de decisiones y la consecución de resultados, ya que, representa un conjunto de creencias, presunciones, valores, ceremonias y rituales, entre otros aspectos, que motivan el actuar de las personas. La educación representa un elemento importante en la transmisión de características culturales que permiten afrontar cambios y solucionar problemas a través del conocimiento y de la experiencia adquirida. Por tanto, el presente estudio tiene por objeto caracterizar la cultura dominante actual y deseada en los diferentes grupos sociales que conforman la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y, es parte del proyecto interuniversitario titulado "Estudio de la cultura organizacional, situación en el aula y desempeño universitario en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador", desarrollado por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE con la



Universidad Católica Santiago de Guayaquil y otras universidades ecuatorianas. Para el efecto, se utilizan los instrumentos culturales de Cameron y Quinn y de Daniel Denison en una muestra de 450 miembros de la institución. Los resultados exponen las caracterizaciones de cada segmento de estudio de la universidad y, las dimensiones dominantes.

Palabras clave: Cultura organizacional; dimensiones culturales; modelo de valores en competencia; modelo cultural de Denison.

Codigos JEL: M1; M14

ABSTRACT

Culture is an important social aspect that influences decision-making and results, because it represents a set of beliefs, presumptions, values, ceremonies, and rituals, among other aspects, that motivate people to act. Education represents an important element in the transmission of cultural characteristics that allow to face changes and solve problems through knowledge and experience gained. Therefore, this study aims to characterize the current and desired dominant culture in the different social groups that make up the University of the ESPE Armed Forces and, is part of the interuniversity project entitled "Study of organizational culture, situation in the classroom and university performance in the Institutions of Higher Education of Ecuador", developed by the University of the Armed Forces ESPE with the Catholic University Santiago de Guayaquil and other Ecuadorian universities. For this purpose, the cultural instruments of Cameron and Quinn and Daniel Denison are used in a sample of 450 members of the institution. The results expose the characterizations of each study segment of the university and the dominant dimensions.

Keywords: organizational culture; cultural dimensions; model of values in competence; Cultural model of Denison.

JEL Codes: M1; M14

1 INTRODUCCIÓN

La necesidad de realizar estudios sobre cultura organizacional en las universidades y centros de educación superior es cada vez más importante, debido a que, estas organizaciones son responsables en gran parte de la transmisión de valores, hábitos y creencias que se adhieren al conocimiento y a la ciencia compartida en el aula entre docentes y estudiantes (Carrillo et al., 2021). En la actualidad, las investigaciones sobre aspectos relacionados con la cultura son el centro de atención de las empresas, el estado y las sociedades (Carrillo-Punina, 2019), ya que, el mundo atraviesa una de las peores crisis de salubridad de la historia "la pandemia COVID19" que, directa e indirectamente afecta a los factores políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales de toda nación (Ortega, 2020).

Es así como, los impactos de la pandemia van determinando grandes diferencias en el comportamiento humano y de gestión que provienen de los fuertes rasgos culturales que poseen las personas, organizaciones y sociedades. Así, por ejemplo, mientras unas sociedades desarrollan innovación y tecnología para buscar la cura en "vacunas", otras sociedades hacen fila en espera de la llegada de éstas. De igual manera, mientras unas sociedades proveen herramientas tecnológicas de la era digital y virtual a la sociedad confinada, otras las consumimos, las buscamos o las carecemos. Todo esto se da gracias a la experiencia adquirida y a la manera de tomar decisiones y superar crisis que tienen los grupos sociales (Shein, 1992).

De este modo, surgen nuevos retos que la humanidad debe afrontar en el corto plazo, tal como, el teletrabajo, el servicio a domicilio, la educación virtual, el entretenimiento en línea, el *e-bussines* y, la convivencia familiar, entre otros eventos que, la globalización los venía anticipando (Carrillo, 2017) y que, la pandemia los aceleró. En consecuencia, la transmisión y afianzamiento de las nuevas tendencias y comportamientos sociales, laborales, económicos y tecnológicos les corresponde a todos y en especial a las personas que son parte de la generación "*millennial*" y que, principalmente, se concentran en universidades y, a los maestros que seguirán enseñando sobre las nuevas realidades.

Por lo expuesto, se desarrolla este trabajo en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE con la finalidad de caracterizar la cultura organizacional dominante en la comunidad universitaria y de cada grupo social integrante de la misma: docentes, personal administrativo y estudiantes y, se busca establecer las características culturales dominantes en cada segmento de la institución. Entonces, en este artículo se presenta en primer lugar la importancia del estudio y el marco teórico, en segundo lugar, se expone la metodología aplicada. Posteriormente, se describen los resultados generados en la investigación y finalmente, se plantean conclusiones.

Esta investigación es parte del proyecto interuniversitario titulado "Estudio sobre la cultura organizacional, situación en el aula y desarrollo universitario en instituciones de Educación Superior del Ecuador" ejecutado mediante convenio con la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y otras instituciones de educación superior del país. Para el efecto, se han desarrollado trabajos previos relacionados con el proyecto marco, tal como "*Organizational Culture from the Focus of values in Competition: Current and Desired Situation in the University of the Armed Forces ESPE*" que propone como nueva la línea de investigación "el desarrollo del estudio sobre la cultura organizacional presente y deseada en cada uno de los grupos investigados en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, con el propósito de realizar un análisis comparativo entre sus características culturales dominantes y la identificación de factores claves que pueden afrontar el cambio o producir resistencia" (Carrillo et al., 2021).

2 MARCO TEÓRICO

Autores e investigadores de cultura manifiestan que, la identificación de rasgos y dimensiones culturales que dominan en un grupo social es la mejor manera de conocer la identidad y comportamiento de la organización y de sus miembros (Sethia y Von Glinow, 1985; Alcocer y Vera, 2004; Gálvez Albarracín y García Pérez de Lema, 2011; Carrillo, 2016 y Galarza, 2019). La cultura dominante en una organización marca el camino del éxito o fracaso en la gestión y, apoya o entorpece la ejecución de acciones para afrontar crisis y aprovechar oportunidades, ya que, la cultura es un conjunto de prácticas, creencias y valores que generan identidad, compromiso, pertenencia y experiencia (Shein, 1992; Chiavenato, 2007; Cújar et al., 2013; Carrillo y Sierra, 2016; Carrillo et al., 2020 y Galarza et al., 2020).

Por su lado, Cameron y Quinn (2011) describen a la cultura como un sistema dinámico formado de valores compartidos que definen la identidad de la organización y de sus miembros y, Denison (1997) afirma que la cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que fundamentan los sistemas gerenciales de las organizaciones, que se suman a los patrones de comportamiento y prácticas que refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos, cuya permanencia tiene sentido para sus miembros. La cultura es el código mental que organiza el comportamiento de las personas, y las lecciones aprendidas que son lo suficientemente importantes para ser pasadas a la siguiente generación. En este contexto, los modelos más utilizados en la medición de la cultura organizacional son precisamente el modelo OCAI o de valores en Competencia planteado por Cameron y Quinn y, el modelo cultural de Daniel Denison (Carrillo, 2016).

Precisamente, en el modelo de Cameron y Quinn (2011) se destacan cuatro tipos de cultura organizacional: clan que, es familiar, paternalista, con un liderazgo facilitador de las tareas, los miembros tienen un alto compromiso para el logro de resultados y, destaca el trabajo en equipo, la moral y el consenso; cultura adhocrática que, se orienta al individuo y la responsabilidad social, es una organización dinámica, líder en innovación, desarrollo del conocimiento y, fuerte involucramiento de sus miembros; cultura burocrática que, es jerarquizada o consistente, se sustenta en una estructura vertical, predomina la cultura de la tarea con procedimientos a seguir y, existe cohesión lograda por sus líderes y, cultura de mercado o racional que, se orienta a los resultados, productividad, participación de mercado, posicionamiento y control, se destaca por su sólido liderazgo en el trabajador y, competitividad (Gómez, 2013). En tanto que, Denison (1997) parte de los supuestos y creencias de la teoría de Shein para diagnosticar y determinar perfiles culturales en cuatro dimensiones: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Gómez, 2013).

3 METODOLOGÍA

La investigación es de tipo cuanti y cualitativa, para el efecto, se aplican los cuestionarios de cultura organizacional del modelo de valores en competencia OCAI planteado por Cameron y Quinn y, el cuestionario del modelo cultural de Denison.

Además, se desarrolla una guía de observación que permite levantar información relevante sobre la presencia de características culturales dentro de la institución objeto de estudio. En este caso, la población de análisis es la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE que, es una institución de educación superior fundada en 1922 que oferta a estudiantes civiles y militares la formación en carreras profesionales técnicas, sociales y militares. La unidad de estudio son los grupos sociales internos que la conforman, es decir, docentes, estudiantes y personal administrativo que se desempeñan en las instalaciones de la matriz localizada en la ciudad de Sangolquí, provincia de Pichincha.

En el tratamiento y análisis de los datos se usan herramientas estadísticas de carácter descriptivo, inferencial y correlacional. Considerando que, a diciembre del 2019, en la matriz de la institución existen 855 docentes, 7087 estudiantes y 614 administrativos, se aplica la fórmula de tamaño muestral para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95 %, error muestral del 6 %, probabilidad de ocurrencia de 0,5 y, se determinan muestras de 131 docentes, 185 estudiantes y 134 administrativos que suman 450 individuos. La selección de la unidad muestral en cada grupo es aleatoria dentro de algunos parámetros específicos, tales como, laborar en la universidad en tiempo igual o mayor a 10 años para el caso de docentes y administrativos, mientras que, los estudiantes deben cursar mínimo el cuarto año de carrera. Es importante mencionar que, la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE es una organización que es del Estado por su carácter público, sin embargo, desde su creación esta administrada por oficiales superiores del Ejército Ecuatoriano, por lo que, el Rector, Vicerrectores y varias Direcciones académicas y administrativas son gestionadas por autoridades militares nombradas por la Comandancia General del Ejército y duran en el cargo 2 años, por tanto, no participan en el estudio.

De esta manera, en los horarios más concurridos de clases, se acude aleatoriamente a las aulas de los últimos niveles de estudio y, se aplican los instrumentos de Cameron y Quinn OCAI y de Denison a los docentes y, estudiantes que acceden a participar en la investigación, hasta completar los tamaños muestrales definidos. En el caso del personal administrativo, se visitan los puestos de trabajo y, se levantan las encuestas en los individuos presentes que cumplen con el tiempo laboral requerido en la institución. Luego, se procede a una depuración de las encuestas que no están llenas completamente y, una vez validadas se codifican e ingresan en la base de datos del paquete estadístico SPSS 23 con el objeto de generar tablas descriptivas, determinar el coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach, mientras que, para el análisis de dimensiones y tipos culturales los datos se tratan en la base Excel diseñada por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

En este caso, el coeficiente Alfa de Cronbach indica una fiabilidad del 97,2 % y 97,9 % del cuestionario del modelo OCAI de valores en competencia propuesto por Cameron y Quinn y, el 97,8 % para el cuestionario de Denison. Por lo expuesto, ambos instrumentos utilizados son altamente consistentes debido a la cercanía a la unidad de los coeficientes calculados, tal como, se exponen en la Tabla 1 y Tabla 2. Además, el

presente estudio incluye la realización de 7 grupos focales y 19 entrevistas de profundidad en las que participan docentes, personal administrativo y estudiantes.

Tabla 1. Alfa de Cronbach cuestionarios de Cameron y Quinn

N de elementos	Alfa de Cronbach OCAI PRESENTE	Alfa de Cronbach OCAI DESEADA
24	,972	,979

Nota: Elaboración autores

Tabla 1: Alfa de Cronbach cuestionario de Denison

N de elementos	Alfa de Cronbach Denison
60	,978

Nota: Elaboración autores

4 RESULTADOS

4. 1. Cultura organizacional actual

4.1.1. Comunidad universitaria

De acuerdo con los resultados obtenidos en el tratamiento de las 450 encuestas aplicadas en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, mediante los cuestionarios de Cameron y Quinn OCAI y de Daniel Denison, se presentan en la Tabla 3, las caracterizaciones de la cultura organizacional dominante en la comunidad en conjunto.

Tabla 3. Cultura organizacional actual: comunidad universitaria

Modelo OCAI Tipología Jerárquica y de Mercado	Modelo Denison Misión y Adaptabilidad
<p>“La organización es un lugar muy controlado y estructurado, los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace. El liderazgo en la organización se considera generalmente como ejemplo. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. La cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales, es importante mantener una organización que funcione sin problemas. La organización hace hincapié en las acciones competitivas y los logros. Plantea objetivos de largo plazo y liderar en el mercado académico. La organización define el éxito sobre la base del liderazgo en la generación de productos nuevos e innovadores” (Carrillo et al. 2021).</p>	<p>La mayoría de los miembros de la universidad están muy comprometidos con su trabajo. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación que tiene con los objetivos de la organización. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. Existe un código ético que guía el comportamiento de los miembros en la universidad y ayuda a distinguir lo correcto. A menudo se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave, sin embargo, existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. La manera de trabajar es consistente y predecible. Se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Todos los miembros de la universidad tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno. El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano. La organización tiene una misión clara que le</p>

	otorga sentido y rumbo al trabajo. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir, sin embargo, el cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo la visión a largo plazo.
--	---

Nota: Elaboración autores

Los resultados de la prueba OCAI evidencian que en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE predomina la cultura organizacional jerárquica que, se confirma con la estructura organizacional de tipo militar que tiene la institución y, con la información generada por los 76 participantes de los grupos focales y 19 entrevistados a profundidad. Así, los participantes señalan que, uno de los aspectos inhibidores del cambio es la estructura organizacional jerárquica existente, dado que, la alta dirección académica y administrativa está a cargo de oficiales de las Fuerzas Armadas del Ecuador que son designados por el alto mando, no son funcionarios de carrera y tampoco son permanentes en la universidad. Entre los valores que se destacan sobresalen la calidad en la educación, disciplina, sólido compromiso, responsabilidad, honestidad, estricto control de los procedimientos, estabilidad laboral y, respeto.

El estilo cultural jerárquico se caracteriza por un liderazgo que empuja a la cohesión de sus miembros, por esto, los entrevistados y participantes en los grupos focales manifiestan que, la fuerte cohesión que existe en la comunidad universitaria se sustenta más en el liderazgo informal que en el liderazgo formal. El liderazgo formal está representado por las autoridades académicas y administrativas, mientras que, el liderazgo informal se presenta en estudiantes y, docentes que ocupan el lugar de líderes de opinión dentro de la institución. Por ende, el liderazgo en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se considera como ejemplo de guía y entrenamiento, tal como, se obtiene en los resultados de la prueba OCAI.

Dentro de los aspectos facilitadores del cambio, a través, de las entrevistas y grupos focales aplicados, los miembros destacan el compromiso, el alto nivel profesional de los docentes, las tareas enfocadas a resultados inmediatos y competitivos y, los procesos de innovación de la universidad. Estos aspectos afirman las características culturales identificadas mediante la prueba OCAI, a saber, énfasis en los resultados inmediatos y en las acciones competitivas y, el éxito que se sustenta en el liderazgo de innovación y producto.

Desde el enfoque de los valores universitarios que la comunidad de docentes, estudiantes y servidores públicos rechazan, se identifican en las entrevistas y grupos focales: falta de motivación, falta de reconocimiento y recompensa por el trabajo realizado y el logro de objetivos, falta de acciones para impulsar el desarrollo humano de los docentes y servidores públicos y, preferencia de atención que tiene el personal militar.

En la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se prioriza la Misión que hace énfasis en la dirección y propósitos estratégicos, mientras que, teóricamente las

fortalezas en este rasgo indican que el personal tiene claro lo que persigue y hacia dónde va la empresa. Las organizaciones exitosas tienen claro sentido de propósito y dirección, que llevan a la definición de las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. El personal sabe por qué hace lo que hace y lo que consigue la organización con ello (Mintzberg, 1987). Tener una visión clara permite el desarrollo de nuevas ideas que estén alineadas con la dirección hacia la cual la organización se está moviendo. Las metas y dirección claras muestran caminos y orientaciones para implementar y concretar las ideas en productos y servicios (West y Farr, 1990).

En esta misma línea, en la universidad predomina la Adaptabilidad que se basa en el aprendizaje organizativo, por tanto, teóricamente, una organización con alto grado de adaptabilidad suele estar atenta a las señales del mercado y de los clientes (internos y externos) y tiene altas capacidades perceptivas que le permiten responder a los cambios del entorno, y a reestructurarse institucionalizando conductas y procesos que les permita adaptarse. Son organizaciones influenciadas por sus clientes, que aprenden a asumir riesgos, y son abiertas al aprendizaje y al reaprendizaje. Estas organizaciones tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio (Stalk, 1988) y mejoran diariamente sus capacidades para generar y dar valor a sus clientes. Las organizaciones que tienen fortalezas en este rasgo generalmente suelen experimentar aumentos en la participación del mercado (Gómez, 2013).

4.1.2. Comunidad docente

Para el segmento de docentes que son parte de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se determinan en la Tabla 4, las siguientes caracterizaciones culturales dominantes, como resultado del tratamiento de 131 encuestas de Cameron y Quinn y Daniel Denison:

Tabla 4. Cultura organizacional actual: comunidad docente

Modelo OCAI: Tipología Jerárquica y de Mercado	Modelo Denison Misión y Adaptabilidad
<p>La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace. El liderazgo en la organización se considera generalmente un ejemplo. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. La cohesión que mantiene unida a la organización son reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin problemas. La organización hace hincapié en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones fluidas son importantes. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos</p>	<p>La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización. A menudo surgen problemas porque no se dispone de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto. A menudo se tienen dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo. Todos tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno, sin embargo, las decisiones ignoran con frecuencia los</p>

únicos o nuevos. La organización es líder de producto e innovación.	intereses de los clientes. El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo la visión a largo plazo.
---	---

Nota: Elaboración autores

De igual forma, los resultados que se presentan en el conglomerado total de la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se reflejan en el segmento de docentes donde prevalece la cultura que se sustenta en una estructura vertical, predomina la tarea con procedimientos orientados a los resultados, productividad, participación de mercado, posicionamiento, competitividad y control, la cohesión se logra por sus líderes y, se destaca el sólido liderazgo en el trabajador. En este grupo también se hace el énfasis en la Misión que se centra en la dirección y propósitos estratégicos y, la Adaptabilidad que se sustenta en el aprendizaje organizativo.

4.1.3. Comunidad de personal administrativo

Precisamente, en el grupo social de personal administrativo que son parte de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se determinan en la Tabla 3, las siguientes caracterizaciones culturales dominantes, como resultado del tratamiento de 134 instrumentos de Cameron y Quinn y Daniel Denison:

Tabla 3. Cultura organizacional actual: comunidad de personal administrativo

Modelo OCAI: Tipología de Mercado y Jerárquica	Modelo Denison Misión y Adaptabilidad
La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace. El liderazgo en la organización se considera generalmente un ejemplo a seguir a pesar de ser un enfoque sin sentido, agresivo, orientado a los resultados. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por una competitividad de conducción dura, altas exigencias y logros. La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar en la vanguardia. La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valoran probar cosas nuevas y prospección de oportunidades. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos únicos o nuevos. Es un líder en producto e innovación.	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto. Cuando existen desacuerdos, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen. La manera de trabajar es consistente y predecible. Se responde bien a los cambios del entorno. Se fomenta el contacto directo de los miembros de la universidad con los clientes. Se considera el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo, la estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones y se tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo al trabajo. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir. El

	cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo la visión a largo plazo.
--	---

Nota: Elaboración autores

Los resultados que se presentan en la comunidad total de la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se reflejan en el segmento del personal administrativo donde prevalece la cultura que se orienta a los resultados, productividad, participación de mercado, posicionamiento y control, se destaca por su sólido liderazgo en el trabajador y, competitividad. En este grupo también se hace énfasis en la Adaptabilidad que se sustenta en la orientación al cambio y, en la Misión que se centra en la visión.

4.1.4. Comunidad de estudiantes

Por último, en el grupo social de los estudiantes que son parte de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se determinan en la Tabla 4, las siguientes caracterizaciones culturales dominantes, como resultado del tratamiento de 185 instrumentos de Cameron y Quinn y Daniel Denison:

Tabla 4. Cultura organizacional actual: comunidad de estudiantes

Modelo OCAI: Tipología de Mercado y Jerárquica	Modelo Denison Misión e Involucramiento
La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro. El liderazgo en la organización se considera generalmente para ejemplificar el emprendimiento, la innovación o la acomodación de riesgos. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. La cohesión que mantiene unida a la organización son reglas y políticas formales. Es importante mantener una organización que funcione sin problemas. La organización hace hincapié en las acciones competitivas y los logros. Alcanzar objetivos de largo plazo y ganar en el mercado son dominantes. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más únicos o nuevos. Es un líder en producto e innovación.	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. Existe un código ético que guía el comportamiento y ayuda a distinguir lo correcto. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. La manera de trabajar es consistente y predecible. Se adoptan continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Todos tienen una comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno. El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo, la visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros, sin embargo, el cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo la visión a largo plazo.

Nota: Elaboración autores

Los resultados que se presentan en la comunidad total de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se reflejan en el segmento de estudiantes donde prevalece la cultura que se orienta a los resultados, productividad, participación de mercado, posicionamiento y control, se destaca por su sólido liderazgo en el trabajador y, competitividad. En este grupo también se hace el énfasis en la Misión que se centra en la visión y en el Involucramiento que se asienta en el trabajo en equipo.

Por tanto, teóricamente, el Involucramiento identifica el grado de compromiso y alineación del personal, de tal manera que mayor involucramiento denota más sentido de pertenencia y mayores capacidades de autonomía. Las organizaciones empoderan a su personal que suele trabajar en equipos y en sus funciones desarrollan su misma capacidad humana a diferentes niveles (Becker, 1964; Lawler, 1996; Likert, 1961). El personal de las organizaciones se compromete con su trabajo y con la organización, construyendo a la vez sentido de pertenencia. En estas condiciones sienten que influyen en alguna medida en las decisiones que afectan su trabajo, que está vinculado con los objetivos de la organización (Spreitzer, 1995).

4.2. Cultura organizacional deseada

4.2.1. Comunidad universitaria

De acuerdo con los resultados obtenidos en el tratamiento de las 450 encuestas aplicadas en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, mediante los cuestionarios de Cameron y Quinn OCAI, se presenta en la Tabla 5, la caracterización de la cultura organizacional deseada en la comunidad en conjunto.

Tabla 5. Cultura organizacional deseada: comunidad universitaria

Modelo OCAI: Tipología Clan y Adhocrática
"Una organización muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro. El liderazgo en la organización se considera generalmente un ejemplo. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar en la vanguardia. La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Persisten la alta confianza, apertura y la participación" (Carrillo et al. 2021).

Nota: Elaboración autores

La cultura deseada por los miembros de la universidad es de tipo clan y busca que el liderazgo siga considerado como ejemplo de guía y entrenamiento y, se conserve el estilo de dirección que brinda seguridad y protección a sus miembros. Por otra parte, se desea que, se reduzca el alto control estructurado y, se impulse la orientación de la universidad hacia los resultados con sus miembros más competitivos y con alta preocupación por el logro de estándares. Asimismo, se desea que, para mantener la cohesión se disminuyan las reglas y políticas formales y, se promueva la cohesión por búsqueda de la vanguardia y el compromiso en la innovación y desarrollo.

Igualmente, se desea que, se reduzca el énfasis en los resultados inmediatos y en las acciones competitivas y, se promueva que la universidad concentre sus acciones en la superación humana dentro de altos niveles de confianza, franqueza y participación. Por último, se espera que, el éxito se base en el desarrollo del talento humano, trabajo en equipo, compromiso e interés por sus miembros y, no únicamente en el liderazgo de innovación y producto.

4.2.2. Comunidad docente

Para el segmento de docentes que son parte de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se determina en la Tabla 6, la caracterización cultural deseada, como resultado del tratamiento de 131 cuestionarios de Cameron y Quinn:

Tabla 6. Cultura organizacional deseada: comunidad docente

Modelo OCAI: Tipología Clan y Adhocrática
La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de sí misma. El liderazgo en la organización se considera generalmente un ejemplo a seguir. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad, confianza mutua, compromiso con alto, compromiso con la innovación y el desarrollo y el énfasis en estar en la vanguardia. La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Persisten la confianza alta, la apertura y la participación. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.

Nota: Elaboración autores

4.2.3. Comunidad de personal administrativo

Precisamente, en el grupo social de personal administrativo que son parte de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se determina en la Tabla 7, la caracterización cultural deseada, como resultado del tratamiento de 134 encuestas del modelo de Cameron y Quinn:

Tabla 7. Cultura organizacional deseada: comunidad de personal administrativo

Modelo OCAI: Tipología de Clan y Mercado
La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro. El liderazgo en la organización se considera generalmente un ejemplo a seguir. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por una competitividad de conducción dura, altas exigencias y logros, seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto. La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valoran probar cosas nuevas y prospección de oportunidades. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.

Nota: Elaboración autores

4.2.4. Comunidad de estudiantes

Por último, en el grupo social de los estudiantes que son parte de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, se determina en la Tabla 8, la caracterización cultural deseada, como resultado del tratamiento de 185 cuestionarios del modelo de Cameron y Quinn:

Tabla 8. Cultura organizacional deseada: comunidad de estudiantes

Modelo OCAI:
Tipología de Clan y Adhocrática
La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a sacar el cuello y correr riesgos. El liderazgo en la organización se considera generalmente para ejemplificar la coordinación, la organización o la eficiencia de funcionamiento suave. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. La cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar en la vanguardia. La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Persisten las altas confianzas, la apertura y la participación. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.

Nota: Elaboración autores

4.3. Matriz del estado cultural en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

En la Tabla 9 y Tabla 10, se describe un resumen de las características culturales dominantes en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, determinadas desde la percepción de los diferentes grupos sociales que la conforman.

Tabla 9. Modelo cultural de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Características	Comunidad universitaria	Docentes	Personal administrativo	Estudiantes
Tipología cultural actual de Cameron y Quinn	Jerárquica y de Mercado	Jerárquica y de Mercado	De Mercado y Jerárquica	De Mercado y Jerárquica
Tipología cultural deseada de Cameron y Quinn	Clan y Adhocrática	Clan y Adhocrática	Clan y de Mercado	Clan y Adhocrática
Dimensión dominante de Daniel Denison	Misión y Adaptabilidad	Misión y Adaptabilidad	Misión y Adaptabilidad	Misión e Involucramiento
Énfasis en las dimensiones culturales de Denison	Dirección y propósitos estratégicos. Aprendizaje organizativo	Dirección y propósitos estratégicos. Aprendizaje organizativo	Orientación al cambio. Visión	Visión. Trabajo en equipo.

Nota: Elaboración autores

Tabla 10. Características culturales predominantes en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Características	Comunidad universitaria	Docentes	Personal administrativo	Estudiantes
El liderazgo es ejemplo en emprendimiento, innovación y adaptación al riesgo.	•	•	•	•

El éxito se basa en el liderazgo de generación de productos nuevos e innovadores.	•	•	•	•
La Ética guía el comportamiento correcto de los miembros.	•	•	•	•
La misión otorga sentido y rumbo al trabajo.	•	•	•	•
Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	•	•	•	•
Cumplimiento de metas a corto plazo compromete la visión a largo plazo	•	•	•	•
Organización estructurada y muy controlada.	•	•	•	
Formalidad en los procesos.	•	•	•	
Alto compromiso.	•	•	•	
El trabajo se alinea con los objetivos institucionales.	•	•	•	
Seguridad del empleo, conformidad, previsibilidad y estabilidad en las relaciones.	•	•		•
Reglas y políticas formales unen a la organización.	•	•		•
Se trabaja por una organización sin problemas.	•	•		•
Comprensión profunda de los deseos y necesidades del entorno.	•	•		•
Existen dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	•	•		
El aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano.	•	•		
La manera de trabajar es consistente y predecible.	•		•	•
Competitividad de conducción dura, altas exigencias y logros.	•		•	•
Orientación a los resultados.	•			•
Se plantean objetivos de largo plazo y liderar en el mercado.	•			•
La capacidad de las personas es una ventaja competitiva.	•			•
Nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	•			•
Permanencia, estabilidad, eficiencia, control y operaciones fluidas.		•		
Falta de habilidades para hacer el trabajo generan problemas.		•		
Las decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.		•		
Los cambios generan resistencia.		•		
Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.			•	•
El liderazgo es ejemplo de un enfoque sin sentido, agresivo, orientado a los resultados.			•	
La cohesión se debe al compromiso con la innovación, desarrollo y vanguardia.			•	
Adquisición de nuevos recursos y creación de nuevos desafíos.			•	
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas			•	
Cuando existen desacuerdos, se trabaja intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.			•	

Se responde bien a los cambios del entorno.			•	
Se fomenta el contacto directo de los miembros de la universidad con los clientes.			•	
El fracaso es una oportunidad para aprender y mejorar			•	
La prioridad es hacer el trabajo.				•
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.				•
Cooperación activa entre diferentes grupos.				•
Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.				•

Nota: Elaboración autores

5 CONCLUSIONES

La prevalencia de rasgos culturales jerárquicos en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE se identifica tanto en la aplicación del modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn, así como también, en el modelo de Daniel Denison. De igual manera, los diferentes grupos sociales que conforman la Universidad perciben características culturales de tipo jerárquico y de mercado que predominan en la organización, siendo la Jerárquica dominante en toda la organización y en el grupo de docentes, mientras que, la de Mercado se ubica con mayor peso en los grupos de personal administrativo y estudiantes seguida de la cultura Jerárquica. Por otro lado, la cultura deseada por los miembros de la universidad es de tipo clan y adhocrática.

Se destaca que, la institución es una organización muy estructurada y controlada, que el éxito se basa en el liderazgo de generación de productos nuevos e innovadores; la ética guía el comportamiento correcto de los miembros; la capacidad de las personas, el compromiso y la misión otorgan sentido y rumbo al trabajo. La organización se mantiene unida por el liderazgo informal y debido al establecimiento de reglas y políticas. Además, sobresale el énfasis que tiene la organización en la dirección y propósitos estratégicos, aprendizaje organizativo, orientación al cambio, visión y trabajo en equipo.

Sin embargo, se develan algunos factores culturales que pueden limitar el cumplimiento de objetivos a largo plazo que tiene la organización, tales como, el cumplimiento de metas a corto plazo que compromete la visión a largo plazo, se presenta dificultad para alcanzar acuerdos en temas clave, se producen problemas debido a la falta de habilidades para hacer el trabajo y, los cambios generan resistencia.

En conclusión, el presente estudio describe una diversidad de características culturales predominantes en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE que sirven de base para complementar y sustentar otras investigaciones adjuntas al proyecto interuniversitario "Estudio de la cultura organizacional, situación en el aula y desempeño universitario en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador" como por ejemplo, analizar las correlaciones entre las variables de las dimensiones culturales de Cameron y Quinn y, de Daniel Denison de los resultados obtenidos en el tratamiento de las 450 encuestas de esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcocer, S., & Vera, J. L. (2004). Acerca de la cultura organizacional. *Revista Cultura*, 18 (1), 227-239.
- Becker, G. (1964). *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York. Columbia University Press.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing value framework*. United States of America: Josey Bass.
- Carrillo Punina, A. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8). Recuperado a partir de <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>
- Carrillo, Á. y Sierra, C. (2016). Modelos organizacionales en el marco de cultura, poder y liderazgo. *Yura: Relaciones Internacionales*, (8), pp. 89-113. http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/10/Art%C3%ADculo-8.5-Alvaro-Carrilo-Carlos-Sierra.pdf
- Carrillo, A. (2017). Globalización: revolución industrial y sociedad de la información. *Revista Ciencia*, 19(2), 269-284. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/ciencia/article/view/535>
- Carrillo-Punina, Á. (13 de marzo de 2019). *Cultura organizacional y desempeño financiero en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas*. Tesis doctoral. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas. Argentina. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/75026>
- Carrillo Punina, A., Galarza Torres, S.P., & Tipán, L. (2020). Análisis socioeconómico de estudiantes y docentes en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE-Ecuador. *ECA Sinergia*, 11(2), 59-76. <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/2278>
- Carrillo Punina Á.P., Galarza Torres S.P., Franco Pombo M., & Aroca Jácome R. (2021) *Organizational Culture from the Focus of Values in Competition: Current and Desired Situation in the University of the Armed Forces ESPE*. In: Botto-Tobar M., Cruz H., Díaz Cadena A. (eds) *Artificial Intelligence, Computer and Software Engineering Advances*. CIT 2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1327. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1_4
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Cújar Vertel, A., Ramos, C.; Hernández Riaño, H., & López Pereira, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29 (128), 350-355. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>

- Denison, D. (1997). Corporate culture and organizational effectiveness. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Gálvez Albarracín, E. J., & García Pérez de Lema, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico. Cuadernos de Administración, 24(42), 125-145.
- Galarza-Torres, S. (21 de agosto de 2019). Liderazgo y desempeño en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. Un acercamiento desde las contribuciones teóricas clásicas y contemporáneas. Tesis doctoral. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Ciencias Económicas. Argentina.
<http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/79854>.
- Galarza Torres, S., Carrillo Punina, A., Betsy, B. P., & Blanca, C. B. (2020). Trabajo en equipo y orientación al cambio organizacional de los estudiantes en una universidad pública ecuatoriana. Revista Qualitas, 19(19), 117-132.
<https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/36>
- Gómez, I. (2013). Innovación y Cultura Organizacional. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Nacional de estudios a Distancia, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Lawler, E.E., III. (1996). From the ground up: Six principles for building the new logic corporation. San Francisco. Jossey Bass.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. New York. McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. Harvard Business Review, 65, 66-75.
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 10(20), pp. 233-247.<https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>
- Schein, E. (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. 418p.
- Sethia, N., & Von Glinow, M. A. (1985). Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. En: KILMANN y Otros: Gaining Control of the Corporate Culture. Jossey Bass, San Francisco, EE. UU.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 38(5): 1442-1465.
- Stalk, J. (1988). Competing against time: How time-based competition is reshaping global markets. New York. Free Press.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. Chichester: Wiley.