

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

Analysis of the organizational culture among the upper, middle and lower management of an institution of higher education. Case study: Guayaquil's University – Faculty of Economics

Julio César BURGOS Yambay [1](#); Lorena Alexandra HENRIQUEZ Basurto [2](#); Valeria Alejandra HENRIQUEZ Basurto [3](#); Karina Elizabeth GARCÍA Reyes [4](#)

Recibido: 12/05/2017 • Aprobado: 10/06/2017

Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

Se propone analizar cómo la cultura organizacional incide en el rendimiento de los gobiernos corporativos versus mandos medios y bajos. La unidad de análisis ha sido la Facultad de Economía de la Universidad de Guayaquil. Mediante una encuesta a 144 funcionarios basada en el modelo de Denison, se analizó cuatro dimensiones culturales. El análisis fue a nivel descriptivo, para determinar la interculturalidad, permitiendo describir con mayor precisión la realidad de la cultura organizacional y demás factores que influyen en ella.

Palabras clave Gobierno Corporativo, Consejo de administración, Transparencia institucional

ABSTRACT:

It is proposed to analyze how the organizational culture influences the performance of corporate governments versus middle and lower management. The unit of analysis has been the Faculty of Economics of the Guayaquil's University. Through a survey of 144 officials based on the Denison model, four cultural dimensions were analyzed. The analysis was at the descriptive level, to determine the interculturality, allowing to describe with more precision the reality of the organizational culture and other factors that influence it.

Keywords Corporate Governance, Organizational culture, Public Management

1. Introducción

Actualmente, el gobierno ecuatoriano ha venido evaluando el sector educativo, y para tal efecto, desde el ámbito universitario, ha planteado modelos a seguir para su respectiva adaptación, posterior control, evaluación y acreditación. Se ha podido visualizar que no se ha podido lograr este objetivo al pleno en

el tiempo establecido.

Cuando se requiere saber por qué una entidad no logra llegar a los objetivos planteados o impuestos de una manera eficiente, la cultura podría ser una variable significativa a considerar. El tema de esta investigación es importante porque el análisis de esta amplia variable, que es la cultura organizacional, nos puede permitir observar que tan influyente es en los gobiernos corporativos del sector público para medir el desempeño y lograr los objetivos planteados.

Los temas evaluados y trabajados para esta investigación son cultura organizacional y gobiernos corporativos (mandos altos) y su relación con los mandos medios y bajos, que por separado han sido objetos de una investigación empírica.

Sin embargo, lo que aún no se ha hecho es la relación conjunta de estas variables que se lo realizará mediante el modelo planteado por Denison (Denison, Janovics, Young, & Cho, 2000) que estudia la cultura organizacional identificándola mediante 4 ámbitos absolutos: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión.

Por tanto, el proyecto de investigación tiene como objetivo plantear cómo la cultura organizacional incide en el rendimiento de los gobiernos corporativos versus mandos medios y bajos, siendo la unidad de análisis la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil. Dicha Facultad se encuentra actualmente en proceso de evaluación y acreditación siguiendo el Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CEAACES, 2015) así como el Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semipresenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (Versión Matricial) (CEAACES, 2015).

1.1. Marco Teórico

Este estudio se enfoca en el análisis de la cultura organizacional mediante el modelo de Denison y su incidencia en los gobiernos corporativos, mandos medios y bajos.

A continuación, para entender la definición de lo que es cultura organizacional, su importancia y las dimensiones que proponen algunos autores reconocidos, se presenta la tabla 1.

Tabla 1: Definiciones, Importancia y Dimensiones - Cultura Organizacional

Autores	¿Qué es?	Importancia	Dimensiones de Cultura
(Deshpande & Webster, 1989)	Patrón de valores y creencias compartidas.	Ayudan a las personas a entender el funcionamiento organizacional y así darles normas de comportamiento en la organización.	<ul style="list-style-type: none">● Cultura tipo clan,● Adhocrática,● Jerárquica● De mercado
Fuente especificada no válida.	Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde es aprendida.	Una cultura fuerte representa una cultura homogénea.	<ul style="list-style-type: none">● Distancia al poder● Individualismo – Colectivismo● Masculinidad – Femenidad● Evasión de la incertidumbre● Orientación a largo plazo
(Kim, Lee, & Yu, 2004)	Valores y normas compartidas de los miembros de la organización.	La fortaleza de la cultura en algunos casos influye en el desempeño de las empresas.	<ul style="list-style-type: none">● Orientación a la Innovación,● Orientación de equipo,● Orientación a la tarea,● Cultura fuerte

(Marcoulides & Heck, 2010)	Patrones de valores y creencias compartidas en el tiempo que producen las normas de comportamiento.	Se adopta en la resolución de problemas.	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organizativa ● Valores de la organización ● Clima organizacional ● Tarea de la organización ● Actitudes de los trabajadores
(Cheung, Wong, & Lam, 2012)	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.	El desempeño de las organizaciones depende de la cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> ● Claridad Meta, ● Coordinación e Integración, ● Resolución de Conflictos, ● Participación de los empleados, ● Orientación a la Innovación, ● Énfasis al desempeño, ● Orientación a la recompensa y ● Orientación de equipo.

Fuente: Elaboración propia.

Dependiendo del contexto son muchas definiciones que se pueden efectuar de la cultura organizacional. Sin embargo, su importancia se puede concluir en que ayuda a dar posibles soluciones a problemas y al desempeño de los miembros de la empresa, entidad o institución.

Por otro lado, los gobiernos corporativos se definen como el conjunto de mecanismos organizacionales e institucionales que tienen por objeto delimitar los poderes e influir sobre las decisiones de los directivos, es decir, que gobiernan su conducta y determinan su espacio discrecional (Charreaux, 1997). Es importante la mención de esta variable por el compromiso de los directivos/mandos altos para el logro de los objetivos.

Estos enfoques han sido elegidos porque ayudarán a esclarecer e identificar el tipo de cultura organizacional que tiene actualmente la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil.

Otros autores han utilizado el método de Denison para diagnosticar, medir y evaluar la cultura desde tipologías culturales que integran dichos rasgos. (Ruiz & Naranjo, 2012)

El modelo sirve para determinar qué grado de cultura organizacional posee la institución con el fin de conseguir los objetivos necesarios que busquen el involucramiento de todos los miembros de la Facultad para su mejora continua de una manera armónica y eficiente.

2. Metodología

El desarrollo de la investigación se lo ha llevado a cabo mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo-descriptivo. En lo que conlleva al primer enfoque, se realiza un análisis del modelo de Denison y de los referentes empíricos que han aplicado este modelo dentro de sus organizaciones, en este caso, se centraliza en el análisis de la cultura organizacional de las Universidades Públicas, generando criterios previos para el análisis del modelo dentro de la Organización de la Universidad de Guayaquil.

Con respecto al enfoque cuantitativo, este se complementa a partir del análisis cualitativo, ya que una vez abarcado la razón de ser de la encuesta, las variables que se analizan permiten realizar una reflexión más exacta sobre los resultados que se puedan obtener de los estadísticos descriptivos, realizadas a las autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio en la Facultad de Ciencias Económicas.

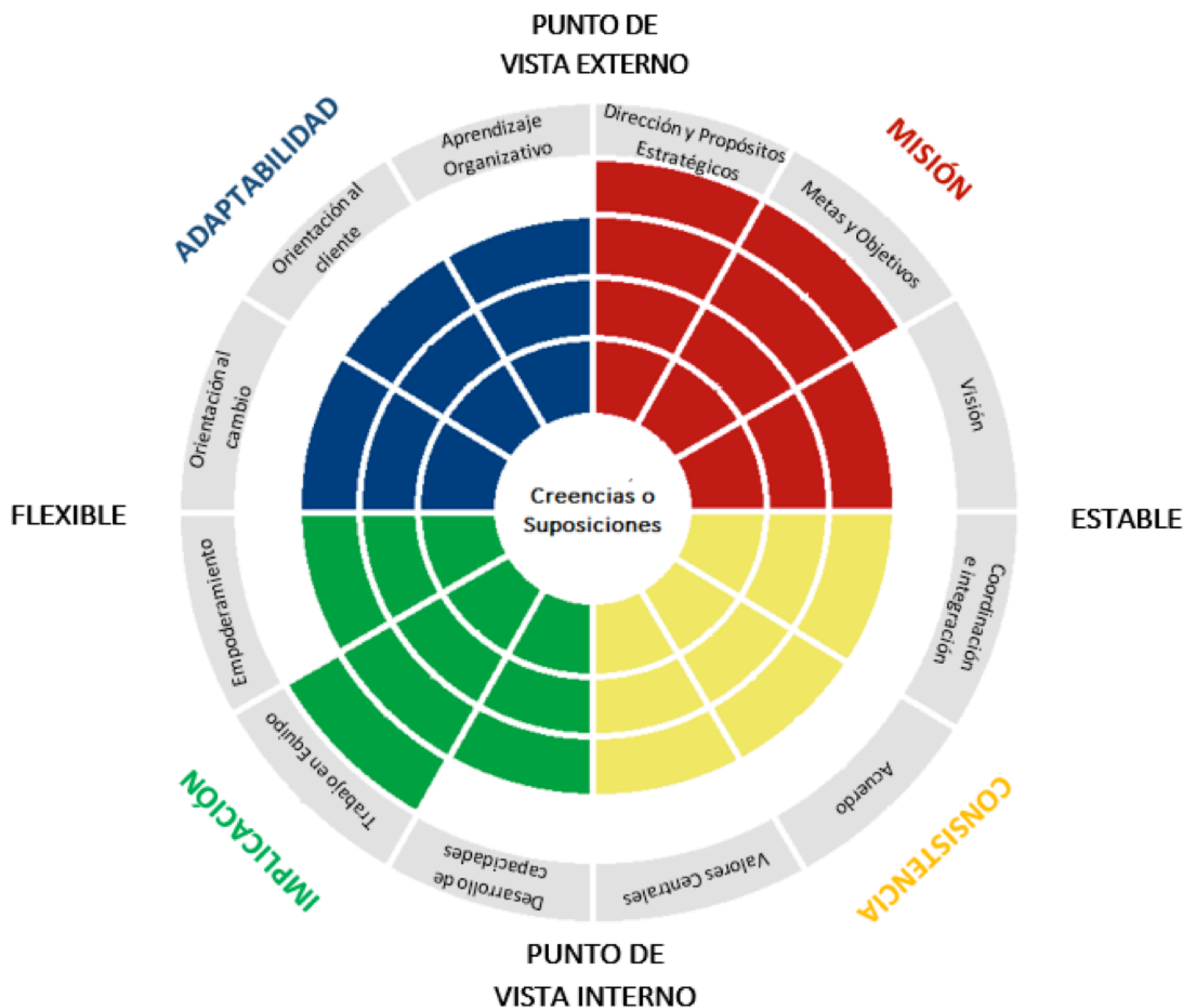
Por medio de los análisis descriptivos se obtienen resultados en niveles ponderados de las características interculturales de una organización, permitiendo describir con mayor precisión la posible realidad de la cultura organizacional de la Unidad Académica y además los factores que influyen en ella ya sean positivos o negativos.

Para recolectar la información se encuestaron 144 funcionarios, dicha encuesta fue categorizada en dos formas: mandos medios - bajos y mandos altos. La muestra analizada en los mandos medios y bajos fue de 134 funcionarios y de mandos altos fue de 10 involucrados.

Dentro de esta encuesta se establece 60 preguntas (Denison & Neale, Denison Organizational Culture

Survey, 1996) que analizan cuatro características de comportamientos culturales, las cuales son medidas a través de subcategorías dando como resultado un total de 12 subcategorías, cada una de ellas compuestas por 5 preguntas (Denison & Neale, Denison Organizational Culture Survey, 1996). Estas preguntas se responden a través de la Escala de Likert, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. De esta forma, se puede identificar qué características culturales son fuertes dentro de la Facultad y cuales no lo son.

Figura 1 Aplicación del Modelo de Denison a los Mandos Altos, Medios y Bajos en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil



Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

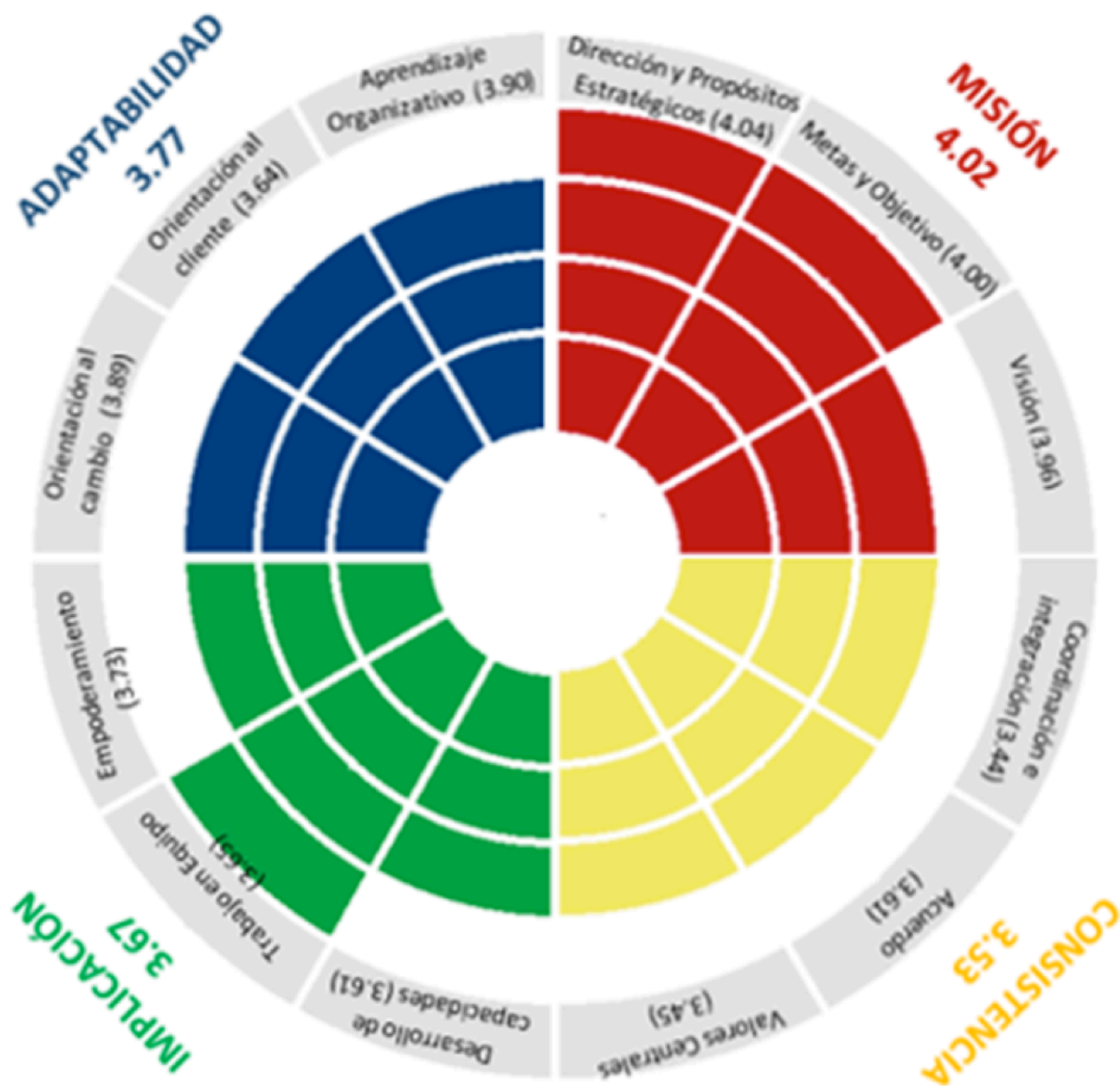
3. Resultados

Los datos y análisis se organizaron en dos etapas. Tanto en la primera como en la segunda etapa se procedió a aplicar la encuesta del modelo de Denison a los mandos altos y a los mandos medios y bajos de la organización. El análisis estadístico de los resultados se hizo a nivel descriptivo por dimensión e involucrando a cada elemento perteneciente a dichas dimensiones.

3.1. De los mandos altos y sus resultados

Los Mandos Altos están formados por la Decana de la Facultad y los Directores Departamentales (Coordinadores) de cada una de las áreas académicas donde sus funciones y responsabilidades están establecidas en el Nuevo Estatuto Orgánico de la Universidad de Guayaquil (Organo Colegiado Superior de la Universidad de Guayaquil, 2016)

Figura 2 Aplicación del Modelo de Denison a los Mandos Altos en

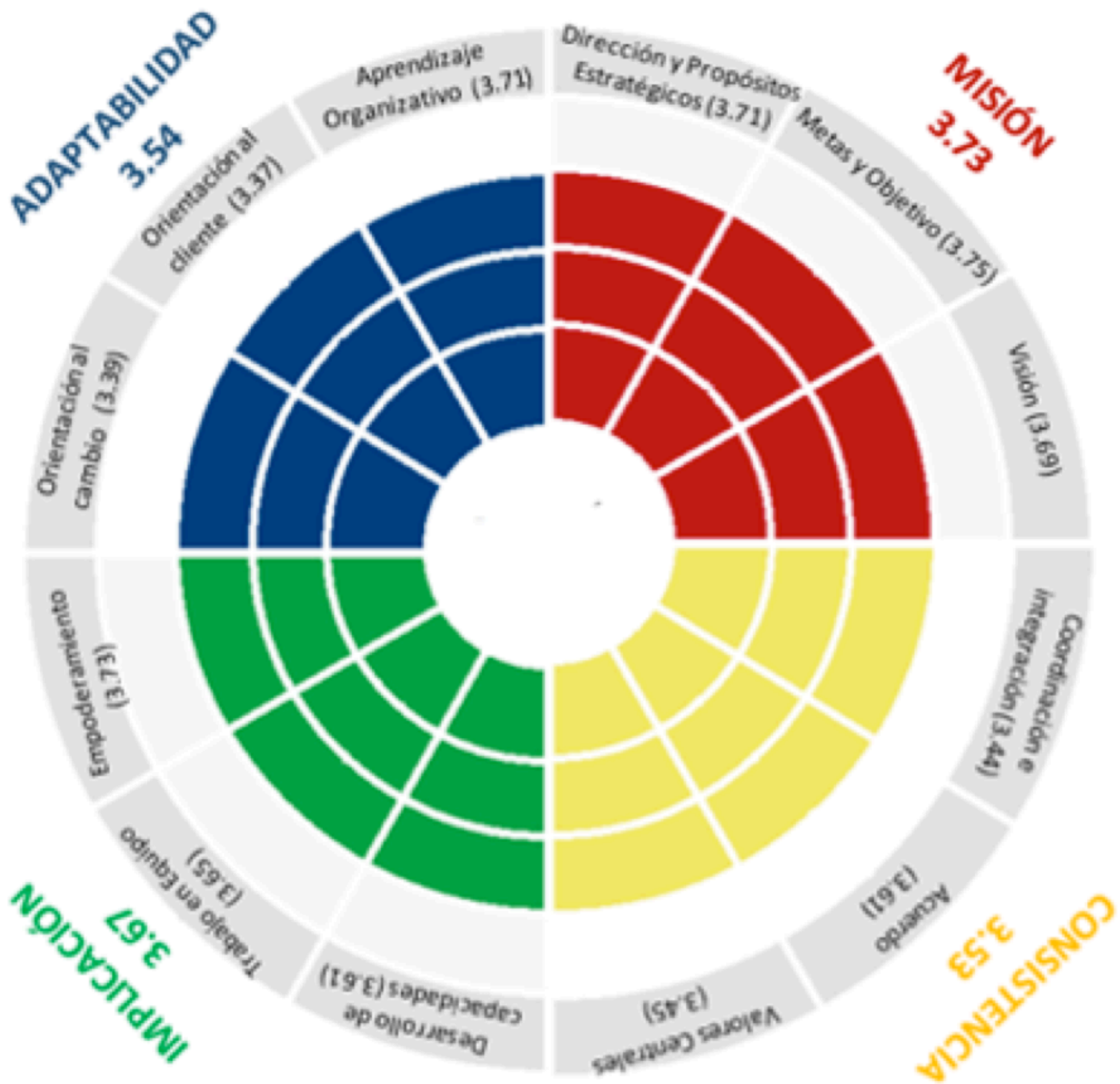


Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

3.2. De los mandos medios y bajos y sus resultados

Los mandos medios están formados por los gestores de cada una de las unidades departamentales de la organización llevando a cabo el seguimiento y control de los procesos que conlleva el Modelo Educativo establecido en el Plan de Excelencia (Comisión de Intervención y Fortalecimiento Institucional de la Universidad de Guayaquil, 2013) y según lo dispuesto en el artículo 8 del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior (CES, 2012). Los mandos bajos en cambio están conformados por todos los docentes que son los encargados de ejecutar los procesos y cumplir con las diferentes actividades dispuestas en los artículos 6 y 7 del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. (CES, 2012), así como también el personal administrativo y de servicio que son los encargados de las demás actividades no académicas reguladas por la Ley Orgánica del Servidor Público y Código Orgánico de Trabajo.

Figura 3 Aplicación del Modelo de Denison a los Mandos Medios y Bajos en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil



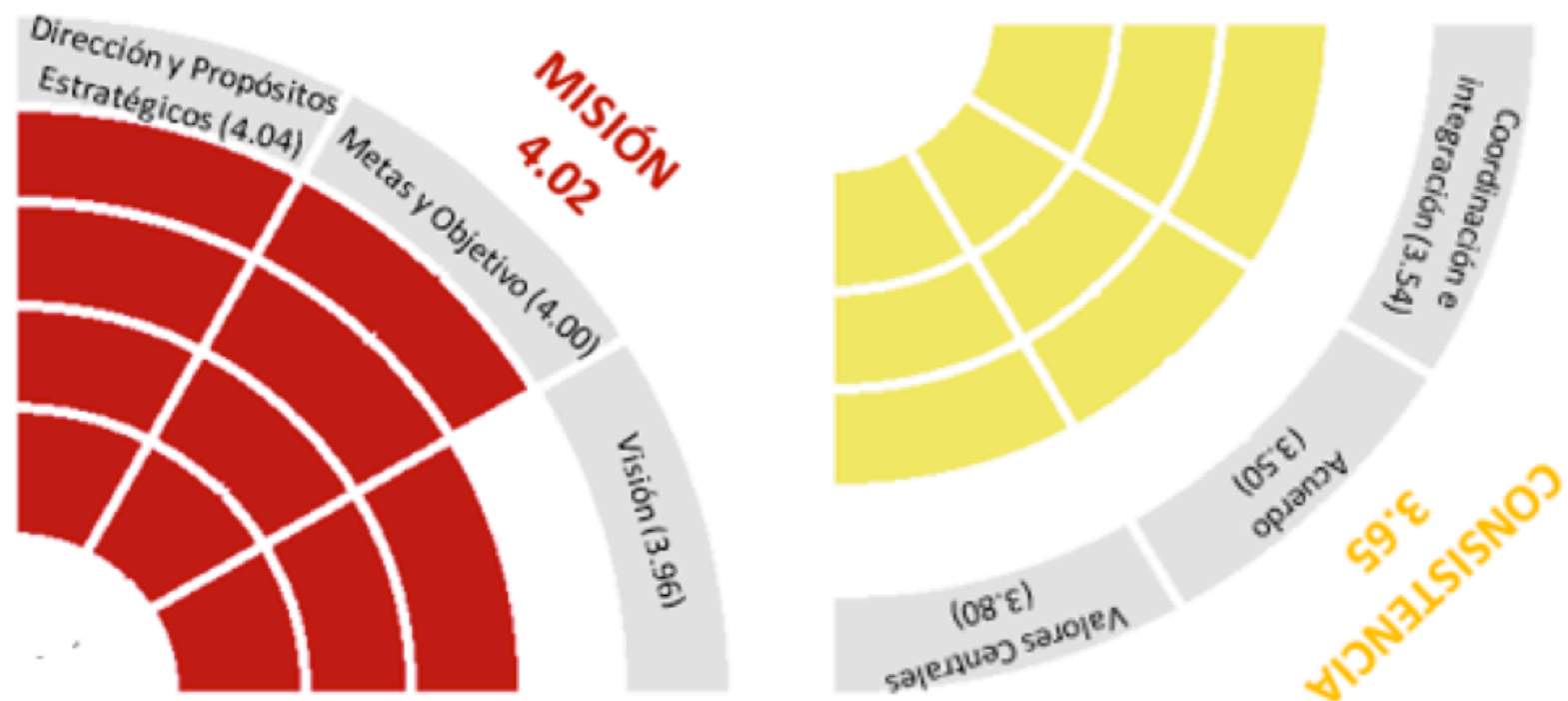
Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

3.3. Discusión de las medias por dimensiones basado en las encuestas del modelo de Denison: mandos altos, medios y bajos, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil

3.3.1. Mandos altos

Se determina tanto la media por cada una de las dimensiones, como también los promedios de la flexibilidad, estabilidad y por último, focos internos y externos en base a la percepción de los mandos altos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, se ha obtenido que el contraste entre dimensiones de Misión y Consistencia (Denison & Mishra, 1995) dan como resultante una estabilidad de (3.84), siendo así que los mismos tienen una alta intención y dirección estratégica conociendo claramente las metas, objetivos como visión de la Facultad, llegando a estos a través de los valores básicos, acuerdos y con el compromiso de la integración y coordinación de los departamentos, de los cuales aún hay que conjugarlos entre ellos.

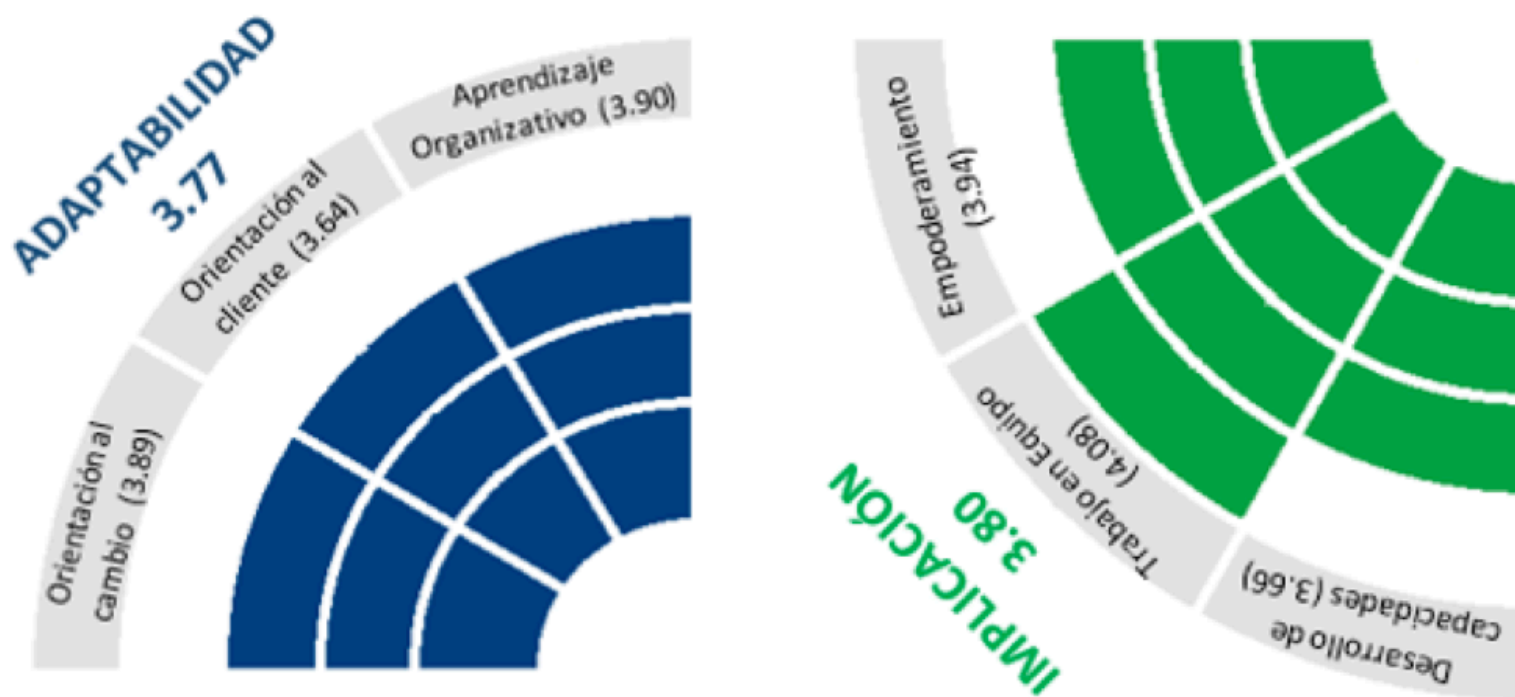
Figura 4 Aplicación del Modelo de Denison a los mandos altos en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil



Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

La Flexibilidad (3.79) dependiente del contraste de la Implicación y la Adaptabilidad Denison et al., (1995), denotan que los mandos altos tienen un alto grado de administración en su equipo de trabajo con el fin de cumplir los objetivos de la Facultad y de la Universidad. Esto se ha ido complementando mediante las capacitaciones y directrices otorgadas por la Dirección Central de la Universidad de Guayaquil. Se puede observar también que el aprendizaje organizativo ha evolucionado en base a las exigencias de los criterios de acreditación de las Universidades establecidos tanto en el Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas (CEAACES, 2015) como en el Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semipresenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (Versión Matricial) (CEAACES, 2015), sin embargo, para lograr un compromiso consolidado se debe de continuar trabajando en ello.

Figura 5 Aplicación del Modelo de Denison a los mandos altos en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil



Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

Ahora bien, analizando el foco externo (3.90) de los mandos altos, el cual se conjuga con la integración de las dimensiones de Adaptabilidad y Misión según Denison et al., (1995), los altos mandos consideran que en base al liderazgo ejercido en la Facultad existe cooperación tanto de los directores departamentales como docentes, personal administrativo y de servicio ante la dirección estratégica basada en el Modelo Educativo establecido en el Plan de Excelencia de la Universidad (Comisión de Intervención y Fortalecimiento Institucional de la Universidad de Guayaquil, 2013) así como en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016 – 2020 (Universidad de Guayaquil, 2016).

Figura 6 Aplicación del Modelo de Denison a los mandos altos en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil



Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

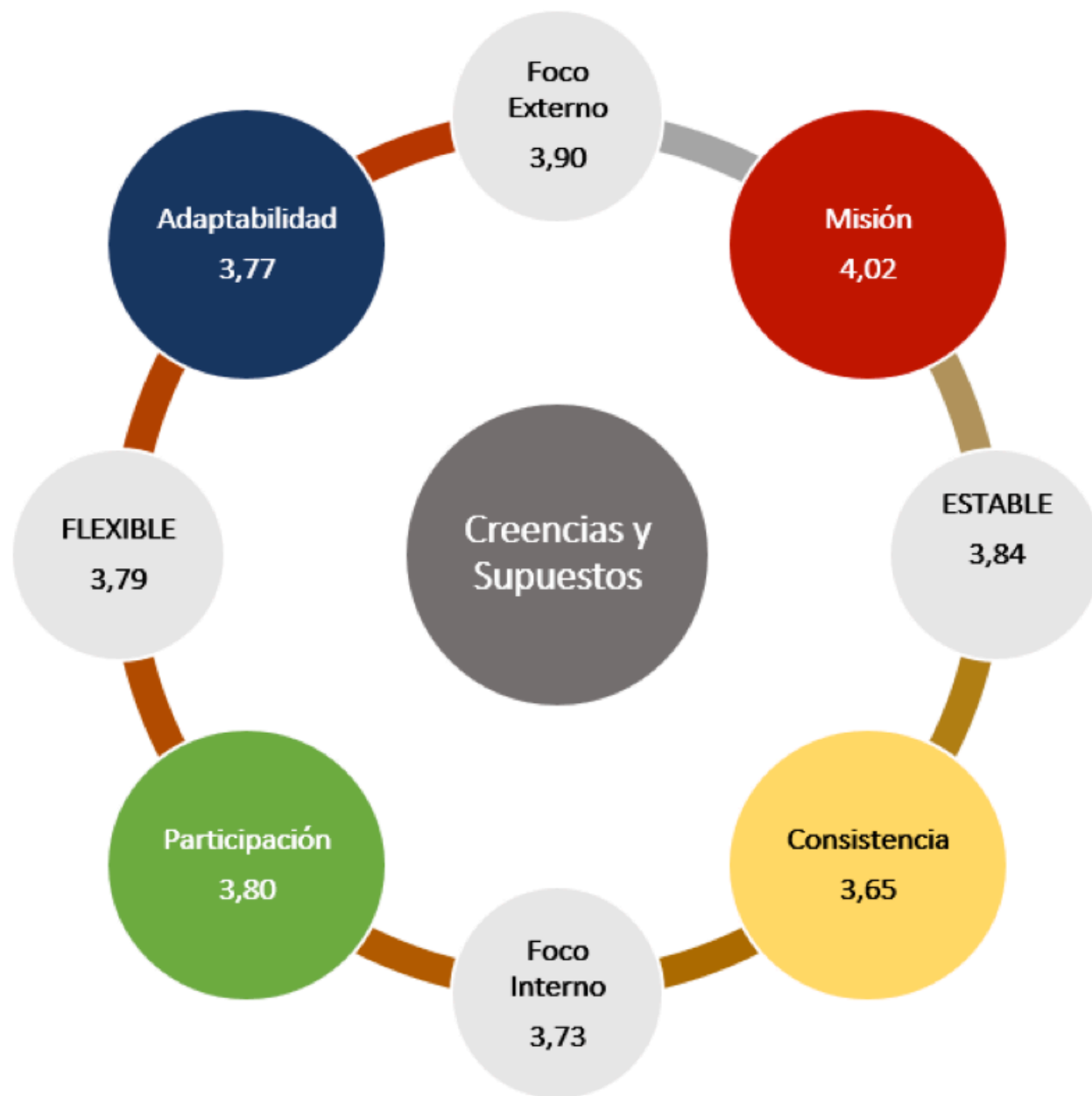
Denison et al., (1995) mencionan que "...la implicación y la consistencia tienen como objetivo la dinámica de la integración interna...", en este caso se tiene un promedio en el Foco Interno de (3.73), explicando que los altos mandos consideran que se encuentran comprometidos con las gestiones académicas y administrativas, involucrándose en todos los procesos que conlleven a un futuro exitoso para Facultad. Sin embargo, esta integración debe verse reforzada en todos los niveles jerárquicos (mandos altos, medios y bajos), donde aquellos deben de estar predispuestos en aportar a los cambios dinámicos que se pueden generar dentro de la organización.

Figura 7 Aplicación del Modelo de Denison a los mandos altos en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil



Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

Figura 8 Medias por Dimensiones basado en las encuestas del Modelo de Denison (Denison & Neale, 1996), Mandos Altos.

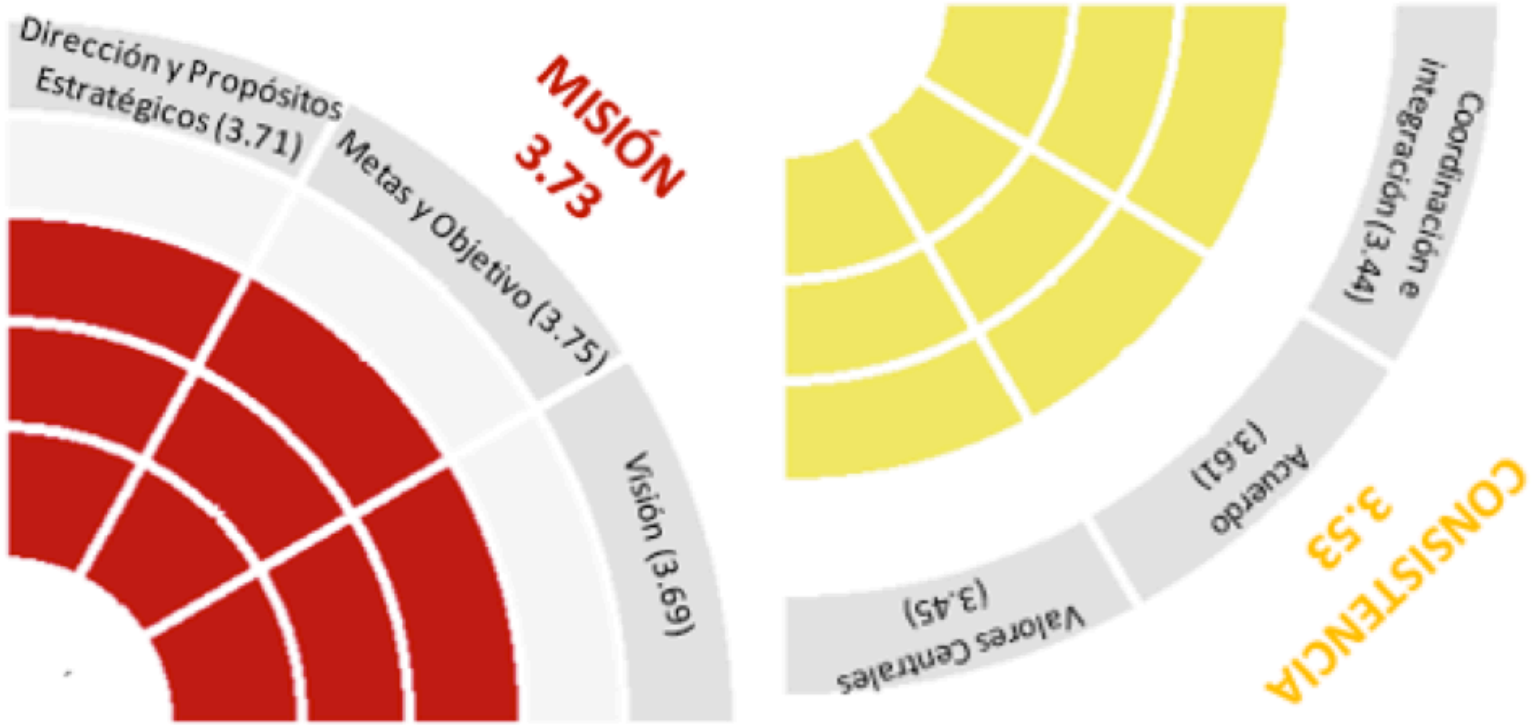


Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

3.3.2. Mandos medios y bajos

Las características de Misión y Consistencia en cuanto a la percepción de los mandos medios y bajos dentro del modelo de Denison determinan la Estabilidad (3.63) de la Facultad de Ciencias Económicas, es así, que podemos observar que los involucrados a este nivel distinguen muy claramente cuáles son las metas y objetivos a cumplir por la institución con un relativo acuerdo entre los miembros de la misma, sin embargo la visión planeada a un horizonte es una característica que debe ser fortalecida al igual que la coordinación e integración de las actividades por cada una de las unidades departamentales de la Facultad para el cumplimiento y consistencia de esta visión que en la actualidad se encuentra definida y planteada en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2016 – 2020 (Universidad de Guayaquil, 2016).

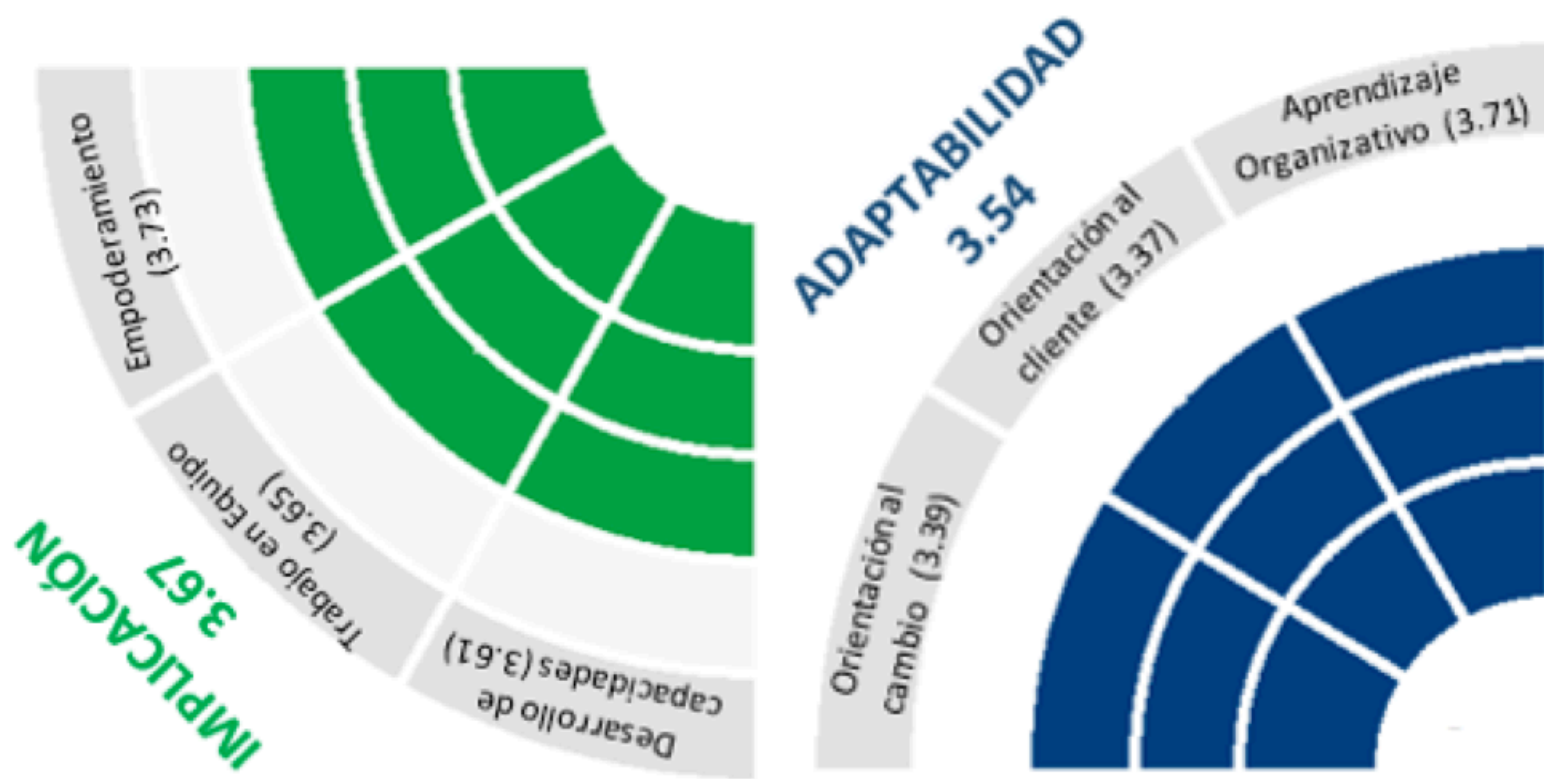
Figura 9 Aplicación del Modelo de Denison a los mandos medios y bajos en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil



Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

El Modelo Educativo establecido en el Plan de Excelencia de la Universidad de Guayaquil (Comisión de Intervención y Fortalecimiento Institucional de la Universidad de Guayaquil, 2013), el Mandato 14 (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008) y las exigencias del nuevo sistema educativo superior universitario a nivel de Latinoamérica (Instituto Internacional de UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe IESALC, 2008) han obligado a todas las instituciones de educación superior ecuatorianas a adaptarse a los cambios; los resultados obtenidos en el estudio demuestran que la Facultad de Ciencias Económicas posee una flexibilidad (3,54) generada por la Implicación y la Adaptabilidad (Denison & Mishra, 1995), estas características tienen una influencia directa sobre la innovación (desarrollo de productos/servicios), se puede observar que los mandos medios y bajos están en la buena predisposición constante al aprendizaje con un alto nivel de empoderamiento o sentido de pertinencia, no obstante está demás indicar que para el logro efectivo de dichas características, la institución debe fortalecer el desarrollo de destrezas y el enfoque al cliente (estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicio y la comunidad) para poder así cumplir con sus expectativas y necesidades.

Figura 10 Aplicación del Modelo de Denison a los mandos medios y bajos en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil



Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

Con relación al punto de vista externo (3.64), el cual está conformado por la interacción de las características de la Adaptabilidad y la Misión (Denison & Mishra, 1995), se puede mencionar que dichas características influyen directamente en los indicadores de crecimiento o de participación (reconocimiento en la comunidad); la percepción que tienen los mandos medios y bajos ante esta posición es el reconocimiento muy concreto del propósito de la institución ante el entorno, que los compromete al continuo aprendizaje, sin embargo la Facultad debe tomar en cuenta que los resultados obtenidos en el estudio indican que debe fortalecer el enfoque al cliente (estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicio y la comunidad) y el cumplimiento de su visión planeada a largo plazo.

Figura 11 Aplicación del Modelo de Denison a los mandos medios y bajos en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil



Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

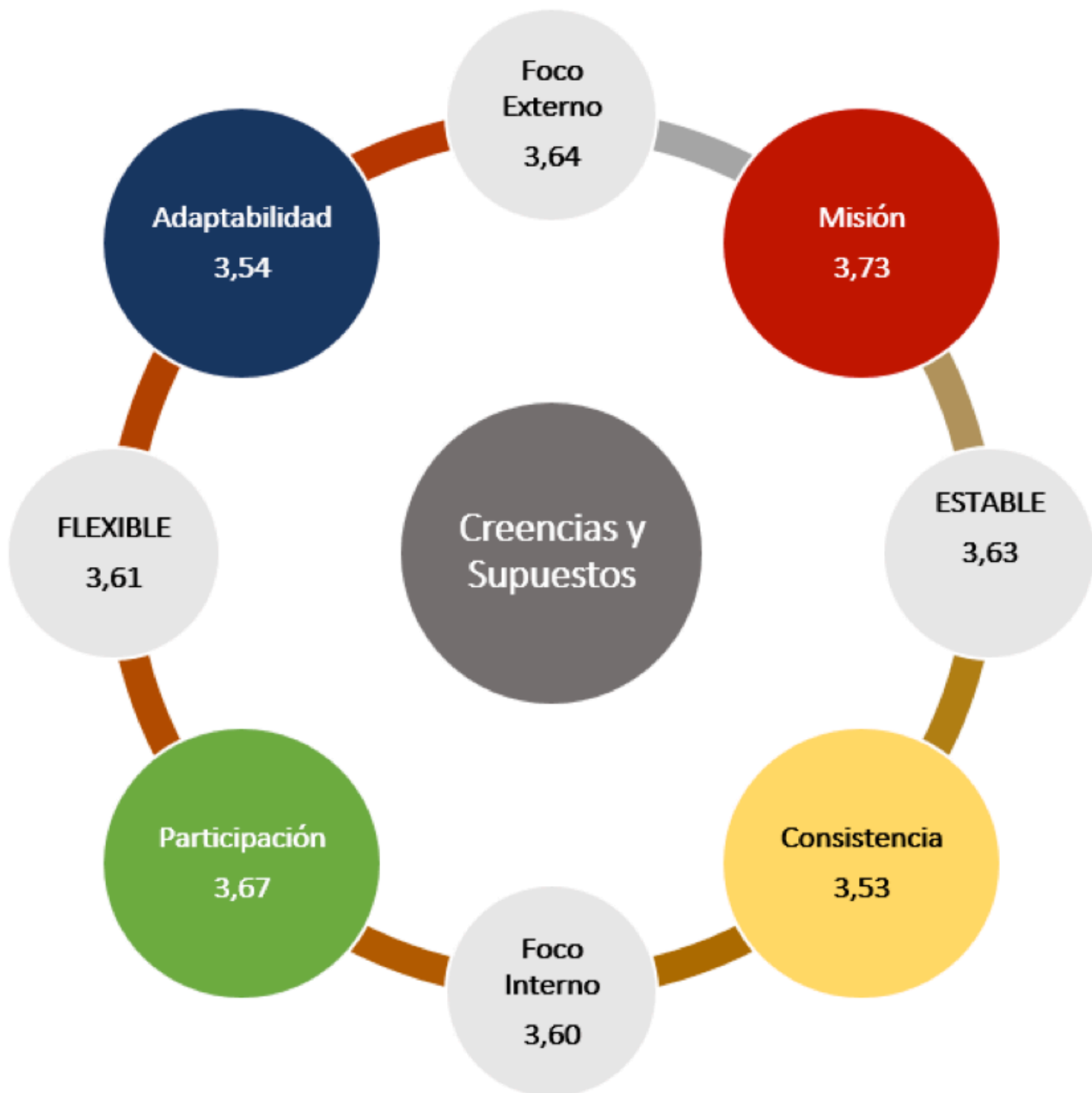
En base en la teoría de Denison et al., (1995), el punto de vista interno (3.60) está conformado por las características de la Implicación y la Consistencia, las cuales tienen su efecto en indicadores en cuanto a la calidad del producto/servicio y satisfacción de los empleados. Los resultados nos demuestran que los colaboradores tienen un alto nivel de sentido de pertinencia con un relativo acuerdo entre ellos mismos para la efectiva toma de decisiones y por ende el nivel de satisfacción de los mismos, sin embargo, el estudio indica que la I.E.S debe fortalecer el desarrollo de destrezas de sus colaboradores y motivar la coordinación e integración de las actividades de la institución, con el objeto de llegar a crear una cultura consistente y sólida.

Figura 12 Aplicación del Modelo de Denison a los mandos medios y bajos en la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil



Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

Figura 13 Medias por Dimensiones basado en las encuestas del Modelo de Denison (Denison & Neale, 1996), mandos medios y bajos.



Fuente: Los autores a partir de (Fey & Denison, 2003).

4. Conclusiones

La investigación propuesta tiene como objetivo fundamental analizar la Cultura Organizacional entre los Mandos Altos, y los Mandos Medios y Bajos de una Institución de Educación Superior, caso específico la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, para lograr a largo plazo formular estrategias decisivas que nos permitan obtener resultados favorables no solo en el campo de la acreditación sino también en retomar aquel sitio que como Institución con el tiempo habíamos perdido.

Los análisis descritos en las secciones anteriores de los mandos altos y de mandos medios y bajos hechos de manera individual nos permiten determinar el nivel de cultura organizacional, los rasgos culturales, los comportamientos administrativos, e incluso las estrategias organizacionales entre estas jerarquías.

Al analizar las incidencias de una forma conjunta de las culturas organizacionales entre los diferentes mandos podemos concluir que la Misión se destaca como la característica más predominante, seguida por el Involucramiento tanto en los mandos altos como en los mandos medios y bajos.

Este resultado significa que el gobierno de la Facultad refleja los esfuerzos necesarios para tener clara las metas y los objetivos tratando mediante diferentes mecanismos de definir su intención y dirección estratégica, sin embargo, los mandos medios y bajos reflejan que no todos tienen claro el verdadero norte dentro de la organización, demandando así mejores formas de orientación y dirección estratégicas. En cuanto a la Implicación podemos inferir que las autoridades cuentan con una adecuada orientación al trabajo en equipo siendo esto una fortaleza que hace que los mandos medios y bajos tengan un alto empoderamiento o sentido de pertinencia ante la organización, pese a esta ventaja, ambas estructuras perciben que no cuentan con un adecuado desarrollo de destrezas que les permita brindar soluciones efectivas y oportunas a determinadas situaciones de conflicto.

Las características con puntuaciones más bajas en ambos mandos se reflejan en las dimensiones de Adaptabilidad y Consistencia, se puede concluir que al Gobierno en ciertas circunstancias le cuesta demasiado llegar a un acuerdo lo que provoca que la coordinación e integración de las actividades de los mandos medios y bajos no se realice de la manera más adecuada y eficiente generando así una inconsistencia que afecta a la dimensión de la adaptabilidad en cuanto al enfoque al cliente, esto significa, que a veces las decisiones que tomamos ignoran los intereses de nuestros clientes, los cuales se identifican claramente como nuestros estudiantes, y demás colaboradores de la institución, por ejemplo, al dejar que muchas ideas de ellos se pierdan por el camino ocasionando a la larga malestar e inconformidad en el ambiente laboral. Hay que recalcar que pese a las debilidades descritas anteriormente ambos mandos son muy proclives al aprendizaje considerando incluso al fracaso como una oportunidad para mejorar y aprender.

El análisis bidimensional nos permite destacar los asuntos cruciales del enfoque interno versus el enfoque externo, así mismo de la flexibilidad versus la estabilidad demostrando la viabilidad de la organización pues estos enfoques son necesarios para el éxito institucional. Los resultados obtenidos nos permiten concluir que tanto para el Gobierno de Facultad como para los mandos medios y bajos el punto de vista externo es el de mayor puntuación y por ende el de mayor importancia.

Los cambios establecidos a nivel institucional por las entidades reguladores y de control de la educación superior ecuatoriana hacen que el Gobierno de la Facultad de Economía de la Universidad de Guayaquil proponga en conjunto con la Administración Central proyectos orientados a largo plazo con el fin de cumplir con los requerimientos establecidos por las entidades reguladores, como muestra de ejemplo tenemos la re-categorización institucional alcanzada con una calificación de "B" Diciembre del 2016, catapultándose de esa posición de privilegio obtenida en el año 2015 con una calificación de "D". Las estadísticas muestran que el Gobierno de la Facultad tiene muy en claro las metas, los objetivos y la dirección demostrando hacia dónde va, sin embargo, ese camino a seguir no se refleja en los mandos medios y bajos los cuales no tienen muy en claro el propósito y la dirección del plan pese a que ellos muestran su disposición total al aprendizaje continuo, una de las causas de esta problemática en la falta de dirección, es que las decisiones tomadas poco o nada se enfocan al cliente ignorando sus intereses y necesidades.

El siguiente eje bidimensional en orden de importancia para ambos mandos es la estabilidad dado por la Misión y la Consistencia, en este eje la dirección, el propósito y el plan de la organización está muy clara para el Gobierno, sin embargo, falta una adecuada orientación hacia los mandos medios y bajos lo que provoca una descoordinación y desintegración de las actividades realizadas por la institución pese a

coincidir y destacar en altos valores básicos.

Siguiendo con el orden establecido las dimensiones de la Implicación y de la Adaptabilidad determinan la flexibilidad, aquí podemos concluir que los mandos altos inciden con una buena orientación al trabajo en equipo tratando de implicar a todo el mundo en algún grado aprovechando la alta predisposición que tienen los mandos medios y bajos al aprendizaje continuo. Una fuerte debilidad identificada en este eje para ambos mandos es la falta de desarrollo de capacidades tanto de los futuros líderes como de las habilidades necesarias para realizar el trabajo cotidiano.

El último eje tiene que ver con el punto de vista interno el cual está conformado por las dimensiones de la Implicación y Consistencia, los resultados permiten concluir que el Gobierno de Facultad posee una adecuada orientación al trabajo en equipo basado en fuertes valores básicos, sin embargo, esta incidencia se ve moderada por la falta de desarrollo de destrezas y de capacidades que no permiten coordinar e integrar de manera eficiente las diferentes actividades de la organización.

La aplicación del modelo permite determinar que la Cultura Organizacional del Gobierno de Facultad incide de manera positiva y favorable en gran parte a los mandos medios y bajos de la organización, también permite discernir las tensiones culturales que se generan o contradicciones aparentes que hay que balancear y sobre administrar de manera eficaz.

Referencias bibliográficas

Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (22 de julio de 2008). Evaluación del Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador.

CEAACES. (Septiembre de 2015). Modelo de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnica. Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2016/06/Modelo-de-evaluacio%CC%81n-institucional-2016.pdf>

CEAACES. (Febrero de 2015). Modelo Genérico de Evaluación del Entorno de Aprendizaje de Carreras Presenciales y Semipresenciales de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador (Versión Matricial). Obtenido de <http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/MODELO-GEN%C3%89RICO-DE-EVALUACI%C3%93N-DEL-ENTORNO-DE-APRENDIZAJE-CARRERAS-PRESENCIALES-Y-SEMIPRESENCIALES-DE-LAS-UNIVERSIDADES-Y-ESCUELAS-POLIT%C3%89CNICAS-DEL-ECUADOR.pdf>

CES. (2012). Consejo de Educación Superior. Obtenido de http://www.ces.gob.ec/doc/gaceta_ces/reglamento/reglament%20037-265.pdf

Charreaux, G. (1997). Vers une théorie du gouvernement des entreprises en Le Gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits. París: Ed, Économica.

Cheung, S., Wong, P., & Lam, A. (2012). An investigation of the relationship between organizational culture and the performance of construction organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 688-704.

Comisión de Intervención y Fortalecimiento Institucional de la Universidad de Guayaquil. (diciembre de 2013). Consejo de Educación Superior. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec/doc/Excelencia-Universitaria/plan%20de%20excelencia%20universidad%20de%20guayaquil-difusion.pdf>

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 204-223.

Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor, MI.

Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2000). Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. Lausanne: International Institute for Management Development.

Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 4.

Fey, C., & Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? *Organization Science*, 686 - 706.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the Mind*. New York: MacGraw-Hill.

Instituto Internacional de UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe IESALC. (2008). *Las transformaciones de la Educación Superior en América: Identidades en construcción*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001917/191731m.pdf>

Kim, S., Lee, J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 340-359.

Marcoulides, G., & Heck, R. (2010). Organizational culture and performance: proposing and testing a model. *Institute for operations research*, 209-225.

Organo Colegiado Superior de la Universidad de Guayaquil. (2016). Nuevo Estatuto Orgánico de la Universidad de Guayaquil. Obtenido de http://www.ces.gob.ec/images/Estatutos_Universidades/ESTATUTO_Universidad_de_Guayaquil.pdf

Róldan, I. G., & Bray, R. R. (Diciembre de 2012). Cultura Organizacional: Aproximación Sectorial Bogotá. *rev.fac.cienc.econ*, 19-41.

Ruiz, Y., & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 285-307.

Universidad de Guayaquil. (2016). Obtenido de http://www.ug.edu.ec/entradas/Documentos_Planificacion/PLANIFICACION ESTRATEGICA_2016_2020.pdf

1. Ingeniero Comercial, Magíster en Negocios Internacionales y Gestión de Comercio Exterior, Doctorando en Administración de Empresas Universidad Católica Argentina, Docente Titular Universidad de Guayaquil. Correo-e: julio.burgosya@ug.edu.ec

2. Ingeniera en Negocios Internacionales. Máster en Planificación y Gestión de Procesos Empresariales, Doctorando en Administración de Empresas Universidad de Valencia, Docente Titular Universidad de Guayaquil. Correo-e: lorena.henriquezb@ug.edu.ec

3. Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional. Máster en Internacionalización Económica, Integración y Comercio Internacional, Doctorando en Administración de Empresas Universidad de Valencia. Correo-e: valeria_henriquez@hotmail.es

4. Economista. Máster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, Economista, Doctorando en Administración de Empresas Universidad Católica Argentina, Docente Titular Universidad de Guayaquil. Correo-e: karina.garcia@ug.edu.ec

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 45) Año 2017
Indexada en Scopus, Google Scholar

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados