

71

Fecha de presentación: Septiembre, 2021

Fecha de aceptación: Noviembre, 2021

Fecha de publicación: Diciembre, 2021

CARACTERÍSTICAS

DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL MODELO DE DENISON: CASO UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL-ECUADOR

CHARACTERISTICS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE ACCORDING TO THE DENISON MODEL: CASE OF THE UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL-ECUADOR

Olga M. Bravo Acosta¹

E-mail: obravo@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0558-3228>

Mara Karina Cabanilla Guerra¹

E-mail: rektorado@uteg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2759-6284>

Mónica Franco Pombo²

E-mail: monica.franco@cu.ucsg.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9025-4228>

Rubén Aroca Jácome²

E-mail: ruben.aroca.driveup@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6179-085X>

¹ Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. Ecuador.

² Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Bravo Acosta, O. M., Cabanilla Guerra, M. K., Franco Pombo, M., & Aroca Jácome, R. (2021). Características de la cultura organizacional según el modelo de Denison: caso Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil-Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 542-548.

RESUMEN

En la actual sociedad del conocimiento las nuevas tendencias y comportamientos sociales, laborales, económicos y tecnológicos, derivadas de la globalización serán incorporadas, transmitidas y afianzadas desde la cultura organizacional de universidades y centros educativos, impulsando las actitudes de sus miembros, su efectividad y rendimiento. Dado este importante rol, el presente estudio tiene por objeto caracterizar la cultura organizacional de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil para orientar procesos de cambio y mejora continua. Bajo un enfoque mixto, se utiliza el cuestionario Denison aplicado de manera aleatoria a 85 miembros de la universidad, junto con entrevistas y grupos focales, según criterios de inclusión de los informantes. Se encuentra una valoración equilibrada para las cuatro dimensiones culturales del modelo con un promedio general de 76,88, ubicándose en un nivel mediano superior. La dimensión dominante es la misión (78,13), seguida por involucramiento (78,04), consistencia (76,17) y adaptabilidad (75,18). Se concluye que la universidad debe incorporar medidas para hacer más efectivo su desempeño, particularmente en cuanto a las sub dimensiones: orientación al cliente, desarrollo de capacidades, y acuerdos.

Palabras clave: Organizaciones educativas, cultura, modelo cultural de Denison, dimensiones culturales.

ABSTRACT

In the current knowledge society, the new trends and social, labor, economic and technological behaviors derived from globalization will be incorporated, transmitted and consolidated from the organizational culture of universities and educational centers, promoting the attitudes of their members, their effectiveness and performance. Given this important role, the present study aims to characterize the organizational culture of Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil to guide processes of change and continuous improvement. Based on a mixed approach, the Denison questionnaire was applied randomly to 85 members of the university, together with interviews and focus groups, according to the inclusion criteria of the informants. A balanced assessment is found for the four cultural dimensions of the model with a general average of 76.88, ranking at an upper median level. The leading dimension is the mission (78.13), followed by involvement (78.04), consistency (76.17) and adaptability (75.18). It is concluded that the university must incorporate measures to make its performance more effective, particularly in terms of the sub-dimensions: customer orientation, capacity building, and agreements.

Keywords: Educational organizations, culture, Denison's cultural model, cultural dimensions.

INTRODUCCIÓN

El interés por la cultura es central en muchas disciplinas científicas como sociología, historia, etnografía y antropología, en alusión a las costumbres y normas que vive un grupo de personas y guían sus comportamientos, por lo cual ha dado origen a múltiples perspectivas teóricas y metodológicas. La cultura encuentra en la organización un espacio en el cual puede tener impacto en su permanencia a partir del conjunto de valores y comportamientos que fueron exitosos en el pasado.

Desde la década de 1980, el campo de la cultura organizacional fue evolucionando desde un tema de interés en las organizaciones hasta convertirse en un componente de importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Reyes et al., 2017). El ámbito educativo de América Latina, particularmente el de las instituciones de educación superior IES, no ha escapado a este interés por medir la cultura organizacional en relación a la efectividad de su desempeño o a otras variables de análisis, según diferentes metodologías (González et al., 2016; Burgos et al., 2017; Cancino y Mellado, 2019; Calles y Luna-Nemecio, 2020; Rosas et al., 2020; Carrillo et al., 2021; Turpo et al., 2021).

En tal sentido, resalta el rol de las IES en 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); sobre todo en la actual sociedad del conocimiento, donde la aceleración de la globalización impulsada por el avance de las tecnologías de la información y comunicación, proponen nuevos retos que las universidades deben afrontar. Las nuevas tendencias y comportamientos sociales, laborales, económicos y tecnológicos, derivadas de la globalización serán incorporadas, transmitidas y afianzadas desde la cultura organizacional de las universidades y centros educativos. De ahí que su gestión deberá contribuir a movilizar recursos y otros contenidos culturales, que permitan la cohesión de sus miembros en torno al proyecto misional de la institución (Uribe y Linares, 2015; González et al., 2016).

El presente estudio tiene por objeto caracterizar la cultura organizacional de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG, según el modelo de Denison, el cual destaca cuatro atributos que una organización debe tener para ser efectiva: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Tales atributos miden los comportamientos guiados por las creencias y suposiciones que crean la cultura de la organización, en un modelo que conecta esta cultura con indicadores de desempeño, y que puede ser aplicado en múltiples contextos. La investigación forma parte del proyecto de investigación

interuniversitario titulado “Estudio de la cultura organizacional, situación de aula y desarrollo universitario en Instituciones de Educación Superior del Ecuador”, liderado por la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

De acuerdo con Martin (1992), la investigación sobre cultura puede agruparse en tres perspectivas teóricas: integración, diferenciación y fragmentación. Desde la perspectiva de la integración, la cultura se entiende como un bloque sólido de armonía y homogeneidad, sin ambigüedades, sobre cuyas manifestaciones existe un amplio consenso en la organización. En esta categoría se incluyen autores como Pettigrew (1979), Ouchi (1981), Denison (1990) y Schein (1992). En la perspectiva de la diferenciación se reconoce que hay subculturas que pueden subsistir en armonía de manera independiente y estar al mismo tiempo en conflicto unas con otras, por lo cual se enfoca en las diferencias o inconsistencias, como en el estudio de Meyer & Rowan (1977). Por último, la perspectiva de la fragmentación considera que las manifestaciones de la cultura no son ni claramente consistentes ni claramente inconsistentes, siendo la más difícil de articular porque se enfoca en la ambigüedad y esta es difícil de conceptualizar (Martin, 1992).

El espíritu integracionista se encuentra en el modelo de Daniel Denison sobre cultura organizacional. Los valores, las creencias y supuestos básicos permanecen en la organización porque tienen sentido para sus miembros, el ambiente social es creado por ellos, y la cultura es una representación cognitiva colectiva de patrones de aprendizaje social en el tiempo (Denison, 1990, 1996). Comparte también la definición de Schein (1985) con su tensión implícita entre la orientación a lo interno y la orientación a lo externo (Denison & Mishra, 1995). No obstante, Martínez (2010) indica que en el modelo se percibe una tensión entre la integración y la diferenciación porque reconoce la presencia de las contradicciones en el marco de las culturas y, en consecuencia, la diferenciación. Así se advierte en un concepto más reciente: La cultura puede ser entendida como un sistema de significados que explica la estrategia de adaptación que una organización ha escogido para responder a una multitud de demandas contradictorias, y diferentes factores de la organización que a menudo compiten con ideas e información para imponer los puntos de vista de unos sobre otros. (Denison, 2000, p. 353)

La teoría de Denison y sus colaboradores sostiene que las culturas pueden presentar rasgos definidos susceptibles de ser medidos y comparados. Se desarrolla con base en un modelo con elementos del comportamiento humano y el comportamiento de la organización, que son agregados en cuatro atributos: involucramiento, consistencia,

adaptabilidad y misión (Denison y Mishra 1995). Estos atributos están establecidos sobre un plano cartesiano definido por dos ejes: uno que define el enfoque interno y el enfoque externo, y otro, la orientación a la estabilidad y la orientación a la flexibilidad. Denison et al. (2003), describen los rasgos y sub dimensiones del modelo:

- **Involucramiento**, referido al empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Sub dimensiones: facultamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.
- **Consistencia**, referida a la coordinación e integración de las personas en la organización fundamentado en un conjunto de valores centrales que les permiten llegar a acuerdos aun cuando existan diferentes puntos de vista. Sub dimensiones: valores centrales, acuerdos, y coordinación e integración.
- **Adaptabilidad**, permite a la organización responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los clientes, por lo cual asumen riesgos y aprenden de sus errores. Sub dimensiones: creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional.
- **Misión**, referido al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, expresándose en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Sub dimensiones: dirección e intención estratégicas, metas y objetivos, y visión.

MATERIALES Y MÉTODOS

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, mediante la aplicación del *Denison Organizational Culture Survey*, (Bonavía et al., 2009). Se trata de un cuestionario autoadministrado que consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 sub dimensiones, las cuales se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de 1 al 5 (completamente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, completamente de acuerdo). De manera complementaria, se utilizó la entrevista con interrogantes abiertas, así como grupos focales. El proceso se realizó de modo online entre los meses de diciembre 2019 a abril 2020. Los datos cuantitativos se analizaron mediante Excel, mientras que los datos cualitativos fueron organizados y sistematizados con el software ATLAS. ti.

La unidad de análisis está constituida por los estudiantes, docentes y personal administrativo que viven y construyen la cultura organizacional de la universidad. Entre ellos, se procedió a seleccionar a los informantes que presentan las "características pertinentes para poder emitir respuestas de calidad" en función de los objetivos de la investigación (Tejada, 1997: 92), de acuerdo con los siguientes criterios de inclusión: a) docentes y personal administrativo por lo menos cinco años de trabajo en la UTEG; b) alumnos: matriculados en el nivel de Prácticas Preprofesionales.

En la Tabla 1 se detalla la muestra utilizada en cada técnica, para un total de 85 participantes. Se realizaron tres eventos de grupos focales para docentes y alumnos, y dos para los administrativos.

Tabla 1. Muestra seleccionada.

Informantes	Encuesta	Entrevista	Código	Grupos focales	Código
Docentes	13	8	ED	10	GFD
Alumnos	31	5	EA	10	GFA
Personal administrativo	41	3	EP	10	GFP

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Figura 1 se resumen las dimensiones culturales de la UTEG según el *Denison Organizational Culture Survey*, encontrando que todos los valores se encuentran por encima de 75 puntos, para un promedio general de 76,88; lo cual representa un nivel mediano superior de tales rasgos (cercano al nivel 4 "de acuerdo" en la escala de Likert). La dimensión dominante es la misión (78,13), seguida por involucramiento (78,04), consistencia (76,17) y adaptabilidad (75,18). Según estos resultados, se trata de una organización que debe incorporar ciertas medidas para hacer más efectivo su desempeño. Las 12 sub dimensiones son detalladas en la Figura 2.

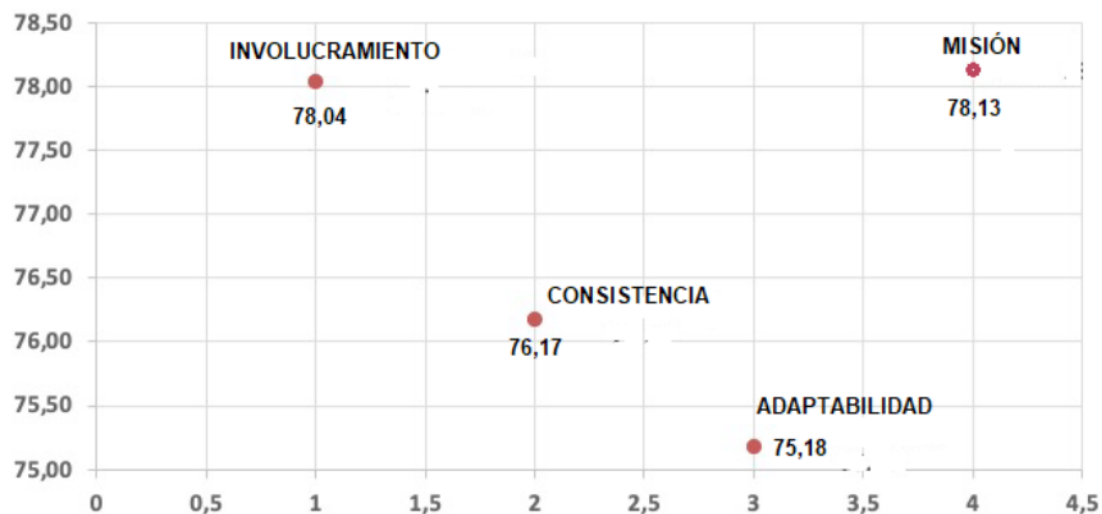


Figura 1. Dimensiones culturales de la UTEG.

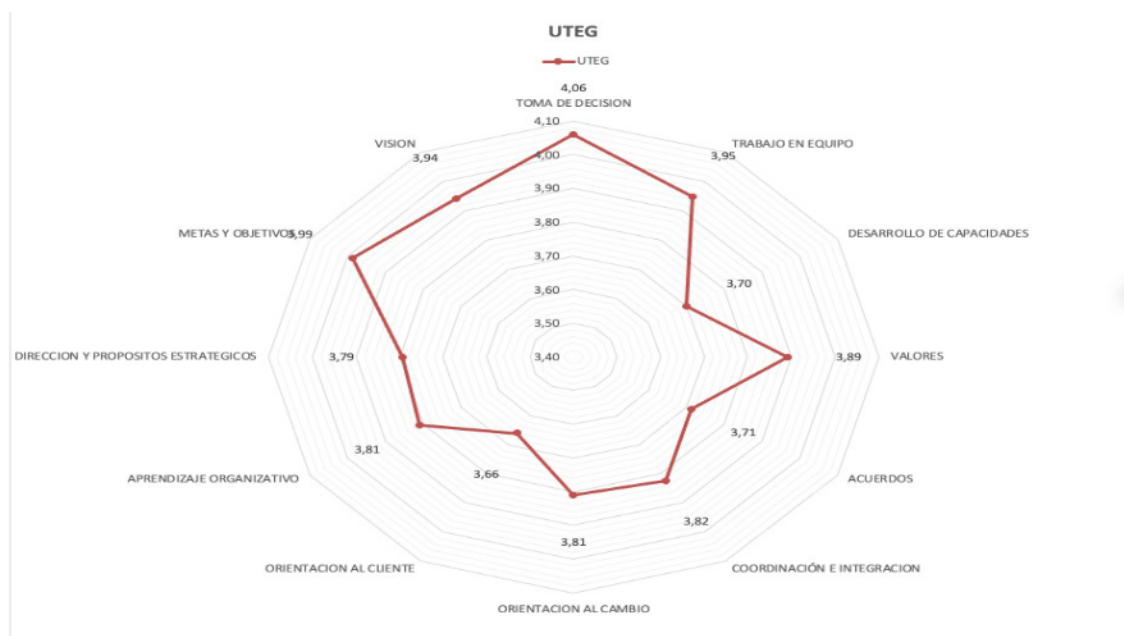


Figura 2. Sub dimensiones culturales.

• Misión

Representa el rasgo cultural dominante de la UTEG (78,13), significando que su comunidad tiene bastante claro el sentido o propósito de dirección que define las metas y objetivos. La sub dimensión mejor valorada es la de metas y objetivos 3,99. seguida de visión (3,94) y, dirección y propósitos estratégicos (3,79). La Figura 3 ilustra el memo conceptual “misión” con los códigos de la valoración cualitativa; se corrobora el buen nivel de conocimiento sobre objetivos, valores y misión institucional que promueve el sentido de pertenencia de la comunidad: “se encuentran socializados en los formatos de examen, en la página web de la universidad, en las carteleras, paredes de las oficinas” (ED1).

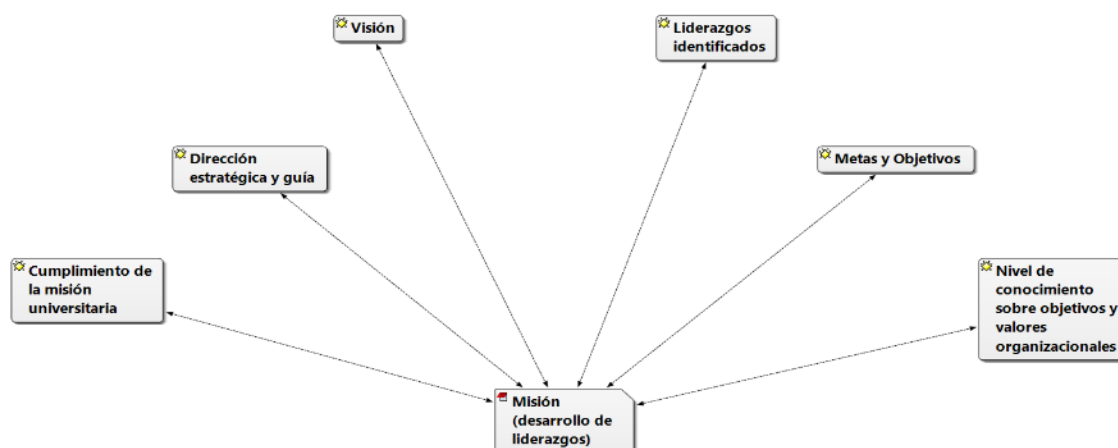


Figura 3. Memo conceptual "misión".

- Involucramiento

Este segundo rasgo (78,04), viene definido por el empoderamiento o facultamiento de las personas y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. La toma de decisión es dominante (4,06), no solo dentro de este rasgo sino para todo el estudio, seguida por trabajo en equipo (3,95) y desarrollo de capacidades (3,70). Este último dato es preocupante porque se trata de un factor clave del desempeño organizacional (Denison et al., 2003). El análisis cualitativo (figura 4) confirma que, para los alumnos, el aspecto menos calificado es la capacidad de desarrollo: "una carencia es que no existen suficientes convenios que nos permita mejores opciones al momento de realizar las pasantías" (GFA1), mientras que, para los administrativos, se añaden los procesos de motivación y reconocimiento: "sería excelente que existieran más procesos enfocados a la motivación y a la fidelidad del colaborador para evitar la rotación del personal" (EP2).

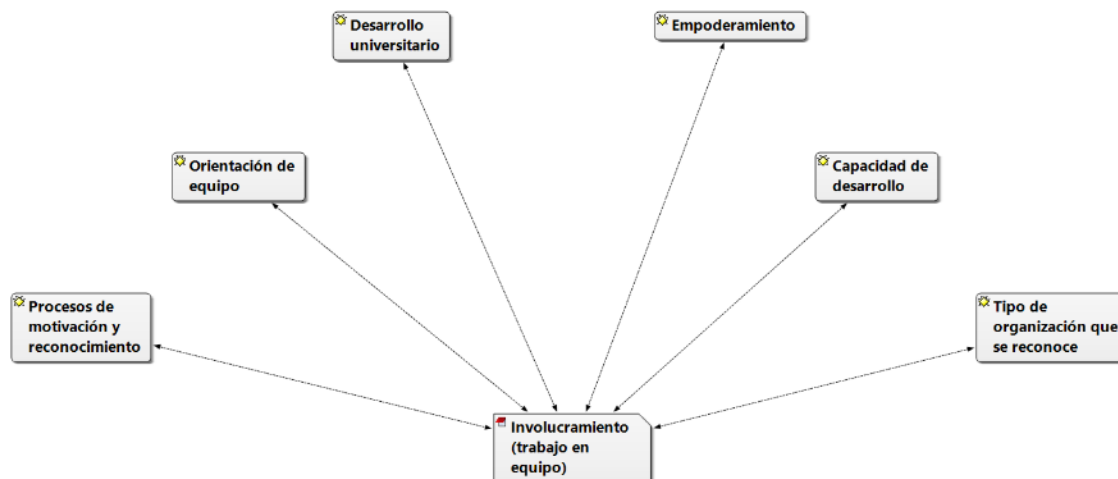


Figura 4. Memo conceptual "involucramiento".

- Consistencia

El tercer rasgo es la consistencia (76,17), referido a la coordinación e integración de las personas en la organización. La puntuación más alta es para los valores (3,89), seguida por coordinación e integración (3,82) y acuerdos (3,71); esto último representa un problema por ser un principal factor de desempeño (Denison et al., 2003). El análisis cualitativo (figura 5), destaca el nivel de comunicación traducida en un buen clima de convivencia y, particularmente, en unas relaciones docente/alumno respetuosas, fluidas y cordiales, en apego a los valores eje referidos a "responsabilidad social, respeto al medio ambiente, compromiso, solidaridad y disciplina" (GFA2).

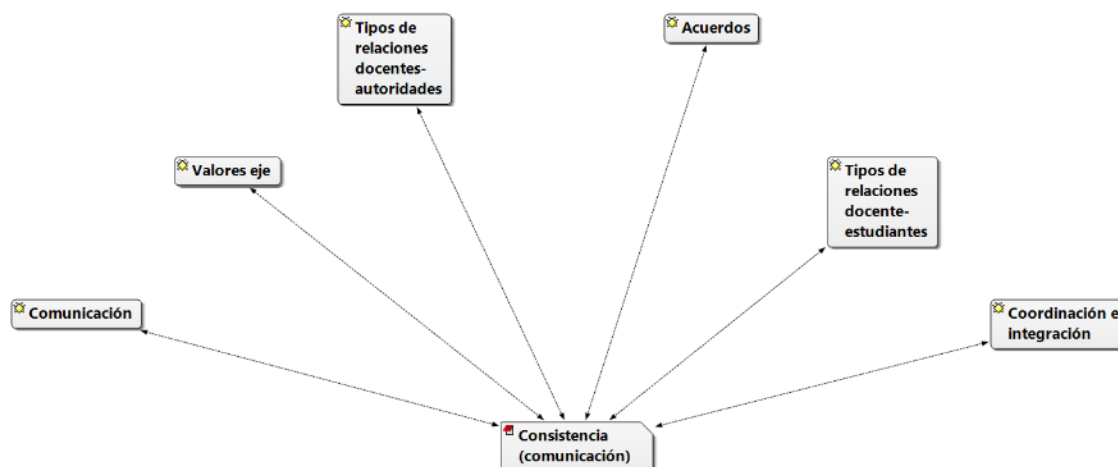


Figura 5. Memo conceptual “consistencia”.

- Adaptabilidad

Este último rasgo (75,18), es el que permite a la organización responder a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los usuarios. Las sub dimensiones: orientación al cambio y aprendizaje alcanzan la misma puntuación (3,81), mientras que la orientación al cliente es la más baja (3,66), dentro de este rasgo y para todo el estudio, constituyendo una alerta para la UTEG en su carácter de universidad particular, ya que se trata de un factor clave de desempeño en cuanto a la satisfacción del cliente (Denison et al., 2003). El análisis cualitativo (figura 6) revela que la UTEG ha respondido a requerimientos como la modalidad de estudios en línea y procesos de evaluación institucional (acreditación), en los cuales la comunidad se siente partícipe.

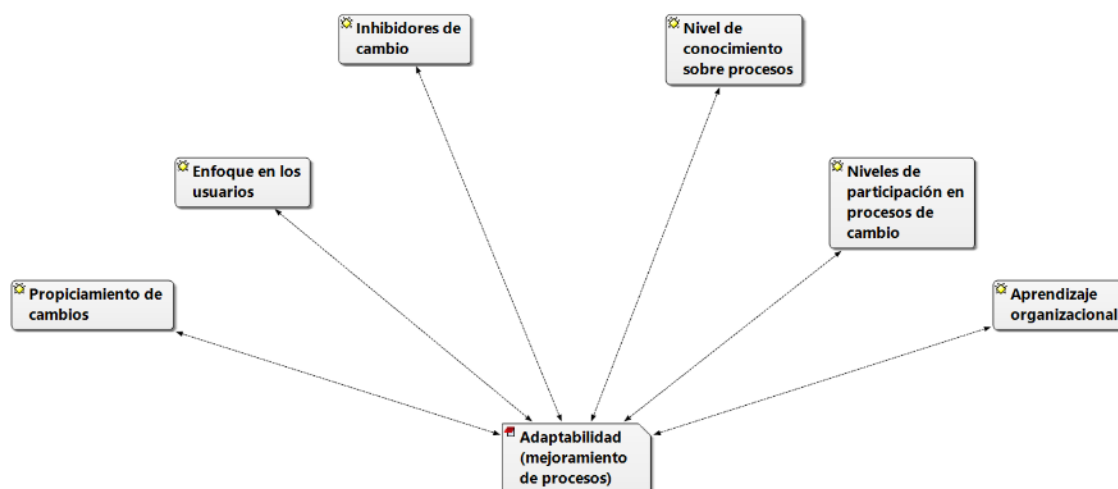


Figura 6. Memo conceptual “adaptabilidad”.

CONCLUSIONES

Se encuentra una valoración equilibrada para las cuatro dimensiones culturales del modelo con un promedio general de 76,88, ubicándose en un nivel mediano superior. La dimensión dominante es la misión (78,13), seguida por involucramiento (78,04), consistencia (76,17) y adaptabilidad (75,18). Según estos resultados, se trata de una organización que debe incorporar medidas para hacer más efectivo su desempeño, particularmente en cuanto a las sub dimensiones: orientación al cliente, desarrollo de capacidades, y acuerdos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonavía, T., Prado, V., & Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 633-638.
- Burgos, J., Henríquez, L., Henríquez, V. y García, K. (2017). Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil. *Espacios*, 38(45): 38. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n45/17384538.html>
- Calles, M. y Luna-Nemecio, J. (2020). Cultura organizacional bajo el enfoque socioformativo: Proyección de Instituciones de Educación Superior en México. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI (Número especial 2), 172-189.
- Cancino, V. y Mellado, C. (2019). Validación de la escala de cultura organizacional de Denison (DOCS) en centros educativos en Chile. *Interciencia*, 44(4), 222-228.
- Carrillo Punina, A.P., Galarza Torres S. P, Franco Pombo M. y Aroca Jácome R. (2021). Cultura organizacional desde el enfoque de valores en competencia: situación actual y deseada en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. En: Botto-Tobar M., Cruz H., Díaz Cadena A. (eds) *Avances en Inteligencia Artificial, Ingeniería Informática y de Software. CIT 2020*. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1327. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68083-1_4
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley and Sons.
- Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6 (2), 204-223.
- 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, 619-654.
- Denison, D. (2000). *Organizational culture: can it be a key lever for driving organizational change?* Lausanne: International Institute for Management Development.
- Denison, D.; Haaland, S. & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and *organizational effectiveness: is there a similar pattern around the word?* *Advances in Global Leadership*, 3, 2005-2227.
- González Díaz, R. A., Ochoa Jiménez, 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.
- Martin, H. (1992). *Cultures in organizations: three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martínez Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuad. Adm.* 23(40): 163-190.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading: Addison-Wesley.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Reyes-Martínez, L., Barboza-Carrasco, M. y Vicuña-Tapia, H. (2017). Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. De C.V. *Revista de Desarrollo Económico*, 4(12): 67-78.
- Rosas Salas, F., Espinosa Ochoa, O., Rubio Díaz, M. y Jaramillo Villagómez, J. (2020). Descifrando la cultura dominante y preferida en el ámbito universitario desde el Modelo de Valores por Competencia. *Revista Economía y Política*, (32), 11-33.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2a ed.) San Francisco: Josey-Baas Publishers.
- Tejada, J. (1997). *El Proceso de Investigación Científica*. Barcelona: Fundación la Caixa.
- Turpo-Gebera, O., Pérez-Zea, A., Pérez-Postigo, G. y Merly, L. (2021). Cultura en universidades peruanas: estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 318-333.
- Uribe, A., y Linares, R. (2015). *La cultura organizacional, elemento fundamental en la calidad universitaria*. Editorial Universidad Simón Bolívar.