

# Cultura organizacional y directivos en instituciones de Educación Superior en Colombia

## Organizational Culture and directors in Higher Education institutions in Colombia

GONZALEZ-CAMPO, Carlos H.<sup>1</sup>  
 GARCIA-SOLARTE, Monica<sup>2</sup>  
 MURILLO-VARGAS, Guillermo<sup>3</sup>

### Resumen

El objetivo de este artículo es caracterizar la cultura organizacional en las instituciones de educación superior en Colombia. La investigación es descriptiva cuantitativa, utiliza para la recolección de los datos encuesta a 272 directivos. Los hallazgos se organizan a través de la definición como universidad, el liderazgo de la universidad, el estilo de dirección, los valores compartidos por las personas, el énfasis estratégico y determinantes del éxito de la universidad, vistas desde la percepción de los directivos.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, universidades, directivos.

### Abstract

The objective of this article is to characterize the organizational culture in higher education institutions in Colombia. The research is descriptive and quantitative, it uses a survey of 272 managers to collect data. The findings are organized through the definition of university, the university's leadership, the management style, the values shared by the people, the strategic emphasis and determinants of the university's success, the above seen from the perception of the managers.

**Key words:** Organizational culture, universities, managers.

---

## 1. Introducción

La educación Superior en Colombia se ha caracterizado desde sus orígenes por una composición mixta entre instituciones públicas y privadas, lo cual ha sido considerado como una fortaleza en términos de las ofertas y proyectos académicos, que a su vez han permitido en diferentes momentos del país, asociarse a las diferentes instituciones para dar respuesta a las necesidades de la comunidad que espera de sus instituciones de educación superior respuestas efectivas. A finales de 2018, el Ministerio de Educación Nacional registraba en Colombia 298 Instituciones de Educación Superior, con una cobertura cercana a los 2.45 millones de estudiantes en todo el País.

Las instituciones de educación son constructos sociales que poseen cultura como organizaciones que son. Toda organización desde el punto de vista cultural esta interrelacionada a través de un sistema socio estructural

---

<sup>1</sup> Profesor Tiempo Completo. Departamento de Administración y Organizaciones. Universidad del Valle. Email:carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co

<sup>2</sup> Profesora Tiempo Completo. Departamento de Administración y Organizaciones. Universidad del Valle. Email:monica.garcia@correounivalle.edu.co

<sup>3</sup> Profesor Tiempo Completo. Departamento de Administración y Organizaciones. Universidad del Valle. Email:guillermo.murillo@correounivalle.edu.co

compuesto de estructurales formales, estrategias, políticas y procesos de gestión y todo lo correspondiente a componentes auxiliares de la realidad y funcionamiento de una organización (metas formales y objetivos, autoridad y estructura de poder, mecanismos de control, recompensa y motivación, procesos de reclutamiento, selección y educación, procesos de gestión diversos). Todos estos aspectos están mediados por la orientación de los directivos universitarios, aspectos que fueron comprobados en el estudio que da origen a este artículo. Por esta razón, es importante estudiar la cultura organizacional en las instituciones de educación superior vista desde la percepción de sus directivos.

En las instituciones de educación superior encontramos un sistema cultural que incorpora las dimensiones expresivas y afectivas de una organización en un sistema de símbolos significativos y compartidos a través de mitos, ideología y valores y en artefactos culturales múltiples (ritos, rituales y costumbres; metáforas, glosarios, acrónimos, léxico y lemas; sagas, historias, leyendas y saberes organizacionales; logos, diseño y arquitectura). Este sistema cultural se encuentra formado por la sociedad ambiental, la historia de la organización y los factores de contingencia particular que lo afectan; esto cambia y se involucra bajo la influencia de actores contemporáneos dominantes y la interacción dinámica entre elementos culturales y estructurales.

La cultura organizacional es definida como un sistema de valores y actitudes con los que se identifican los trabajadores de una organización y hace posible que se distingan de otras organizaciones y enmarcan los comportamientos de las personas que la conforman (Cameron y Quinn, 2006; Robbins y Judge, 2009, Schein, 1992).

Tinoco-Gómez, Quispe-Atúnca y Beltrán-Saravia (2014) en su investigación definen la cultura como conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula con el tiempo y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros.

Otro aspecto de la Cultura son sus características y como se presentan en las organizaciones, ellas implican todas aquellas dimensiones o principios administrativos bajo los cuales se rige la empresa y marcan la pauta de la conducta de los individuos que la integran (Añez, 2006)

Denison (1984) señala que las características de comportamientos culturales de las organizaciones parecen tener un efecto medible en su rendimiento general. Por tanto, las organizaciones que presentan una mayor participación dentro de la cultura, con el tiempo, hacen más estrecha la relación de causa-efecto entre cultura y desempeño. La cultura es una característica de la organización y no es exclusiva de los individuos, sin embargo, se manifiesta y se mide a partir del comportamiento verbal y no verbal de los individuos, siendo agregada al nivel de su unidad organizativa (Hofstede, 1980). Según Bate (1984) existe un punto importante y es que la cultura se encuentra implícita en la mente de las personas, es inherente a su existencia, aunque no sea observable directamente. De esta manera, los componentes de la cultura organizacional son construcciones desarrolladas y compartidas socialmente, además de ser una parte inseparable de la definición de individuo. Por ende, estas construcciones conforman la base del sentido común de una persona dentro de esa esfera organizacional en la que se encuentra inscrita.

A nivel organizacional se ha estudiado la cultura organizacional y su relación con variables de desempeño en el trabajo. Goodman, Zammuto y Gifford (2001) en su estudio indican que los valores culturales del grupo son positivamente relacionados con variables como el compromiso organizacional, el trabajo en sí mismo, el empoderamiento y la satisfacción laboral, y se relacionan negativamente con la rotación del personal. Park y Kim (2009) estudian la relación de la cultura organizacional y la satisfacción en el trabajo y la intención de retiro de la organización en un hospital de Korea, encontrando que la cultura está directamente relacionada con la satisfacción en el trabajo. Belias et al.(2015), investigan la relación entre cultura organizacional y la satisfacción

laboral en instituciones bancarias griegas, según los resultados, existe una diferencia significativa entre los tipos de cultura adoptados por las organizaciones y aquellas que son preferidas entre los colaboradores de estas instituciones. Nikpour (2017) examina el rol mediador del compromiso de los colaboradores sobre la relación entre cultura y desempeño organizacional. Como consecuencia de este análisis, se encuentra que la cultura no solo posee un impacto positivo en el desempeño organizacional, también afecta indirectamente el desempeño a través del compromiso organizacional de los colaboradores.

Asimismo, Hogan y Coote (2014) analizan el modelo conceptual de cultura organizacional de Schein (1992), como una alternativa de solución considerable en la explicación de los procesos culturales que apoyan la innovación, específicamente, en empresas del sector servicios.

Otros como Pakdil y Leonard (2015) plantean que existe poca evidencia empírica entorno a los aspectos culturales de los procesos de mejora en las organizaciones. En efecto, se encuentra que la cultura es clave con relación a los cambios que son requeridos para la implementación del método de mejora en los procesos productivos y de gestión.

De ahí que autores como Gambi et al. (2015) analicen si la cultura organizacional incide en el conjunto de técnicas de calidad que se utilizan y, además, si esas técnicas también afectan de alguna manera en la relación entre cultura y desempeño operacional.

Alvesson (2012) plantea que la cultura organizacional es uno de los principales problemas en la investigación académica tanto en la teoría organizacional como en las prácticas de gestión, al ser un elemento trascendental que afecta todos los aspectos de la vida organizativa. De hecho, define que el modo en que las personas de una compañía piensan, sienten, valoran y actúan, se fundamenta en ideas y significados que son producto de creencias culturales compartidas.

Gulua (2018) plantea que una cultura organizacional sana representa una condición importante para el funcionamiento y sostenibilidad de una organización, lo que sugiere el aseguramiento en la compatibilidad de los valores humanitarios universales con los de la cultura organizacional.

### **1.1. La cultura organizacional desde Cameron y Quinn**

Estudios como el de Aldhuwaihi, Shee, y Stanton (2012); Ali y Rehman (2011); De la Garza, Guzman y Mueller (2011); Gupta (2011) y Al-Khalifa y Aspiwnwall (2001), buscan caracterizar el tipo de cultura organizacional que existe de acuerdo al sector, la industria, o el tamaño y la relación que tiene con otras variables como la satisfacción en el trabajo, la rotación, el desempeño, la estrategia, entre otras, para ello utilizan el instrumento desarrollado por Cameron y Quinn (2006) denominado el Competing Values framework (CVF).

Lo anterior muestra que en los estudios y tipos de cultura organizacional se tiene una amplia aceptación de la conceptualización desarrollada por Cameron y Quinn (2006). Quienes definen la cultura organizacional como los valores, las creencias y suposiciones ocultas que los miembros de la organización tienen en común. Al desarrollar el Competing Values Framework, proponen cuatro tipos de culturas: adhocrática, clan, mercado y jerárquica. Para ello utilizan dos dimensiones: la flexibilidad y discreción versus la estabilidad y el control, y el focus externo versus focus interno y su integración. El modelo presupone que la cultura de la organización puede ser diferenciada por su posición dominante, por sus atributos organizacionales, los mecanismos de selección y vinculación de su personal, el estilo de liderazgo y su direccionamiento estratégico.

Por otro lado, según Bass y Avolio (1993) para lograr los cambios necesarios en una cultura organizacional, es importante que el nivel gerencial más alto de una compañía articule adecuadamente el cambio que es requerido.

Por tanto, se puede formular una visión en la que se evidencie el tipo de liderazgo por el cual la organización debe ser reconocida a raíz de sus intenciones, comportamientos y relaciones con sus seguidores.

Como puede identificarse a través de algunos teóricos, la relación entre la cultura organizacional y la dirección es una relación indisoluble en el análisis en las instituciones de educación superior. En estas se comparten espacios como si fuesen familia, en las cuales aparecen las ideas, las jerarquías, la competencia, las normas, los valores, entre otros. Pero también podemos encontrar el liderazgo y los estilos de dirección, los valores compartidos, los componentes estratégicos y el éxito institucional.

De ahí que el objetivo de este artículo es describir desde la perspectiva de los Directivos, las características de la cultura organizacional, para ello como metodología se utilizan para el análisis de datos, métodos cuantitativos de manera descriptiva, que posibilitan analizar las preguntas propuestas a partir del cuestionario desarrollado por Cameron y Quinn en el 2006. La técnica de recolección fue un cuestionario, el cual se aplicó a una muestra aleatoria no probabilística de 272 directivos universitarios de diferentes instituciones de educación superior colombianas. En los resultados se identifican las principales características y elementos que componen la cultura organizacional y los aspectos señalados por los directivos referidos al tema desde el ejercicio de la dirección universitaria.

---

## 2. Metodología

En la investigación que soporta este artículo se utilizan métodos cuantitativos y análisis estadísticos de los datos que han sido recolectados por medio de una encuesta realizada a 272 de los directivos académicos de Instituciones de Educación Superior en Colombia. La investigación es descriptiva teniendo en cuenta la forma como se analizan y presentan los resultados. Los límites de la investigación están relacionados con la orientación teórica y la muestra de directivos. De esta investigación se espera que otros investigadores continúen indagando sobre la cultura organizacional en este tipo de instituciones de educación superior.

Las preguntas fueron construidas basadas en Cameron y Quinn (2006) quienes proponen 4 tipos diferentes de culturas, desde un análisis inicial de dos dimensiones determinadas por elementos como lo interno, lo externo, la estabilidad y la flexibilidad, y sus relaciones. La cultura adhocráctica, donde existen cambios permanentes en la organización, no existe un comportamiento siguiendo patrones o rutinas, hay una orientación desde las regulaciones internas de la organización, el criterio de la delegación en los equipos de personas es una de las premisas organizacionales. La cultura jerárquica es orientada por la estructura organizacional existente, por el mapa de procesos o el manual de funciones, las normas son la premisa organizacional por excelencia en este tipo de cultura, existen roles definidos y niveles de decisiones. Mientras que la cultura clan, busca desarrollar competencias de trabajo en equipo basadas en relaciones de confianza y de colaboración, por medio de la motivación y el empoderamiento y la cultura mercado donde domina la competitividad y la productividad que se logra a través de un fuerte énfasis en el posicionamiento externo y el control, se fundamenta también en la eficacia de la organización y el logro de objetivos.

La encuesta tiene 6 dimensiones que articula los 4 tipos de cultura de Cameron y Quinn (2006). La escala Likert, es la definida para las respuestas, donde 1 es "total desacuerdo" y 5 es "total acuerdo", ante cada una de las preguntas que están agrupadas desde las categorías orientadas por la literatura estudiada, siendo esta la misma forma como se presentan los resultados.

---

## 3. Resultados

La presente investigación indaga la cultura organizacional desde la percepción de los directivos universitarios a través de seis (6) variables que componen el cuestionario de Cameron y Quinn (2006): 1) definición de la

universidad, 2) con relación al liderazgo de la universidad, 3) el estilo de la universidad; 4) los valores compartidos por las personas de la universidad, 5) énfasis estratégico, finalmente, 6) el éxito de la universidad.

A continuación en la Tabla 1, se presentan los descriptivos de cada una de las variables a partir de las frecuencias obtenidas en cada una de las respuestas, resultantes de la suma de las respuestas de cada encuestado y posteriormente se calcula en porcentajes el peso de cada respuesta al interior de cada pregunta.

### 3.1. Definición de la universidad

**Tabla 1**  
La universidad se puede definir como

Frecuencia	1	2	3	4	5	Total
Variable						
Un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho con los demás.	16	27	74	87	68	272
Un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a apostar por sus ideas y asumir riesgos.	3	13	57	109	90	272
Una organización muy orientada a resultados. Las personas son muy competitivas y enfocadas fundamentalmente a conseguir los objetivos	7	17	70	98	80	272
Una organización muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos.	8	15	49	96	104	272

Fuente: elaboración propia.

La variable “la universidad se puede definir como” se subdivide en cuatro (4) sub escalas. La primera busca validar si la universidad es definida como un lugar personal y familiar, la calificación 5, total acuerdo, obtuvo el 25%, la calificación 4 obtuvo el 32%, la calificación 3 obtuvo el 27%, y la calificación 2 y 1 obtuvieron un puntaje del 10% y 6% respectivamente. La segunda subescala, la cual explora si la universidad es definida como un lugar dinámico y emprendedor, la calificación 5 obtuvo el 33%, la calificación 4 obtuvo el 40%, la calificación 3 obtuvo el 21%, la calificación 2 y 1 obtuvieron un puntaje de 5% y 1% respectivamente. La tercera subescala busca establecer si la universidad es definida como una organización orientada a resultados, la calificación 5 obtuvo el 29%, la calificación 4 obtuvo el 36%, la calificación 3 obtuvo el 25%, la calificación 2 y 1 obtuvieron un puntaje de 6% y 3% respectivamente. La cuarta y última subescala, explora si la universidad es definida como una organización jerarquizada, formalizada y estructurada, la calificación 5 obtuvo el 38%, la calificación 4 obtuvo el 35%, la calificación 3 obtuvo el 18%, la calificación 2 obtuvo el 5% y la calificación 1 obtuvo el 3%.

En resumen, el puntaje más alto en la calificación 5 se identificó en la subescala que define a la universidad como una organización jerarquizada, formalizada y estructurada, con un puntaje de 38%. No obstante, al sumar el porcentaje de la calificación 4 y 5, se evidencia que la universidad puede definirse como una organización jerarquizada, formalizada y estructurada (73%) y como un lugar dinámico y emprendedor (73%), en la tercera posición se encuentra la universidad definida como una organización orientada a resultados (65%).

### 3.2. Liderazgo de la universidad

**Tabla 2**  
Con relación al liderazgo de la universidad

Frecuencia	1	2	3	4	5	Total
Variable						
Generalmente se considera que el liderazgo en la Universidad ejemplifica la tutoría, la facilitación o la educación	6	15	43	131	77	272
El liderazgo en la universidad generalmente se considera que ejemplifica el espíritu de la educación, la innovación o la toma de riesgo	4	17	45	115	91	272
Generalmente se considera que el liderazgo en la universidad ejemplifica un enfoque práctico y serio, agresivo y orientado a los resultados	9	22	59	119	63	272
Generalmente se considera que el liderazgo en la universidad ejemplifica la coordinación, organización o eficiencia de funcionamiento.	3	13	54	115	87	272

Fuente: elaboración propia

La variable “con relación al liderazgo de la universidad” cuenta con cuatro (4) subescalas. La primera explora si el liderazgo en la universidad ejemplifica la tutoría, la facilitación o la educación, la calificación 5 obtuvo el 28%, la calificación 4 obtuvo el 48%, la calificación 3 16%, la calificación 2 y 1 obtuvo el 5% y 2% respectivamente. La segunda subescala analiza el liderazgo en la universidad generalmente se considera que ejemplifica el espíritu de la educación, la innovación o la toma de riesgo, la calificación 5 obtuvo una calificación 34%, la calificación 4 obtuvo el 42%, la calificación 3 obtuvo el 16% y las calificaciones 2 y 1 obtuvieron el 6% y 1% respectivamente. La tercera subescala indaga si se considera que el liderazgo en la universidad ejemplifica un enfoque práctico y serio, agresivo y orientado a los resultados, la calificación 5 obtuvo el 23%, la calificación 4 obtuvo el 44%, la calificación 3 obtuvo el 22%, la calificación 2 obtuvo el 8% y la calificación 1 obtuvo el 3%. La cuarta y última subescala, valida si se considera que el liderazgo en la universidad ejemplifica la coordinación, organización o eficiencia de funcionamiento, la calificación 5 obtuvo el 32%, la calificación 4 obtuvo el 42%, la calificación 3 obtuvo el 20%, la calificación 2 obtuvo el 5% y la calificación 1 obtuvo el 1%.

De acuerdo a estos puntajes, se identificó que la subescala mayor calificada en 5 fue “El liderazgo en la universidad generalmente se considera que ejemplifica el espíritu de la educación, la innovación o la toma de riesgos” con un puntaje del 33,5%; le sigue la subescala “Generalmente se considera que el liderazgo en la universidad ejemplifica la coordinación, organización o eficiencia de funcionamiento” con un puntaje del 32%.

En resumen , si sumamos los puntajes de la calificación 5 y 4, la subescala con mayor puntaje es “Generalmente se considera que el liderazgo en la Universidad ejemplifica la tutoría, la facilitación o la educación” con un puntaje de 76.5%, en segunda posición se encuentra la subescala “El liderazgo en la universidad generalmente se considera que ejemplifica el espíritu de la educación, la innovación o la toma de riesgo” con un puntaje de 75.8%, en la tercera posición la subescala “Generalmente se considera que el liderazgo en la universidad ejemplifica la coordinación, organización o eficiencia de funcionamiento” con un puntaje de 74.3%; por último, la subescala “Generalmente se considera que el liderazgo en la universidad ejemplifica un enfoque práctico y serio, agresivo y orientado a los resultados” con un puntaje del 66.9%.

### 3.3. Estilo de dirección de la universidad

**Tabla 3**  
El estilo de dirección de la universidad

Frecuencia	1	2	3	4	5	Total
Variable						
Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación	2	11	49	112	98	272
Se caracteriza por promover la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y lo único	9	37	71	95	60	272
Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos.	28	54	74	80	36	272
Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre	19	40	47	106	60	272

Fuente: elaboración propia.

La variable “estilo de dirección de la universidad” se subdivide en cuatro (4) subescalas. La primera analiza si el liderazgo de la universidad se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación, los puntajes exponen lo siguiente, la calificación 5 obtuvo el 36%, la calificación 4 obtuvo el 41.2%, la calificación 3 obtuvo 18%, la calificación 2 obtuvo el 4% y la calificación 1 obtuvo el 0.7%. La segunda subescala, la calificación 5 obtuvo el 22%, la calificación 4 obtuvo el 35%, la calificación 3 obtuvo el 26%, la calificación 2 obtuvo el 14%, y la calificación 1 obtuvo el 3%. La tercera subescala, la calificación 5 obtuvo 13%, la calificación 4 obtuvo el 29%, la calificación 3 obtuvo el 27%, la calificación 2 obtuvo el 20% y la calificación 1 obtuvo el 10%. La cuarta y última subescala, la calificación 5 obtuvo el 22%, la calificación 4 obtuvo el 38%, la calificación 3 obtuvo el 17%, la calificación 2 obtuvo el 15% y la calificación 1 obtuvo el 7%. Con base a los puntajes, se identificó que la calificación 5 con mayor puntaje fue la subescala “Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación”.

No obstante, al igual que en las variables anteriores, se observa un alto puntaje en la calificación 4, entonces, la sumar los porcentajes de la calificación 5 y 4, la subescala con mayor calificación fue “Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación”, la segunda es “Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre”, la tercera “Se caracteriza por promover la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y lo único”, y la cuarta “Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos”. Aunque el orden en la suma de los puntajes de las calificaciones 5 y 4 es igual al orden del puntaje de la calificación 5, es importante observar el comportamiento del puntaje en la calificación 4, tanto en la presente variable como en las demás.

### 3.4. Los valores compartidos en la universidad

**Tabla 4**  
Los valores compartidos en la universidad

Frecuencia	1	2	3	4	5	Total
Variable						
La lealtad, el compromiso con la Universidad, la confianza mutua y el trabajo en grupo.	7	9	42	94	120	272
El compromiso con la innovación y el cambio continuo.	4	16	50	103	99	272
La agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos.	24	37	76	87	48	272
El respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía.	8	29	43	105	87	272

Fuente: elaboración propia

La variable “los valores compartidos en la universidad” se subdivide en cuatro (4) subescala. Las cuales se caracterizan de la siguiente manera. La primera subescala, en la calificación 5 obtuvo el 44%, la calificación 4 obtuvo el 35%, la calificación 3 obtuvo el 15%, la calificación 2 obtuvo el 3% y la calificación 1 obtuvo el 3%. La segunda, la calificación 5 obtuvo el 36%, la calificación 4 obtuvo el 38%, la calificación 3 obtuvo el 18%, la calificación 2 obtuvo el 6% y la calificación 1 obtuvo el 2%. La tercera, la calificación 5 obtuvo el 18%, la calificación 4 obtuvo el 32%, la calificación 3 obtuvo el 28%, la calificación 2 obtuvo el 14% y la calificación 1 obtuvo el 9%. La cuarta y última subescala, en la calificación 5 obtuvo 32%, la calificación 4 obtuvo el 39%, la calificación 3 obtuvo el 16%, la calificación 2 obtuvo el 11% y la calificación 1 obtuvo el 3%.

Se evidencia que la calificación 5 con mayor puntaje fue la subescala “La lealtad, el compromiso con la Universidad, la confianza mutua y el trabajo en grupo”, la segunda fue “El compromiso con la innovación y el cambio continuo”, la tercera “El respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía” y la cuarta “La agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos”.

Se realizó nuevamente la suma de los porcentajes de las calificaciones 5 y 4, e identificamos que la subescala con mayor puntaje fue “La lealtad, el compromiso con la Universidad, la confianza mutua y el trabajo en grupo”, la segunda “El compromiso con la innovación y el cambio continuo”, la tercera “El respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía” y la cuarta “La agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos”. Al igual que en la variable anterior, se repite el comportamiento, sin embargo, es interesante el comportamiento en la calificación 4.

### 3.5. Énfasis estratégico

**Tabla 5**  
Énfasis estratégico

Frecuencia	1	2	3	4	5	Total
Variable						
La universidad enfatiza el desarrollo humano, la alta confianza, franqueza y participación.	3	12	53	105	99	272
La universidad enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valora la búsqueda de nuevas cosas y la prospección de oportunidades.	1	9	48	106	108	272



Frecuencia	1	2	3	4	5	Total
Variable						
La universidad enfatiza las acciones competitivas y el logro. Lograr los objetivos y ganar un lugar en el mercado dominante.	8	22	64	106	72	272
La universidad enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes	5	25	42	115	85	272

Fuente: elaboración propia

La variable “énfasis estratégico” al igual que las anteriores, en 4 subescalas y en base a los puntajes identificamos los siguiente, en la primera subescala, la calificación 5 obtuvo el 36%, la calificación 4 obtuvo el 39%, la calificación 3 obtuvo el 20%, la calificación 2 obtuvo el 4% y la calificación 1 obtuvo el 1%. La segunda, la calificación 5 obtuvo el 40%, la calificación 4 obtuvo el 39%, la calificación 3 obtuvo el 18%, la calificación 2 obtuvo el 3%, la calificación 1 obtuvo el 0.4%. La tercera, la calificación 5 obtuvo el 26%, la calificación 4 obtuvo el 39%, la calificación 3 obtuvo el 23%, la calificación 2 obtuvo el 8%, la calificación 1 obtuvo el 3%. La cuarta y última subescala, en la calificación 5 obtuvo el 31%, la calificación 4 obtuvo el 42%, la calificación 3 obtuvo el 15%, la calificación 2 obtuvo el 9%, la calificación 1 obtuvo el 2%.

Según el puntaje expuesto, la subescala con mayor puntaje en la calificación 5 fue “La universidad enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valora la búsqueda de nuevas cosas y la prospección de oportunidades”, la segunda “La universidad enfatiza el desarrollo humano, la alta confianza, franqueza y participación persisten”, la tercera “La universidad enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes”, la cuarta “La universidad enfatiza las acciones competitivas y el logro. Lograr los objetivos y ganar un lugar en el mercado dominante.”.

Este comportamiento se repite cuando se suman los porcentajes de la calificación 5 y 4, pero en la calificación 4, la subescala con mayor puntaje fue “La universidad enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes” y la de menor puntaje fue “La universidad enfatiza el desarrollo humano, la alta confianza, franqueza y participación persisten” mientras que la subescala “La universidad enfatiza las acciones competitivas y el logro. Lograr los objetivos y ganar un lugar en el mercado dominante” y la subescala “La universidad enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valora la búsqueda de nuevas cosas y la prospección de oportunidades” obtuvieron el mismo puntaje (38.9%).

### 3.6. El éxito de la universidad

**Tabla 6**  
El éxito de la universidad se basa

Frecuencia	1	2	3	4	5	Total
Variable						
En el desarrollo de la gestión humana, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.	3	15	44	104	106	272
En el desarrollo de servicios únicos y novedosos. Ser líder en servicios, producción académica e innovación.	2	21	44	101	104	272

Frecuencia	1	2	3	4	5	Total
Variable						
En la penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a otras universidades.	14	42	61	98	57	272
En la eficiencia. La buena programación de los servicios y los bajos costes son aspectos críticos.	11	29	70	109	53	272

Fuente: elaboración propia

La última variable “el éxito de la universidad se basa en” se divide en 4 subescalas, cuyas calificaciones fueron las siguientes. En la primera subescala, la calificación 5 obtuvo el 39%, la calificación 4 obtuvo el 38%, la calificación 3 obtuvo el 16%, la calificación 2 obtuvo el 5% y la calificación 1 obtuvo 1%. La segunda, la calificación 5 obtuvo 38%, la calificación 4 obtuvo el 37%, la calificación 3 obtuvo el 16%, la calificación 2 obtuvo el 8% y la calificación 1 obtuvo el 0.7%. La tercera, la calificación 5 obtuvo el 21%, la calificación 4 obtuvo el 36%, la calificación 3 obtuvo el 22%, la calificación 2 obtuvo el 15% y la calificación 1 obtuvo el 5%. La cuarta y última subescala, en la calificación 5 obtuvo 20% en la calificación 4 obtuvo el 40%, la calificación 3 obtuvo el 26% la calificación 2 obtuvo el 11% y la calificación 1 obtuvo el 4%.

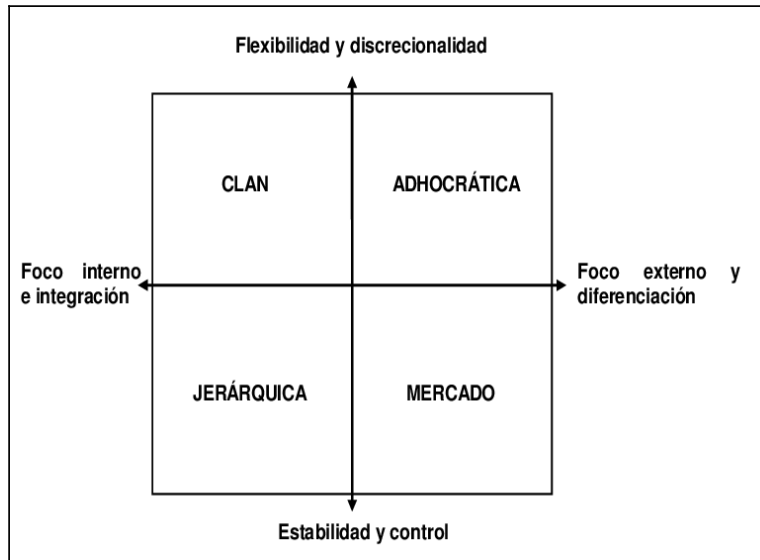
Finalmente, los puntajes de esta variable nos exponen que la calificación 5 con mayor puntaje se encuentra en la subescala “En el desarrollo de la gestión humana, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores”, la segunda “El desarrollo de servicios únicos y novedosos. Ser líder en servicios, producción académica e innovación”, la tercera “La penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a otras universidades” y la última, “En la eficiencia. La buena programación de los servicios y los bajos costes son aspectos críticos”. Mientras que en la calificación 4, expone un comportamiento diferente, el puntaje más alto lo obtuvo la subescala “En la eficiencia. La buena programación de los servicios y los bajos costes son aspectos críticos”, el segundo “En el desarrollo de la gestión humana, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores”, el tercero “El desarrollo de servicios únicos y novedosos. Ser líder en servicios, producción académica e innovación”, y por último encontramos a la subescala “La penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a otras universidades”.

Cuando sumamos los porcentajes de la calificación 5 y 4, solo se observa un cambio respecto al comportamiento de la calificación 5, la tercera pasa a ser la cuarta y viceversa.

### 3.7. Caracterización de la Cultura Organizacional de acuerdo con Cameron y Quinn (2006)

Combinando las dos dimensiones y las seis características se definen los cuatro tipos de cultura organizacional, clan, adhocrática, mercado y jerárquica. El modelo se operativiza a través de las dos dimensiones, tal como se observa en la Figura 1.

**Figura 1**  
Modelo de dos dimensiones



Fuente: Cameron y Quinn (2006)

La dimensión de lo formal-informal que se refiere a los procesos de la organización. Los extremos de este continuo reflejan las demandas de flexibilidad y la espontaneidad frente a la estabilidad, el control y el orden. La segunda dimensión interno-externo refleja las demandas conflictivas de la organización interna y el ambiente externo. Un extremo de este continuo representa un enfoque en la integración interna, los procesos de organización, y la estabilidad estructural y control; el otro extremo está anclado por un énfasis en la competencia, interacción con el medio ambiente y un enfoque en los resultados. Aunque la cultura de la empresa estará compuesta por los valores encontrados en cada uno de los cuatro tipos de cultura, un tipo de cultura dominante normalmente emerge para identificar la cultura corporativa.

Con base en las frecuencias obtenidas se pueden identificar las siguientes frecuencias por cada uno de los tipos de cultura.

**Tabla 7**  
Tipo de Cultura Organizacional

Cultura organizacional	Frecuencia					Total
	1	2	3	4	5	
Clan	6	15	51	106	95	272
Adhocrática	4	19	53	105	92	272
Mercado	15	32	67	98	59	272
Jerárquica	9	25	51	108	79	272

Fuente: elaboración propia

Con base en las frecuencias podremos decir que la cultura que predomina es la cultura clan que obtuvo un 35% en la calificación 5 siendo el mayor valor, seguida de las características de la cultura adhocrática con un 34%.

Estos resultados se mantienen cuando sumamos los porcentajes de la calificación 5 y 4, donde la cultura clan representa el 73%, lo que indicaría que las Instituciones de Educación Superior en Colombia hacen énfasis en la flexibilidad, pero centran su atención en la organización interna, que es en general un lugar agradable para trabajar. La organización está unida a través de la lealtad del empleado, la moral y el compromiso. El desarrollo de los recursos humanos y la participación de los empleados en la toma de decisiones son un gran valor. Sus

principales características son el trabajo en equipo, la participación de los empleados, la cohesión y el compromiso corporativo con los empleados. Seguida de las características de la cultura adhocrática 72% que hace énfasis en la flexibilidad y el cambio, orientada hacia el exterior. Es un lugar dinámico y creativo para el trabajo donde miembros de la empresa asumen riesgos. La iniciativa individual y la espontaneidad son valoradas. Los individuos son motivados por el atractivo ideológico de crecimiento, flexibilidad y variedad. Los valores fundamentales en los que hace hincapié son la creatividad, la iniciativa empresarial y la asunción de riesgos.

---

#### **4. Conclusiones**

Los valores, los símbolos, los artefactos, la jerarquía, el liderazgo, entre otros son aspectos fundamentales para entender los resultados organizacionales. La dirección universitaria, los componentes de tipo estratégico, los valores compartidos y el éxito institucional están relacionados con las características culturales de las organizaciones.

Estudiar la cultura organizacional en las instituciones de educación superior vista desde los directivos universitarios permite identificar y explicar el tipo de relaciones que se dan en estas instituciones sociales con características especiales dado su función. Para los directivos universitarios conocer las especificidades de la cultura en sus instituciones resulta de gran importancia porque les permite ir más allá de lo evidente, adentrarse al submundo cultural de sus instituciones, conocer esas especificidades que no son evidentes a simple vista en el concierto universitario.

Las instituciones de educación superior son percibidas como organizaciones jerarquizadas, estructuradas y altamente formalizadas, sin embargo nuestros resultados muestran que los directivos las perciben como instituciones flexibles que valoran el capital humano con el que se cuenta y como instituciones dinámicas y dispuestas a asumir riesgos. También son consideradas como instituciones de alta competitividad y orientadas a los resultados. En estas instituciones el liderazgo está muy orientado a la innovación, al espíritu de la educación, orientado por los resultados y mediado por un enfoque práctico que privilegia la organización, la eficacia y la organización.

Desde el punto de vista de los estilos de dirección están orientados hacia el trabajo en equipo, el consenso y la participación, seguido del estilo que promueve la toma de decisiones y la innovación, al tiempo que promueve la competencia hacia la búsqueda de resultados. Los estilos identificados también promueven la permanencia en los puestos de trabajo y por una orientación a la disminución de la incertidumbre. Otro componente que se hace visible es la identificación de los valores compartidos La lealtad, el compromiso con la institución, la confianza y el trabajo en equipo. Seguido del compromiso con la innovación y el cambio. También se privilegia el respeto por las normas y las políticas institucionales.

Otros aspectos que resultan de la investigación, son los componentes de orden estratégico. Las instituciones están centradas en las oportunidades y nuevos desafíos estratégicos, generando confianza y participación, seguido de acciones competitivas y la búsqueda de logros con eficiencia y control. También, se puede evidenciar una orientación hacia el éxito organizacional en las universidades fundamentado en la gestión humana, el trabajo en equipo, la producción académica y la innovación.

Aunque los resultados de este estudio aportan a la caracterización de la cultura organizacional y de esta manera permite identificar los valores que se pueden fortalecer o potencializar en las instituciones de educación superior que aporten al logro de los objetivos, también representa limitaciones, la primera es que aquí está la percepción de los directivos, sería importante a futuros estudios mirar la percepción de los empleados, otra limitación es que esta desarrollada solo en el contexto colombiano a futuro podría realizarse a nivel de Latinoamérica y comparar si estas características se mantienen o cambian por la incidencia de la cultura general del país o región.

---

## Referencias bibliográficas

- Aldhuwaihi, A., Shee, H., y Stanton, P. (2012). Organisational culture and the job satisfaction-turnover intention link: A case study of the Saudi Arabian banking sector. *World Journal of Social Sciences*, 2(3), 127-141.
- Ali Q., y Rehman, M. (2011). Cultural Diagnosis: An Empirical Investigation of Cellular Industry of Pakistan. *Asian Journal of Business Management*, 3(4), 278-286.
- Al-khalifa, K. N., y Aspinwall, E. M. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417- 428.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Añez, S. (2006). Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios. *CICAG*. 4 (1), 102 – 126.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 12, 113-121.
- Bate, P. (1984). The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving. *Organization studies*, 5(1), 43-66.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., y Sdrolas, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 314-323.
- Cameron, K., y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- De-La-Garza-Carranza, M. T., Guzmán-Soria, E.; y Mueller, C. B. (2011). Organizational culture profile of service and manufacturing businesses in México. *Innovar*, 21(40), 81-92.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13(2), 5-22.
- Duncan, W. J. (1989). Organizational culture: "Getting a fix" on an elusive concept. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 229-236.
- Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F., y Carpinetti, L. C. R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10), 1460-1484.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., y Gifford, B. D. (2001). The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58–68.
- Gulua, E. (2018). Organizational Culture Management Challenges. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(1), 67-79.
- Gupta, B. A. (2011). Comparative study of organizational strategy and culture across industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 510-528.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.

- Hogan, S. J., y Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Pakdil, F., y Leonard, K. M. (2015). The effect of organizational culture on implementing and sustaining lean processes. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(5), 725-743.
- Park, S.J. y Kim, H.T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?. *Leadership in Health Services*, 22(1), 20-38.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica*. Mexico D.F.: Pearson Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room. *Group & organization studies*, 14(4), 483-500.
- Shymko, V. (2018). Object field of organizational culture: methodological conceptualization. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 602-613.
- Tinoco, O., Quispe, C., y Beltrán, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Industrial Data*, 17(2), 56-66.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoCommercial 4.0 International

