



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA
PUCESE, COMO ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: TALENTO HUMANO

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN
PLANEACIÓN**

AUTOR: DOLORES MARITZA DEMERA MEJÍA

ASESOR: MGT. XAVIER QUIÑÓNEZ KU

ESMERALDAS ECUADOR

JULIO 2016

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de “MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN”

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Tema:

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA PUCESE, COMO ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Autor: Dolores Maritza Demera Mejía

Mgt. Xavier Quiñonez Ku

DIRECTOR DE TESIS

f. _____

Mgt Mercedes Sarrade Peláez

LECTOR 1

f. _____

Mgt. Paola Samaniego García

LECTOR 2

f. _____

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

COORDINADORA DE POSTGRADOS

f. _____

Ing. Maritza Demera Mejía

SECRETARIA GENERAL PUCESE

f. _____

Esmeraldas – Ecuador

Julio 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **DOLORES MARITZA DEMERA MEJÍA**, portadora de la cédula de ciudadanía No. 0800603607, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, expongo que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desglosan del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Maritza Demera Mejía
C.C 0800603607

CERTIFICACIÓN

Yo, XAVIER QUIÑÓNEZ KU en calidad de Director de Tesis, cuyo título es:
**“ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA PUCESE, COMO
ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA”**

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis.

**MGT. XAVIER QUIÑÓNEZ KU
DIRECTOR DE TESIS**

DEDICATORIA

A mi familia

María José y Alejandro, mis hijos y Dike, esposo y compañero de toda la vida, ellos dan sentido a mi vida.

Maritza Demera Mejía

AGRADECIMIENTO

Sólo un exceso es recomendable en el mundo. El exceso de gratitud.
- Jean de la Bruyere -

Quiero dejar constancia de mi infinito agradecimiento a Dios por la vida que me da, por su misericordia y por la gratuidad de su amor.

A esta querida Sede Universitaria, por darme la oportunidad de superarme profesionalmente.

Al Mgt. Xavier Quiñónez Ku, Director de esta investigación por su apoyo en la realización de este trabajo.

A Dike Castro, mi esposo, gracias por tu paciencia, por tu cercanía y por animarme siempre.

Preliminares

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	iv
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	v
Y RESPONSABILIDAD.....	v
CERTIFICACIÓN	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO.....	viii
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii

Índice de contenidos

CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	1
1.1 Justificación	1
1.2 Marco teórico de la investigación.....	2
1.2.1 Fundamentación teórica/conceptual	2
1.2.2 Fundamentación legal	18
1.2.3 Revisión de estudios previos	20
1.3 Objetivos	30
1.3.1 Objetivo General	30
1.3.2 Objetivos específicos.....	30
CAPÍTULO 2	31
METODOLOGÍA.....	31
2.1 Método de investigación	31
2.1.1 Tipo de investigación.....	31
2.1.2 Procedimiento	31
2.2 Población y muestra	33
2.2.1 Población.....	33
2.2.2 Muestra	33
2.3 Instrumentos.....	33
2.3.1 La encuesta.....	34
2.3.2 La entrevista	34
CAPÍTULO 3	36
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	36
3.1 Descripción de la muestra.....	36
3.2 Análisis y descripción de resultados	38

3.2.1	Análisis de la encuesta	38
3.2.2	Análisis de la entrevista	47
3.2.3	Análisis de la comunicación en la PUCESE	49
3.2.4	Comentarios, sugerencias y observaciones realizadas.....	50
CAPÍTULO 4		51
DISCUSIÓN.....		51
CAPÍTULO 5		54
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....		54
5.1	Conclusiones	54
5.2	Propuesta	56
REFERENCIAS.....		57
ANEXOS.....		60
6.1	Anexo 1.....	60
6.2	Anexo 2.....	65
6.3	Anexo 3.....	66
6.4	Anexo 3.....	68

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Cuadro comparativo de los modelos de cultura organizacional</i>	11
<i>Tabla 2. Población de estudio.....</i>	33
<i>Tabla 3. Edades.....</i>	37
<i>Tabla 4. Nivel de estudios</i>	37
<i>Tabla 5. Años de servicio.....</i>	37
<i>Tabla 6. Estado civil.....</i>	38
<i>Tabla 7. Cargo que desempeñan.....</i>	38
<i>Tabla 8. Cultura organizacional - Involucramiento.....</i>	39
<i>Tabla 9. Cultura organizacional – Consistencia.....</i>	41
<i>Tabla 10. Cultura organizacional – Adaptabilidad.....</i>	43
<i>Tabla 11. Cultura organizacional – Misión.....</i>	45

Índice de gráficos

<i>Gráfico 1. Comunicación.....</i>	49
-------------------------------------	----

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es analizar y diagnosticar la cultura organizacional de la PUCESE como estrategia administrativa de gestión. Para tal efecto, y luego de un análisis se escogió el modelo propuesto de Denison, el cuál identifica cuatro dimensiones, cada una con tres índices y cada índice con cinco preguntas, que dan un total de 60 ítems. Esta encuesta se aplicó al personal docente a tiempo completo y medio tiempo, personal administrativo y de servicios.

La guía de entrevista fue aplicada a las autoridades y estuvo fundamentada en seis preguntas, la primera orientada a conocer la influencia de las creencias, valores y costumbres del personal de la PUCESE en los resultados que espera la institución; la segunda requiere saber los tipos de dificultades al implantar nuevas estrategias en la organización; la tercera hace referencia a la integración de los miembros de la institución; la cuarta pregunta se refiere a los ajustes de los cambios del entorno; la quinta requiere saber la relevancia de los factores económicos, políticos y legales en el desempeño de la organización y la última pregunta se refiere a conocer la importancia de la comunicación en el desarrollo de la cultura organizacional.

Los resultados presentados en consistencia y adaptabilidad, aunque no están por debajo de la media, demuestran que hace falta trabajar en valores y acuerdos para favorecer la integración. Asimismo, respecto a la adaptabilidad, demuestra que hay que mejorar en la percepción que la institución tiene para responder a las exigencias del entorno y el enfoque al cliente. En cuanto a los resultados de esta investigación, se observa una mayor orientación hacia la estabilidad y el foco interno organizacional.

PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional, modelos culturales, desempeño organizacional

ABSTRACT

The current research has as objective to analyze and diagnose the organizational culture of PUCESE as administrative management strategy. Because of the impact, after this analyze Denison model was proposed to identify four dimensions, three indices each and five questions per each index, those give as result 60 items. This survey was applied to professors' staff whose work part time and full time, administrative and services staff.

The interview guide was aimed to authorities and six questions were taken to complete this process, the first one objective is to know the influence of beliefs, values and customs of PUCESE staff and the results allow the institution attention; the second one requires to recognize types of difficulties to manage new strategies in the organization; the third one does reference to members institution integration; question four refers to settings changes related to the environment; the fifth requires to become acquainted the relevance of economic, politician and legal factors in the organization performance and the last question argues the importance of communication related to develop the organizational culture.

The results introduced in consistency and adaptability although, those are not below of the average reflects that it is necessary to work on values and agreements to support the integration. Likewise, the adaptability allows intensify the organization perception to respond the surrounding requirements and client approach. In relation to research results is observed a better orientation directed to stability and internal organizational focus.

KEY WORDS

Organizational culture, cultural models, organizational performance

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Justificación

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas, es una institución de educación superior, fundada el 14 de abril de 1981. Forma parte del Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, que cuenta con la matriz en Quito y sedes en Ambato, Santo Domingo de los Tsáchilas, Ibarra, Portoviejo y Esmeraldas.

A lo largo de estos años de vida institucional ha tenido una participación muy importante en el desarrollo social, cultural y productivo de Esmeraldas mediante el impulso a la investigación y la preparación de profesionales comprometidos y capaces de liderar procesos que generen propuestas para beneficiar a los sectores más desfavorecidos. Ha conseguido ampliar y mejorar los servicios que brinda a la comunidad esmeraldeña, situación que le ha permitido posicionarse en el mercado esmeraldeño.

Asimismo, cuenta con una cultura organizacional que guía el quehacer universitario, expresado en su misión, visión, valores, creencias, hábitos, principios, costumbres y normativa vigente.

Si bien es cierto, quienes laboran en esta organización, cumplen con las actividades y funciones a ellos encomendadas en base a la normativa vigente, a creencias, hábitos, costumbres y políticas, no existe un análisis que identifique los factores clave de la cultura organizacional.

Partiendo de aquello se planteó la realización de un análisis de la cultura organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas, como estrategia de gestión administrativa, con la finalidad de realizar un diagnóstico, cuyos resultados servirán para obtener información relevante acerca de la realidad actual de la institución y aportar con ello al mejoramiento en la realización de sus actividades, todas apuntadas a la

formación del talento humano. Además, que sirva como instrumento para que su personal piense, actúe y genere ideas de acuerdo a los objetivos institucionales con lo cual se sentirá más comprometido, involucrado y motivado para realizar las funciones que le corresponde y con ello también mejorará su desempeño laboral.

1.2 Marco teórico de la investigación

1.2.1 Fundamentación teórica/conceptual

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas, es una institución de educación superior, en la actualidad, está trabajando en el diseño de los nuevos proyectos y rediseño de las carreras que le permitirá ofrecer a la colectividad esmeraldeña una amplia oferta académica acorde con los lineamientos establecidos por el Consejo de Educación Superior.

1.2.1.1 Cultura organizacional

Todo ser humano tiene una conducta que es producto de la sociedad a la que pertenece, consecuentemente determina la forma en que la persona piensa, cree y actúa. Estas mismas personas son las que laboran en instituciones y organizaciones que tienen su propia cultura y se desarrollan en la misma sociedad que les otorga ciertas características, pero sin perder su propia personalidad que les identifica.

Existen diversas definiciones del término cultura organizacional, que contienen diferentes aspectos de la organización, entre los cuales, Schein (1992) define la cultura organizacional como:

Patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (p. 25)

Schein, además aclara que cuando habla de grupo, se debe entender como la organización definida y completa.

Robbins (2009) menciona que la cultura organizacional “es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras” (p. 551).

Chiavenato (2009) indica que la cultura organizacional “está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros”. (p. 20).

Así mismo, Hellriegel & Slocum (2009) manifiestan que “La cultura organizacional refleja los valores, creencias y actitudes que han aprendido y que comparten sus miembros” (p.458).

En definitiva, aunque cada autor precisa a la cultura organizacional con palabras diferentes, coinciden en que cada organización tiene sus propias características, valores, costumbres, creencias y particularidades que las hace diferente una de otra. Sin embargo, hay que analizarlas adecuadamente para garantizar el bienestar de sus trabajadores. Puede ser definida como un conjunto de relaciones interpersonales de la organización con elementos comunes caracterizados de forma tangible e intangible, situación que les permitirá comprender los rasgos más significativos de la organización.

1.2.1.2 Características de la cultura de la organización

Las características de la cultura organizacional difieren en cuanto a su denominación, sin embargo, en su esencia tienen afinidad.

Robbins (2009), refiere siete características principales que al reunirse capturan la esencia de la cultura organizacional:

1. Innovación y aceptación de riesgo. Estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2. Atención al detalle. Lo que esperan que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Las decisiones que la dirección toma en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad. Hacen énfasis en el statu quo en contraste con el crecimiento de las actividades organizacionales. (p.550)

1.2.1.3 Niveles de desarrollo de la cultura en las organizaciones

Según Schein (1992) son tres los niveles de desarrollo de la cultura en las organizaciones:

El primer nivel corresponde a los artefactos visibles, comprendido por el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas.

El segundo nivel, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la organización. Su identificación, solamente es posible por medio de entrevistas con miembros clave de la organización.

El tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que con el pasar del tiempo dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose en “verdades”, volviéndose inconscientes.

1.2.1.4 Elementos de la cultura organizacional

Los elementos de la cultura organizacional se encuentran divididos en dos grandes grupos, uno constituido por los elementos formales o expresivos como son: artefactos, lenguaje, mitos, ritos, personajes y otro formado por elementos nucleares de significado: valores, creencias, presunciones básicas.

Schein (1992) menciona los siguientes elementos de la cultura organizacional:

- **Elementos formales o expresivos.** - Son esenciales para que la cultura en la organización sea operativa, no funcionan de manera aislada, se relacionan entre sí constituyéndose en una unidad. Se podría destacar que los personajes de la organización están relacionados entre sí y serían los transmisores de ceremonias, ritos y éstas a su vez sean un sistema de normas y valores.
- **Artefactos y creaciones.** - Son creaciones de la cultura corporativa, visibles, pero con frecuencia no descifrables: la tecnología, los edificios, la distribución del espacio, la decoración, la forma de vestir, son algunas creaciones de la cultura corporativa. Todo esto constituye una fuente de datos y un modo de interpretar el significado de la cultura corporativa. Por ejemplo, el mobiliario de un despacho u oficina expresa poder, autoridad o por contrario cercanía hacia los demás.
- **Lenguaje.** - El lenguaje recoge la experiencia acumulada por los miembros de la organización a lo largo de su historia. Quedan plasmadas las soluciones, las vivencias, los sentimientos que el grupo ha experimentado. El lenguaje también se constituye como instrumento de comunicación y de aprendizaje. Los nuevos miembros de la organización serán inducidos a través del lenguaje propio de la empresa y su experiencia acumulada a través del tiempo.

El lenguaje es un elemento muy importante en el estudio de una cultura organizacional ya que tiene tres funciones que son:

- Constituir un depósito de la historia de la organización.

- Servir de vehículo privilegiado de comunicación.
- Ser instrumento básico de aprendizaje y cultura.
- **Mito.** - Es la narración de sucesos imaginarios, usados para explicar orígenes de algunas cosas. Proporcionan creencias sobre beneficios prácticos de utilizar ciertas técnicas o adoptar determinadas conductas que no pueden ser apoyadas por hechos demostrados.
- **Leyenda.** - Son historias transmitidas de generación en generación, pero que han sido engrandecidas ficticiamente.
- **Historia.** - Basada en acontecimientos verídicos. Sin embargo, también utiliza la ficción y la realidad.

Estos elementos en su conjunto constituyen la acumulación del saber de la organización y se revela a través de sus relatos los principios básicos de ella. Estos elementos fundamentan el presente, en el pasado y ofrecen explicaciones que legitiman las prácticas habituales. Se convierten también en formas de comunicación y aprendizaje para los nuevos miembros de la organización.

1.2.1.5 Funciones de la cultura organizacional

Según Robbins (2009) la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización citando las siguientes:

- Crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande, que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Proporciona los estándares sobre lo que deben decir y hacer los empleados.

- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

En definitiva, la cultura organizacional es una herramienta que sirve de apoyo a la gestión que realiza el personal que en ella labora. Facilita el empoderamiento, el sentido de pertenencia, el sentido de compromiso institucional, incluso sobreponiéndolo al compromiso individual y sobre todo enseña a los empleados a transmitir lo que deben hacer y decir.

1.2.1.6 Tipos de cultura

Hellriegel & Slocum (2009) describen los siguientes tipos:

- 1) Cultura burocrática
- 2) Cultura de clan
- 3) Cultura emprendedora
- 4) Cultura de mercado

1.2.1.6.1 Cultura burocrática. –

Se caracteriza por la práctica formal de reglas y procedimientos y por ser una organización jerárquica. Se da un gran valor a los bienes y al servicio al cliente.

Sus directivos actúan como coordinadores y organizadores de la institución y vigilan que se cumplan las reglas. Se caracterizan por:

- Organizaciones grandes
- Estructuras simples que crecen
- Trabajo operativo simple y repetitivo
- Cadena de autoridad formal
- Énfasis en la división del trabajo

1.2.1.6.2 Cultura de clan

Hellriegel & Slocum (2009) indica que la cultura de clan cumple con algunos atributos como el trabajo en equipo, la lealtad, la tradición, el compromiso personal entre otros. Su personal reconoce que su compromiso va más allá del simple intercambio del sueldo por su trabajo. Su contribución va mucho más allá de lo que establece su contrato de trabajo. La lealtad que da el individuo a la empresa está compensada con la seguridad que ésta le brinda.

1.2.1.6.3 Cultura emprendedora

La cultura emprendedora, Hellriegel & Slocum (2009) asume riesgos y altos grados de creatividad. Existe un compromiso con la innovación y experimentación, y con estar al tanto de los avances tecnológicos. Reacciona con rapidez a los cambios del entorno y crea cambios. En estas organizaciones, efectividad significa proporcionar productos novedosos y únicos. Sus miembros reciben recompensas por la iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomenta su crecimiento.

Las culturas emprendedoras normalmente son asociadas con empresas pequeñas y medianas que son dirigidas por sus fundadores.

1.2.1.6.4 Cultura de mercado

Según Hellriegel & Slocum (2009) la cultura de mercado se basa en el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y la participación en el mercado. La orientación a las utilidades y la competitividad prevalecen en este tipo de organizaciones. La relación entre el individuo y la organización es contractual; es decir, las partes convienen de antemano cuáles serán sus obligaciones. La orientación al control es formal y bastante estable. Los niveles más altos de desempeño son intercambiados por mayores recompensas.

La organización no promete seguridad en el empleo y el individuo no promete lealtad. El contrato se renueva cada año, si las partes cumplen debidamente con sus obligaciones. Es utilitario porque una parte utiliza a la otra para conseguir sus metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado concede un valor a la independencia

y la individualidad y alienta a los miembros a perseguir sus propias metas financieras.

1.2.1.7 Diagnóstico de la cultura organizacional

Toda organización tiene características propias que la diferencian unas de otras, que las identifica y orienta su accionar diario.

La cultura organizacional es la forma de ser y hacer las cosas dentro de una empresa y para saber cómo está funcionando lo más conveniente es realizar un diagnóstico, a través de un proceso analítico que permita conocer la real situación de una entidad.

Las instituciones deben tener una cultura organizacional con la que puedan afrontar los retos y adaptarse a los cambios que se presentan y poder así lograr los objetivos de la empresa.

Al respecto López, & Cruz (2012) expresan lo siguiente:

Para el diagnosticar la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control e información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; organización, entre otros. Unas son de más fácil medición al igual que los instrumentos a utilizar con este fin, no es así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual grupal.

1.2.1.8 Modelos para el diagnóstico de cultura organizacional

Para efectos de esta investigación se ha tomado el cuadro comparativo realizado por Velasco (2015) sobre los modelos de cultura organizacional, que

luego del análisis correspondiente, se escogerá el que mejor se ajuste a la realización del diagnóstico de cultura organizacional de la PUCESE, el cual se describe a continuación:

Tabla 1. Cuadro comparativo de los modelos de cultura organizacional

Criterio de comparación	Schein (2010)	Hofstefe, Hofstefe y Minkov (2010)	Denison (1997)	Cameron y Quinn (2006)
Características principales	Permite el análisis de la cultura considerando diferentes niveles: Artefactos. Exposición de las creencias y valores. Presunciones subyacentes básicas. Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.	Permite observar cómo influye en los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.	Permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional.	Permite diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional dominante con el desempeño de la organización. Permite el análisis de los roles que desempeñan los líderes en esas culturas.
Rasgos fundamentales de la cultura organizacional	Dimensiones de la cultura: Presunciones de relación con el ambiente externo. Presunciones del manejo de relaciones internas. Presunciones de la realidad y la verdad. Presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio. Presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones	Dimensiones de la cultura: La distancia del poder. El individualismo y el colectivismo en la sociedad. Masculinidad y feminidad. La evitación de la incertidumbre. Indulgencia versus moderación como una dimensión social.	Dimensiones o elementos de la cultura: Involucramiento Consistencia Adaptabilidad Misión Dimensiones adyacentes: Flexibilidad Estabilidad Enfoques Externo / interno	Clases o tipos de cultura organizacional: Clan Ad-hoc (Adhocracia) Jerarquizada Mercado
Aplicación de la teoría	Se aplica a todo tipo de organización: pública, privada, gubernamental y organizaciones sin fines de lucro.	Se aplica en diferentes países y se pueden comparar las culturas organizacionales entre sí, considerando las	En múltiples contextos. Se mantienen las características estructurales del modelo sobre cultura en diferentes regiones.	Se puede aplicar a diferentes tipos de sectores y de tamaños de empresas.

		dimensiones culturales antes descritas.		
Ventajas	Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa.	Ayuda a definir perfiles culturales considerando cada una de las variables.	Permite explicar la relación entre cultura y desempeño. Modelo que puede ser utilizado para la gestión del cambio.	Uso de la metodología Competing Values Framework (CVF). Permite conocer el estado actual de la cultura dominante e identifica como piensan los miembros de la organización que debería ser.
Limitaciones	No explica la relación que existe la cultura y el desempeño, esto es la dinámica que se genera entre las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales.	Las dimensiones propuestas sólo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en personas.	No permite el estudio de otras variables como son las propuestas por Hofstede, Hofstede y Minkow (2010).	Requiere el apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en la formación de los tipos de cultura, si se desean realizar cambios.
Instrumentos	Entrevista y observación	Cuestionario Value Survey Module, versión 94.	Cuestionario elaborado por Denison que consta de 60 items.	Organizational culture assessment (OCAI).

Fuente: Velasco C. (2015)

1.2.1.8.1 Modelo de Denison

Denison (1997) reseña a la cultura organizacional como la eficacia y cómo afecta al desempeño.

Con relación a la eficacia indica que está en función de:

- De los valores y creencias de los miembros de una institución;
- De las políticas y prácticas utilizadas por la organización;
- De transformar valores y creencias en políticas y prácticas en forma estable
- De la interrelación de valores y creencias, las políticas organizacionales y prácticas, y el ambiente de negocios de la organización.

Además, menciona cuatro elementos o dimensiones:

- involucramiento,
- consistencia,
- adaptabilidad y
- misión.

Estos elementos se encuentran situados en dos ejes uno coherente al enfoque externo e interno; el otro está en dirección a la flexibilidad y la estabilidad.

Involucramiento. - es el empoderamiento de las personas de las cosas que hacen, lo acoge como suyo, todo esto alrededor de los equipos de trabajo y el desarrollo de las capacidades humanas en todos los ámbitos de la organización.

Consistencia. - El accionar de las personas se basa en un conjunto de valores centrales; poseen la habilidad de llegar a acuerdos, las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas, y se tienen claramente definidas sus funciones en el trabajo.

Adaptabilidad. - Capacidad de las organizaciones para adaptarse y responder a nuevos retos, nuevas circunstancias, a los cambios del entorno y a las exigencias de los clientes.

Misión. - Define los objetivos institucionales, las metas y las estrategias. Una misión clara da significado y dirección a la organización.

1.2.1.9 Estrategias de gestión administrativa

1.2.1.9.1 Estrategia

Según Galpin (2013):

La estrategia surge en el campo militar y se ve como competencia para derrotar al enemigo, pasa por una etapa de inter – relación con la organización y el entorno; una etapa de formulación de cumplimiento de objetivos organizacionales. Después de muchos años regresa a la competencia, esta vez, la guerra es con el mercado, en esta ocasión liderada por el neoliberalismo norteamericano, debiendo desplazarse hacia los valores para dar un enfoque humanista a la estrategia. (p.7).

Aunque el concepto de estrategia ha sido objeto de muchas definiciones, en la conceptualización de Galpin, hay un aspecto que se debe resaltar y es la importancia que tienen para las empresas otros valores, no necesariamente los económicos como son, la solidaridad humana, la honradez, la protección a la naturaleza, el empoderamiento y otros valores que engrandecen a las personas y que deben ser tomadas en cuenta por parte de la organización que representa.

También Prieto (2011) enfatiza que “la estrategia organizacional o empresarial es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la organización”.

Este autor hace hincapié a que la visión global es necesaria para la acción local y son las personas y las organizaciones que marcan la diferencia.

1.2.1.10 Gestión administrativa

“Gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos” (Calix, 2011).

La gestión administrativa es vital dentro de una organización, porque en ella recae la responsabilidad de la fluidez con que se realizan las actividades tendientes a la consecución de un fin determinado. Facilita a los miembros de una organización las herramientas para determinar la eficiencia en obtención de objetivos fijados.

1.2.1.11 Importancia de la gestión administrativa

La administración es una ciencia que ha sido tratada por muchos estudios de este campo y, como parte de ella, la gestión administrativa tiene mucha importancia en el quehacer empresarial y que se define en cuatro funciones como lo menciona (Lazzo , 2012):

- Planeamiento
- Organización
- Dirección y
- Control

Funciones que deben ser llevadas a cabo con el liderazgo de quien dirige la organización.

1.2.1.11.1 Estrategia y cultura

Prieto (2011) manifiesta que:

El estudio de las relaciones entre estrategia y cultura están dentro de los objetivos de la disciplina de desarrollo organizacional. Enfatiza que

la estrategia empresarial u organizacional consiste en realizar las cosas correctas mediante las acciones y habilidades gerenciales de quien dirige la organización. (p. 60-61)

Los miembros de una organización tienen un papel preponderante en la aplicación de las estrategias establecidas, cuya intervención influye en el logro de los objetivos propuestos en los planes de la organización.

La cultura organizacional influye en la estructuración y consolidación de las estrategias y el desempeño laboral de los miembros de la organización.

“Cuando se habla de cómo lograr algo, cómo alcanzar un objetivo, estamos en el terreno de la estrategia y la táctica; entre ellas la diferencia es sólo el nivel de acción y jerarquía” (Cardona & Macías, 2007, p.120).

La cultura organizacional de una empresa o institución, como lo menciona Prieto (2011) “la construye su gente y se enriquece o empobrece según los estilos de dirección de los líderes” (p. 59).

La cultura organizacional es un sistema dentro de otro gran sistema que la cobija, que es la administración. Siendo así, es importante señalar que una cultura organizacional bien estructurada y empoderada por los miembros de una organización se convierte en ventaja competitiva y con certeza, coadyuvará al cumplimiento de la misión y visión institucionales.

Luego de definir la estrategia, se hace prioritario un buen sistema de comunicación a fin de que los miembros de la organización estén debidamente informados y conseguir con ello que se vuelva costumbre y pueda llegar a convertirse en cultura.

Es importante en este tema de investigación, detallar la importancia de la comunicación corporativa en la cultura organizacional.

1.2.1.12 Comunicación

Chiavenato (2009) manifiesta que: “comunicación es el proceso que sirve para compartir información con otras personas. En este caso, la información es un pensamiento o idea que una persona quiere dar a conocer” (p. 307).

La comunicación es la actividad consciente y necesaria que realiza el ser humano con la finalidad de intercambiar información. En las organizaciones es imprescindible crear un sistema de comunicación que mantenga informado a sus miembros, con la finalidad de que todos conozcan lo hace su institución y todos miren en la misma dirección.

1.2.1.12.1 Comunicación organizacional

Chiavenato (2009) manifiesta que “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las entidades intercambian información y establecen un entendimiento común”.

La comunicación organizacional permite a sus miembros establecer relaciones que sirven de vínculo entre la organización y el medio externo, que determina la percepción de la gestión que realiza, la imagen corporativa y una eficaz difusión de sus actividades.

Las estrategias de comunicación son indispensables en toda organización porque permiten generar procesos eficientes y eficaces, pronta respuesta acerca de las políticas y lineamientos de la organización, posibilitando con ello una interacción adecuada y coherencia de acciones dentro de la organización y su entorno.

En todas las organizaciones no solamente comunican los anuncios o campañas publicitarias, sino también sus productos, sus servicios y el comportamiento de los miembros de la organización, que dicen cómo es la empresa, consecuentemente es importante cuidar todos estos aspectos para que sean coherentes con todo el quehacer de la organización.

1.2.1.12.2 Incidencia de la comunicación sobre la cultura

Existe una gran incidencia de la comunicación en la cultura organizacional, siendo determinante para su consolidación en un grupo social, es decir, es la comunicación la que permite construir cultura a través de compartir significados en espacios sociales.

La comunicación soporta la cultura porque colabora con su divulgación, en la medida en que más miembros de la organización compartan creencias, más consolidada será la cultura.

Es la comunicación la que trasmite objetivos, valores, principios, prácticas arraigadas a la organización, de este modo la comunicación sirve para vehicular la cultura hacia todos los rincones de la organización, propiciando de esta forma el conocimiento, la comprensión y el consenso con los objetivos organizacionales. Asimismo, es la herramienta necesaria para lograr el alineamiento de los trabajadores a esa cultura, además de fomentar su participación en el quehacer diario de sus actividades, generando una cultura abierta y de confianza.

De esta manera existe una relación muy estrecha entre ambos términos, y al mismo tiempo una influencia recíproca. Así, la cultura organizacional resulta un elemento determinante del modelo de funcionamiento de toda organización y, por tanto, también del tipo de comunicación que en ella se da. Es decir, la cultura es un factor determinante de la comunicación y viceversa, ya que la comunicación se convierte en un elemento fundamental para transmitir la cultura, para su consolidación o para su cambio.

1.2.2 Fundamentación legal

La presente investigación se realizará con el siguiente fundamento legal:

La Constitución Política del Ecuador, manifiesta en su Art. 350.- “El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y

las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo”.

La Ley Orgánica de Educación Superior

Capítulo 2, Fines de la Educación Superior, describe lo siguiente:

Art. 4.- Derecho a la Educación Superior. - El derecho a la educación superior consiste en el ejercicio efectivo de la igualdad de oportunidades, en función de los méritos respectivos, a fin de acceder a una formación académica y profesional con producción de conocimiento pertinente y de excelencia.

Título II Autonomía responsable de las Universidades y Escuelas Politécnicas

Capítulo 1 del ejercicio de la Autonomía responsable.

Art. 17, literal e) señala “La libertad para gestionar sus procesos internos”

Las universidades del país basan el quehacer educativo fundamentalmente en la autonomía responsable que les permite desarrollar sus actividades, no solamente en la investigación y la docencia sino también en la parte administrativa, como es el caso del desarrollo de su cultura organizacional que permita que el personal docente y administrativo sienta, perciba y se empodere en la consecución de los objetivos institucionales, como una herramienta que haga a la institución más competitiva en un mundo cada vez más globalizado.

El Reglamento de Régimen Académico, vigente establece en su Artículo 2.- Objetivos. - indica:

- a. Garantizar una formación de alta calidad que propenda a la excelencia y pertinencia del Sistema de Educación Superior, mediante su articulación a las necesidades de la transformación y participación social, fundamentales para alcanzar el Buen Vivir.

Las organizaciones, donde están inmersas las instituciones de educación superior del país, son el reflejo de una realidad cultural que están obligadas a vivir en un mundo cada vez más competitivo y en permanente cambio, ya sea en lo tecnológico, económico y social. Por tanto, estas instituciones están llamadas a contribuir al éxito institucional y estar predispuestas a un constante cambio. Esto significa aportar condiciones para mantener un aprendizaje continuo, como un activo elemental de la organización.

Para cumplir con este cometido, la base legal que precede, ayuda significativamente a la consecución de los resultados que esperan estas organizaciones llamadas a formar recursos humanos que contribuyan a la solución de los problemas de la sociedad actual. Para ello hace uso de herramientas como la cultura organizacional que ayuda fundamentalmente a la consecución de los objetivos institucionales y con ello participa en la formación académica y profesional a través de una visión científica y humanista.

1.2.3 Revisión de estudios previos

Los antecedentes de la investigación reflejan la consulta de estudios previos que han sido realizados en otros escenarios y que tienen similitud con esta investigación:

Libreros, A. (2011). En su investigación: incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca en Colombia, concluye: Las organizaciones son sistemas formados por personas, quienes cooperan y se agrupan para la existencia y cumplimiento de los objetivos de la misma; al estar inmersas en un contexto global, experimentan cambios constantes que generan impactos en las personas que la integran y a la vez en la sociedad de una forma dialéctica y de manera permanente. Es importante señalar que esta investigación, confirma la importancia del involucramiento de las personas como un sistema que apoya el cumplimiento de los objetivos institucionales, debido a los constantes cambios que en la actualidad

están inmersas las instituciones debido a la globalización, causando un impacto en las personas que las integran, consecuentemente afecta a la sociedad en su conjunto.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a las organizaciones que quieran competir en este mundo cada vez más globalizado. Dentro de una cultura organizacional dinámica, las personas se involucran en la consecución de los objetivos institucionales con mayor empeño, conocen y se involucran en el quehacer diario.

Por otro lado, Vargas (2011). Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, Perú, concluye que:

La hipótesis general que vincula a las variables cultura y desarrollo universitario ha sido validada con el test Chi cuadrado, llegándose a la conclusión de que se hallan moderadamente asociadas, y que el conocimiento de los valores que implica la cultura organizacional permitirá conocer mejor y contribuir al desarrollo universitario. La cultura organizacional de la Universidad Nacional - Puno se caracteriza por expresar valores positivos en torno a la identidad, compromiso social, profesionalismo y laboriosidad de los docentes; pero también exhibe la presencia de antivalores como la falta de responsabilidad, y de amor por el trabajo.

La cultura organizacional en la universidad investigada ha permitido reconocer la realidad en que se desenvuelve la institución de educación superior, y con ello contribuir de mejor manera a la consecución de los objetivos institucionales, facilitando con ello el desarrollo de la organización y a su vez llegar mucho más allá de sus fronteras.

Matamoros y Valverde (2005). Entre otras conclusiones determinan que:

Claramente identificamos a las empresas distribuidoras de energía eléctrica en el Ecuador, con una imagen pobre y desgastada ante sus públicos a pesar de estar plenamente identificadas con la población a

la que atienden como un producto de todos los factores antes mencionados.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos, los cuales inciden a su vez en la organización, y, por ende, en el clima, completando el círculo vicioso.

El plan de acciones que se propone que se ejecute, para promover el cambio de la cultura organizacional de las empresas, se fundamenta en el uso de herramientas tecnológicas e informáticas como uno de los medios de comunicación organizacional, pero requiere de cambios en las actitudes de los actores, inducidos en base a un mejor manejo y participación de los mensajes.

Una cultura organizacional bien entendida y socializada y sobre todo empoderada por cada uno de los miembros de la organización, evitará resultados como los presentados en la investigación mencionada.

Independientemente del tipo de organización, la cultura organizacional es muy importante porque permite tanto a los líderes como al resto de colaboradores entender, percibir y poner en práctica los lineamientos para hacer lo necesario hacia la consecución de los fines que persigue.

Cantillo y Daza (2011) señalan lo siguiente:

Existen factores que son fundamentales para que una empresa logre ser altamente competitiva, estos son: la cultura organizacional, el liderazgo, el capital humano y la productividad.

La cultura organizacional es el espejo de la compañía, en ella se reflejan sus principios, valores, mentalidad, estilo de vida, normas, comportamientos, reglas, filosofía y clima organizacional.

Una empresa debe tener bien definida su cultura, y dentro de ella preocuparse por la satisfacción de todas las partes interesadas, elaborar y aplicar correctamente sus estrategias, administrar y utilizar adecuadamente la información, ser participativa y que en ella se evidencie una mutua colaboración entre sus diferentes sectores, desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos, y ejecutar acciones encaminadas al mejoramiento continuo.

Quienes hacen parte de la cultura de una organización son las personas, sin ellas no existirían las organizaciones, son ellas el motor de una compañía, quienes reúnen sus esfuerzos para alcanzar el éxito de la empresa, en sus manos está lograr su supervivencia o fracaso, por ello se hace importante contar con un capital humano bien capacitado y con diferentes aptitudes y cualidades que sean puestas en práctica en beneficio de la compañía.

En esta conclusión se evidencia claramente el papel que desempeñan las personas dentro de la cultura organizacional, ya que son el impulso que necesitan las instituciones para alcanzar los resultados esperados. Por ello es importante tener siempre motivado y bien capacitado al talento humano para beneficio de la institución propiamente dicha y la sociedad en que se desenvuelve.

Basabe y Basabe (2013) en las conclusiones de su artículo científico, destaca lo siguiente:

Por poseer cualidades específicas de valía y escasez, de imitabilidad imperfecta y de insustituibilidad, la cultura organizativa constituye un activo intangible de las empresas que coadyuva a la consecución de ventajas competitivas armónicas y sostenidas, a condición de que su flexibilidad permita el aprendizaje y adaptación estratégica de las empresas a entornos competitivos que son cada vez más turbulentos.

La cultura organizacional de una organización nace con quienes la forman, esto hace que igual que los individuos tengan su propia personalidad que la

hace diferente a otras. Con ello se constituye en lo que denominan un activo intangible lo que se convierte en ventaja competitiva, es decir lo que marca la diferencia con las demás organizaciones.

Aguilar (2008), concluye que:

El reconocimiento de culturas subyacentes al interior de la organización, ligadas a la existencia de grupos que comparten sus propios intereses y valores, nos plantea una reflexión obligada en torno al proceso de construcción de los modelos mentales que sustentan dichas culturas. Entendidos éstos como supuestos hondamente arraigados, las generalizaciones y las imágenes que influyen en nuestro modo de comprender el mundo y de actuar, aun cuando muchas veces no somos conscientes de ellos, ni de sus efectos.

La evidencia de que existen o co-existen distintos modelos mentales bajo la capa superficial de una “cultura organizacional” - o algo que pretende serlo -, obliga a reconocer como punto de partida del diseño de estrategias, la construcción de una visión compartida; una imagen de futuro anclada en metas, valores, objetivos; y una misión capaz - por su legitimidad y consenso - de unir a la gente en torno a una identidad y una aspiración común.

Toda organización bien constituida tiene una cultura organizacional y es muy importante analizarla y reconocerla como punto de partida para proyectarse al futuro con la construcción de una identidad corporativa con la que se sientan identificados quienes en ella laboran.

Villarreal, M. Villarreal, F. y Briones E. (2012) aportan las siguientes conclusiones en su estudio sobre Diagnóstico de la cultura organizacional de un Hospital de Zona en Durango, México:

Los resultados del presente trabajo, ofrecen importante información para el sustento de futuras acciones que permitan obtener mejores resultados, considerando que un aspecto básico de la organización es

su cultura, más aun si como en este caso, se prestan servicios los cuales son proporcionados por personas para personas, por lo que es importante considerar lo que creen, sienten y valoran los miembros del Hospital, tanto personal como directivos, aspectos que se conocieron a través de los indicadores con los cuales se valoró la cultura de la organización.

Una vez que se llevó a cabo el diagnóstico de cultura, y en vista de que los resultados de la cultura actual son los esperados para una organización madura, una aportación de esta investigación, es el sentar las bases para iniciar un cambio, ya que se observa que el Hospital de Zona en Durango No.1 sean personal o directivos, percibe la necesidad de modificar su forma de vivir, trabajar y relacionarse dentro de su organización, puesto que de acuerdo con el análisis de las culturas actuales y preferidas de la Institución y considerando los altos promedios de los indicadores “énfasis en el desarrollo humano” y “alta confianza y persistencia en la apertura y participación”, correspondientes a la cultura tipo clan, llevan a concluir que se requiere evolucionar de un lugar de trabajo estructurado, formalizado y gobernado primordialmente por procesos y normas (cultura jerárquica), y orientado a la obtención de resultados (cultura de mercado), a un lugar más personal, con mayor enfoque al desarrollo de la gente, con gran trabajo en equipo, (cultura de clan) en la que la gente sea tomada en cuenta para aprovechar sus conocimientos, opiniones y habilidades (cultura adhocrática).

Los resultados que arroja el diagnóstico de la cultura organizacional de una institución como ésta que brinda servicios de salud, son aplicables para definir los cambios que requiera. A pesar de que los resultados sean los esperados es muy importante emprender en procesos de cambios que hagan a la organización más competitiva.

Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015) concluyen que:

Se evidenciaron dos aspectos que configuran y llegan a describir la cultura en estas organizaciones educativas; por un lado: Manejo Administrativo, que estarían relacionadas con condiciones como, fallas administrativas, control administrativo, formación docente, desvinculación de los procesos, en relación a estudiantes, y por otro lado, Relaciones y Ambiente, que contienen aspectos dentro de los cuales se encuentran distintas dinámicas en las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, problemas de comunicación, y condiciones físicas; se observa a partir de los resultados obtenidos; que estas instituciones, se encuentran dentro de un nivel de cultura elemental, a la falta de unificación e introducción de un grado básico de estabilidad que dé respuestas a sus problemas de subsistencia, problemas de unificación interna y obtención de soluciones frente a varias alternativas básicas, aspectos que se logran cuando más personas coexisten para cooperar entre sí y alcanzar metas comunes y que no pueden ser alcanzadas individualmente, en la creación de una adecuada cultura.

Esta investigación considera la importancia de las relaciones y ambiente que tienen que ver con las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la comunicación; frente a otros elementos como son las fallas administrativas, desvinculación de procesos entre otros, que hacen notar que la cultura organizacional de esta empresa le hace falta estabilidad para que encuentre soluciones a sus problemas y logren alcanzar metas comunes que beneficien a todos.

Sepúlveda (2004):

Los resultados obtenidos permiten concluir tanto en el caso de académicos como no académicos que las características dominantes de la cultura organizacional en la situación actual corresponden mayormente a una cultura de tipo jerarquizada. Lo anterior, significa que las personas que laboran en la Universidad de Concepción (Chile) perciben en gran parte que la forma de trabajar y de relacionarse al

interior de la organización está principalmente determinada por un conjunto de normas y procedimientos que les dicen a los trabajadores qué y cómo hacer sus labores, dado el fuerte énfasis que la organización pone en el control y en la estabilidad interna. Por lo tanto, cabe la posibilidad de que en el interior de la organización se encuentren trabajadores que no están mayormente acostumbrados a ser responsables en cuanto a jugar un rol crítico en el proceso de aporte de ideas y toma de decisiones para el mejor desempeño de su respectiva unidad, la cual forma parte de uno o varios de los procesos internos de la Universidad.

Esto deberá considerarse a la hora de implementar cualquier tipo de cambio organizacional. Este resultado se aprecia consistente con el hecho de que históricamente la Universidad de Concepción ha sido un lugar estructurado y formal para trabajar, en el cual, con mayor fuerza en el área administrativa que académica, los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer. Es decir, la tarea especialmente de directivos y administradores ha radicado en aplicar los objetivos organizacionales y transformarlos en acciones a través de las funciones administrativas básicas de planeación, organización, dirección y control de los esfuerzos efectuados en todas las áreas y niveles de la organización, con el propósito de lograr en forma eficiente los objetivos propuestos.

Los miembros de una organización, sienten y perciben la forma de trabajar de la organización que tiene misión y visión bien definidas que denotan una estabilidad interna. Sin embargo, podrían existir trabajadores que no se sienten responsables de procesos y de toma de decisiones, para el mejor desempeño de las actividades que llevan adelante.

Terán y Lorenzo (2011) emiten las siguientes consideraciones:

Es aquí en donde los sistemas organizacionales definen esquemas que les permiten saber qué tan productivos son sus procesos y acciones, así como la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones. De

esta manera se definirá, como producto de la presente investigación y con acuerdo a parámetros establecidos por la administración de la institución de educación superior, instrumentos que “midan” el desempeño laboral y la productividad. A partir de esto se elaborará, por un lado, una escala, con puntajes ponderados, que indiquen índices de productividad y a partir de la relación que se establezca con la evaluación de la cultura organizacional se determinarán acciones que permitan incrementar la productividad. Cada uno de los parámetros establecerá una estrategia en particular, al igual que se hará en función del área y/o nivel jerárquico (directivos, mandos medios, operarios), que en el momento de la evaluación obtenga un desempeño y/o productividad bajos (por áreas entenderemos las áreas administrativas como caja, servicios escolares, factor humano, mantenimiento, personal de apoyo en los departamentos académicos). Para llegar a este punto se definirán acciones específicas para fortalecer la cultura organizacional, tales como: Difusión de la misión institucional, la visión, los valores, el ideario.

El conocimiento de la cultura organizacional permite definir modelos de acciones y procesos que lleven a obtener resultados esperados con eficacia y eficiencia en el desempeño de las funciones. También se debe destacar el fortalecimiento y la difusión de la misión, visión, valores y principios institucionales.

Pérez, Naranjo y Roque (2009) señalan en sus conclusiones que:

El análisis realizado permite enfocar el estudio de la cultura organizacional como un elemento de actualidad. La mayoría de las empresas de éxito apuestan a esta categoría como una de las vías para enfrentar las constantes transformaciones que se suceden día a día en el mundo contemporáneo. Desde el punto de vista científico, el debate se mantiene, ya que aún no se logra la comprensión acabada de su naturaleza. Existe gran cantidad de conceptos y acercamientos a una realidad compleja, multi determinada y en constante evolución.

La cultura engloba en sí toda una serie de conceptos como creencias, valores, comportamientos, significados compartidos. En este marco lógico, se propone el concepto de rol como un elemento de vital importancia para el análisis de la cultura. Ésta se manifiesta a través del rol del individuo concreto y se hace palpable en las conductas también dentro de las funciones que el individuo tenga establecidas para sí en la empresa.

Estas implicaciones operan en el plano teórico y metodológico del estudio de la cultura. Otro aspecto trascendental a la hora de analizar la cultura en la práctica organizacional es la estrategia. La relación entre ellas ha estado siendo comprendida de manera parcial. La interpenetración de ambas en el actuar de las organizaciones de hoy es un nuevo reto para los directivos, quienes tienen que comprender la necesidad de poner una en función de la otra, para potenciar y desarrollar en última instancia a la organización.

La globalización, la competitividad de las organizaciones, cada día hacen que estas, cada vez se preocupen más por asumir retos para potenciar el desarrollo de una organización.

Rodríguez (2009) concluye que:

La cultura organizacional es un subsistema complejo que opera en otro sistema complejo que es la organización. Esta, a su vez, está inserta en un sistema mayor e igualmente complejo que es el contexto.

Admite diversas formas de pensar en su renovación, adaptación y mejora constante.

Para el pensamiento positivista, crear y modificar la cultura organizacional es visto como una cuestión instrumental que puede ser reducida a seleccionar los medios más adecuados para instalar un sistema cultural funcional con la estrategia.

Esta racionalidad esencialmente técnica está fundamentada en ciencias básicas y disciplinas subyacentes, para su aplicación con procedimientos de diagnóstico y con prácticas que suponen habilidades y actitudes en la ejecución.

La “reflexión desde la acción” es una de las formas de pensar en el cambio cultural como un proceso de resolución de problemas.

Como parte de una organización, la cultura organizacional es un subsistema que desarrolla formas de pensar, de renovación y de mejora continua.

Crear y modificar la cultura organizacional que se puede desarrollar a través de estrategias adecuadas, previo a la aplicación de procedimientos que conlleven a obtener un diagnóstico con cuyos resultados tomar decisiones para un cambio cultural, si lo amerita.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar la cultura organizacional de la PUCESE como estrategia de la gestión administrativa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Recopilar información referente a la cultura organizacional.
- Describir la situación actual de la cultura organizacional de la PUCESE.
- Identificar los factores clave de la cultura organizacional de la PUCESE.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Método de investigación

2.1.1 Tipo de investigación

Esta investigación pretende identificar una de las problemáticas que presenta la PUCESE, relacionada con la percepción que tiene el personal de su cultura organizacional en el quehacer diario de las actividades universitarias.

Los tipos de investigación que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación son:

- **Investigación bibliográfica.** Permitió recoger y analizar información secundaria contenida en diversas fuentes bibliográficas tales como libros, tesis y artículos científicos que permitieron fundamentar la temática abordada.
- **Investigación descriptiva.** Permitió decir cómo es o se manifiesta la cultura organizacional, especificando las características importantes del personal que labora en la PUCESE.

2.1.2 Procedimiento

Luego del análisis de los modelos de cultura organizacional descritos en el marco teórico, se determinó que existen algunas semejanzas en cuanto a sus características entre los modelos de Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) y también el de Schein (2010), ya que mencionan que los valores básicos ejercen influencia en el comportamiento de los miembros de una organización.

Los modelos de Denison (1997) y, Cameron & Quinn (2006), ambos permiten diagnosticar la cultura y el desempeño organizacional.

Con relación a las ventajas de los modelos presentados, se observó que Schein establece una relación entre liderazgo y la cultura organizacional que

sirve para alcanzar los objetivos de la empresa; mientras tanto Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) definen perfiles culturales considerando las variables propuestas. Otra de las ventajas establecidas en el modelo de Denison es que se puede explicar la relación entre cultura organizacional y desempeño y en el modelo de Cameron y Quinn (2010) se pudo identificar la cultura dominante y de cómo piensan los miembros de la organización que debería ser.

Los modelos de cultura organizacional analizados, también presentan limitaciones, sin embargo, son muchos los beneficios que han brindado a las organizaciones.

Luego de este análisis, para fines de esta investigación se escogió el modelo presentado por Denison (1997), porque permitió realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de la PUCESE como estrategia de gestión administrativa.

Para el procesamiento y tabulación de la información obtenida en las encuestas, se utilizó la aplicación web E-ENCUESTA que es una herramienta ágil, rápida y confiable.

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de las encuestas y entrevistas, se procedió a la revisión y codificación para proceder con el proceso de tabulación.

Se procedió a la categorización con la finalidad de que cada pregunta tenga los grupos y clases necesarias para su respuesta y de esta manera facilitar la tabulación de la información.

Los resultados están expresados en tablas, gráficos y en cantidad de respuestas proporcionadas por los encuestados y entrevistados. En el caso de las encuestas, para su interpretación se hace referencia a porcentajes, los que fueron calculados con la base de los datos tabulados obtenidos y que constan en las tablas y gráficos respectivos por cada uno de los ítems, así como el respectivo análisis e interpretación de los mismos.

2.2 Población y muestra

2.2.1 Población

Para la presente investigación se consideró como población a todo el personal docente, administrativo y de servicio de la PUCESE.

El personal docente se consideró únicamente a los que tienen dedicación a tiempo completo y medio tiempo; las autoridades, el personal administrativo y de servicios que tenga contrato indefinido de trabajo.

Tabla 2. Población de estudio

Personal	Población	Observaciones
Autoridades	6	Toda la población
Personal administrativo	60	Toda la población
Personal de servicios	13	Toda la población
Personal docente	145	Toda la población
Población total	224	

2.2.2 Muestra

Debido a un requerimiento propio de la Universidad, en conocer la opinión de todo el personal docente, administrativo y de servicios, se trabajó con todos los elementos del universo en los cuales se hace presente el problema investigativo, es decir se trabajó con toda la población.

2.3 Instrumentos

Para desarrollar esta investigación se utilizaron las técnicas de la encuesta y entrevista. El cuestionario de la encuesta se aplicó a los docentes tiempo completo y medio tiempo, así como también al personal administrativo y de servicios de la PUCESE. La entrevista se aplicó a la totalidad de las autoridades de la Sede.

2.3.1 La encuesta

El instrumento seleccionado para conseguir la información fue el cuestionario de Denison (1997), el cual fue adaptado para ser utilizado en la PUCESE. **Ver Anexo No. 1**

Este cuestionario consta de 60 preguntas, dividido en cuatro dimensiones con tres índices cada uno y éstos a su vez con cinco ítems en el cuestionario.

La dimensión de involucramiento consta de 15 reactivos relacionados con los índices de empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades. Esta dimensión representa la dinámica interna de la institución y su capacidad para la flexibilidad y cambio.

La dimensión de consistencia, tiene 15 reactivos que refieren a los valores centrales, acuerdos y coordinación e integración, también tiene que ver con la dinámica interna de la institución, pero sirve para darle estabilidad y dirección.

La dimensión de adaptabilidad con sus 15 reactivos considera la creación de cambio, enfoque al cliente y aprendizaje organizacional. Está enfocada al entorno externo de la institución, así como a la capacidad de flexibilidad al cambio.

La dimensión visión presenta 15 reactivos relacionados con la dirección estratégica, metas y objetivos, así como también la visión está relacionada con el entorno externo, la estabilidad y dirección a la organización.

2.3.2 La entrevista

La guía de entrevista fue aplicada a las autoridades y estuvo fundamentada en seis preguntas. **Ver Anexo No. 2**

La primera pregunta estuvo orientada a conocer la influencia de las creencias, valores y costumbres del personal de la PUCESE en los resultados que espera la institución; la segunda requiere saber los tipos de dificultades al implantar nuevas estrategias en la organización; la tercera, si la integración de los miembros de la institución permitió el logro de los resultados esperados;

la cuarta pregunta se refiere si la organización se ajusta a los cambios del entorno; la quinta requiere saber la relevancia de los factores económicos, políticos y legales en el desempeño de la organización y la última pregunta se refieren a conocer la importancia de la comunicación en el desarrollo de la cultura organizacional.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Descripción de la muestra

Para realizar la presente investigación, se escogió a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas, (PUCESE) institución de educación superior, privada, cofinanciada, sin ánimo de lucro. Forma parte del SINAPUCE (Sistema Nacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador), fundada el 24 de abril de 1981, como una obra de la Iglesia Católica de Esmeraldas, estando en funciones Monseñor Enrique Bartolucci, Obispo de la Diócesis. La PUCESE tiene como misión: Formar continua, personalizada e integralmente seres humanos con sentido emprendedor, social, ético, crítico y autocrítico, a la luz del Evangelio, capaces de liderar y generar transformaciones en orden a una provincia solidaria, justa, pacífica y que respeta la biodiversidad, desarrollando propuestas científicas innovadoras y sostenibles”.

La PUCESE, fue seleccionada por sus características y por la oportunidad que brinda para realizar esta investigación y porque no se cuenta con información que indique algún tipo de investigación relacionada con la cultura organizacional, considerándose un aporte al conocimiento para futuras investigaciones.

Los encuestados fueron los docentes a tiempo completo y medio tiempo; personal administrativo y de servicio, de los cuales el 55.4% son mujeres y 44.6% hombres, determinando que el género femenino predomina en la institución.

En cuanto a las edades de los encuestados, se pudo determinar que un gran porcentaje del personal que labora en la PUCESE es joven. Los datos completos se los puede resumir en la siguiente tabla:

Tabla 3. Edades

Edades	Porcentaje
Entre 18 y 25 años	4.1%
Entre 26 y 35 años	29.7%
Entre 36 y 45 años	38.8%
Entre 46 y 55 años	19%
Más de 56 años	8.2%

Así mismo, se determinó el nivel estudio de los trabajadores de la PUCESE, en donde más del 57% tiene un título de cuarto nivel y el 32% tiene un título de tercer nivel. Los datos completos se los puede resumir en la siguiente tabla:

Tabla 4. Nivel de estudios

Estudios	Porcentaje
Primaria	2.4%
Secundaria	7.4%
Técnico / tecnología	4.9%
Licenciatura	9.9%
Ingeniería	17.3%
Máster	52%
Doctorado / PhD	5.7%
Otro	0%

En relación a los años de servicio en la institución, se tiene que un poco más del 52% del personal que labora en la institución no tiene más de cinco años de servicio. El resumen de los datos se detalla a continuación:

Tabla 5. Años de servicio

Años	Porcentaje
Un año o menos	9%
Entre 2 y 5 años	43.8%
Entre 6 y 10 años	16.5%
Entre 11 y 20 años	20.6%
Más de 21 años	9.9%

Otro dato complementario y no menos importante es el estado civil de los encuestados, en donde más del 58% son casados. El resumen de los datos se detalla a continuación:

Tabla 6. Estado civil

Estado	Porcentaje
Soltero(a)	27.2%
Casado(a)	58.6%
Viudo(a)	0%
Divorciado(a)	7.4%
Unión libre	6.6%

Según el cargo que desempeñan los encuestados, el mayor porcentaje corresponde al personal docente con el 55.3%, seguido del 35.5% correspondiente al personal administrativo y el 9.2% al personal de servicio:

Tabla 7. Cargo que desempeñan

Personal	Porcentaje
Personal docente	55.3%
Personal administrativo	35.5%
Personal de servicio	9.2%

3.2 Análisis y descripción de resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación “Análisis de la cultura organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas, como estrategia de gestión administrativa” aplicando del modelo de Cultura Organizacional de Denison (1997), al personal docente, administrativo y de servicios de la PUCESE.

3.2.1 Análisis de la encuesta

3.2.1.1 Resultados por dimensión

3.2.1.1.1 Involucramiento

Tabla 8. Cultura organizacional - Involucramiento

INVOLUCRAMIENTO	69.9%
Empoderamiento	69.4%
1. ¿Considera usted que los empleados de la PUCESE están comprometidos con su trabajo?	76.1%
2. ¿Cree usted que las decisiones que se toman en la PUCESE, están acordes a sus necesidades?	65.8%
3. ¿La información se comparte adecuadamente para que esté disponible para todos quienes la necesiten?	34.2%
4. ¿Cree usted que participa positivamente en un grupo de trabajo de la PUCESE?	88%
5. ¿Se siente involucrado en la planificación del trabajo que realiza en su área?	82.9%
Orientación al equipo	72.66%
6. ¿Considera usted que en la PUCESE se fomenta la cooperación para trabajar en equipo?	59%
7. ¿Opina usted que trabajar en la PUCESE es como formar parte de un equipo?	65%
8. ¿Realiza usted sus tareas o actividades sin que esté su jefe vigilando?	94%
9. ¿Percibe usted que la PUCESE considera importante el trabajo en equipo?	58.1%
10. ¿Considera usted que el trabajo que realiza tiene relación con los objetivos de la PUCESE?	87.2%
Desarrollo de capacidades	67.86%
11. ¿Considera usted que la autoridad se delega para que usted realice su trabajo eficientemente?	65.8%
12. ¿Cree usted que la capacitación constante de los trabajadores de la PUCESE mejora sus competencias?	70.9%
13. ¿La PUCESE lo capacita continuamente para mejorar sus destrezas?	46.2%
14. ¿Considera usted que la capacidad de los trabajadores de la PUCESE es vista como ventaja competitiva?	63.2%
15. ¿Cree usted que tiene las habilidades y destrezas necesarias para realizar sus tareas?	93.2%

- En cuanto al índice de **empoderamiento**, el personal de la PUCESE, considera que está comprometido con el trabajo que realiza en ella, con un 76.1%. El 65.8% de empleados considera que la universidad toma

las decisiones en beneficio de su trabajo. El 65.8% de empleados, un número elevado considera que no se comparte adecuadamente la información entre los diferentes departamentos generando cierto malestar. El 88% cree que participa adecuadamente en los equipos de trabajo y el 82.9% siente que se lo toma en cuenta para la planificación del trabajo que se realiza en su departamento.

- En relación al índice de **orientación** al equipo, las personas encuestadas consideran que en la PUCESE el 59% dice que se fomenta la cooperación para trabajar en equipo. El 65% siente que trabajar en la PUCESE es como formar parte de un equipo. También el 94.1% opina que realiza su trabajo sin que esté presente su jefe. El 58.1% percibe que la PUCESE considera importante el trabajo en equipo y el 87.2% considera que el trabajo que realiza en la PUCESE tiene relación con los objetivos institucionales.
- En cuanto al índice de **desarrollo de capacidades** el 65.8% opina que en su área de trabajo se le delega autoridad para realizar sus funciones por sí misma; por otro lado, el 70.9% cree que la capacitación constante mejora sus competencias profesionales. El 53.8% de empleados considera que la universidad no invierte continuamente para mejorar las destrezas de sus empleados y un 46.2% considera que sí lo hace. El 63.2% considera que la capacidad de los trabajadores de la PUCESE es vista como ventaja competitiva. Además, el 93.2% del personal cree que tiene las habilidades y destrezas necesarias para realizar sus tareas.

3.2.1.1.2 Consistencia

Tabla 9. Cultura organizacional – Consistencia

CONSISTENCIA	60.3%
Valores centrales	76.2%
16. ¿Su jefe es congruente en lo que dice y lo que hace?	86.2%
17. ¿Cree usted que el estilo de dirección de la PUCESE lo hace diferente de las demás organizaciones?	75%
18. ¿Cree usted que los valores que rigen el quehacer universitario de la PUCESE son claros y consistentes?	69%
19. ¿Considera usted que pasar por alto los valores institucionales de la PUCESE, le ocasionará algún problema?	70.7%
20. ¿Considera usted que el código de ética institucional debe guiar su comportamiento e indicarle que debe o no debe hacer?	80.2%
Acuerdos	47.9%
21. ¿En situación de conflictos o desacuerdos, cree usted que la institución busca una solución en que todos ganen?	49.1%
22. ¿Percibe usted que el personal de la PUCESE comparte las creencias, costumbres, valores y formas de hacer las cosas?	52.6%
23. ¿Considera usted que en la PUCESE se llega a acuerdos en temas difíciles sin mucha dificultad?	43.1%
24. ¿Frente a sus dificultades de trabajo usted tiene problemas para alcanzar acuerdos en asuntos clave?	25%
25. ¿Conoce usted la existencia de un acuerdo claro sobre la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas?	69.8%
Coordinación e integración	57.04%
26. ¿Considera usted que su manera de trabajar es consistente y predecible?	87.9%
27. ¿Comparte usted con los demás compañeros de las diferentes áreas de la PUCESE su perspectiva de trabajo?	69.8%
28. ¿Considera usted que, en la PUCESE, es fácil coordinar proyectos entre las diferentes áreas?	42.2%
29. ¿Opina usted que trabajar con personas de un área diferente a la suya es como trabajar con alguien de otra institución?	29.3%
30. ¿En la PUCESE, existe una alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?	56%

- En el índice de **valores centrales** se tiene que, el 86.2% de las personas encuestadas afirmaron que su jefe es congruente con lo que dice y hace en su trabajo. El 75% cree que el estilo de dirección de la PUCESE se destaca frente a las demás instituciones. El 69% señala que los valores que rigen el quehacer universitario son claros. El 70.7% considera que el pasar por alto los valores institucionales ocasionará problemas. Además, el 80.2% indica que el código de ética institucional debe guiar su comportamiento e indicarle lo que debe hacer.
- En cuanto al índice de **acuerdos**, el 50.9% de los encuestados afirman que la institución no busca solucionar conflictos en donde todos ganen y el 49.1% dicen que sí. El 52.6% de los encuestados indican que el personal de la PUCESE comparte sus creencias, costumbres, valores y formas de hacer las cosas, mientras que un 47.4% piensa que no. El 56.9% percibe que la PUCESE no llega a acuerdos en temas difíciles, mientras que el 43.1% dicen que sí llega. Además, el 75% indica que, frente a dificultades de trabajo, sí tiene problemas para alcanzar acuerdos en asuntos clave. El 69.8% considera que debe existir un acuerdo claro sobre la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas.
- Respecto al índice de **coordinación e integración**, el 87.9% de los encuestados consideran que la manera de trabajar en la PUCESE es consistente y predecible, mientras que con un 69.8% consideran que comparten con los demás compañeros una misma perspectiva de trabajo. También indican con un 57.8% que en la PUCESE no es fácil coordinar proyectos entre las diferentes áreas de trabajo. Con un 70.7%, opinan que trabajar con personas de otras áreas de la PUCESE, es como trabajar con alguien de otra institución. Además, reflejan con un 56% que en la PUCESE existe alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución.

3.2.1.1.3 Adaptabilidad

Tabla 10. Cultura organizacional – Adaptabilidad

ADAPTABILIDAD	56.6%
<i>Orientación al cambio</i>	51.6%
31. ¿En la PUCESE, la orientación a cambiar la forma de hacer las cosas es flexible y fácil?	48.2%
32. ¿La PUCESE responde a los cambios del entorno?	60.7%
33. ¿Cree usted que la PUCESE, adopta métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo?	58.9%
34. ¿Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios en el trabajo?	42%
35. ¿Considera usted que las diferentes áreas de la PUCESE cooperan entre sí para introducir cambios?	48.2%
<i>Enfoque al cliente</i>	48.2%
36. ¿Considera usted que los comentarios y recomendaciones de los estudiantes, a menudo conducen a introducir cambios para mejorar el servicio que se brinda?	49.1%
37. ¿Cree usted que la información acerca de los estudiantes influye en las decisiones que se toma a nivel institucional?	41.1%
38. ¿Todos los miembros de la PUCESE, comprenden a fondo los deseos y necesidades del entorno?	44.6%
39. ¿Las decisiones institucionales se generan en beneficio de los estudiantes?	52.7%
40. ¿La universidad fomenta el contacto directo de sus empleados con los estudiantes?	53.6%
<i>Aprendizaje organizacional</i>	70.1%
41. ¿Considera usted al fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?	83%
42. ¿Percibe usted que la universidad fomenta y recompensa el asumir riesgos e innovar en las actividades laborales?	38.4%
43. ¿La PUCESE toma en cuenta sus ideas de cambio y mejoras de trabajo?	44.6%
44. ¿Considera usted que el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano?	92.9%
45. ¿Usted se asegura de que el esfuerzo que realiza logre los resultados esperados por la universidad?	92%

- Con relación al índice de **orientación al cambio**, el 51.8%, de los encuestados manifiestan que, en la PUCESE, la orientación a cambiar la forma de hacer las cosas no es flexible ni fácil, mientras que un 48.2% dicen que si lo es. También indican con 60.7% que la PUCESE responde bien a los cambios del entorno. Respecto a la adopción de métodos nuevos y mejoras para realizar el trabajo, los encuestados manifiestan con 58.9% que la PUCESE sí lo hace. Con un 58% manifiestan que hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios en el trabajo. El 51.8% de los encuestados manifiesta que en las diferentes áreas de la PUCESE no cooperan entre sí para introducir cambios.
- Respecto al **enfoque al cliente**, los encuestados manifiestan, con un 50.9% que los comentarios y recomendaciones de los estudiantes no son considerados para introducir cambios para mejorar el servicio que la PUCESE brinda. También indican, con un 58.9% que la información acerca de los estudiantes no influye en la toma de decisiones a nivel institucional. El 55.4% de los encuestados indican que no comprenden los deseos y necesidades del entorno y consideran también, con un 52.7%, que las decisiones institucionales si benefician a los estudiantes. El 53.6% manifiesta que la universidad sí fomenta el contacto directo de sus empleados con los estudiantes.
- El índice de **aprendizaje institucional**, indica que el 83% los encuestados infirieron que consideran el fracaso como una oportunidad de aprender y mejorar; el 61.6% indica que perciben que la universidad no fomenta ni recompensa el asumir riesgos e innovar en el trabajo. Con el 55.4% considera que la PUCESE no toma en cuenta las ideas de cambio y mejoras de trabajo. Por otro lado, el 92.9% manifiesta que el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano. El 92% asegura que el esfuerzo que realiza logra los resultados esperados por la universidad.

3.2.1.1.4 Misión

Tabla 11. Cultura organizacional – Misión

MISIÓN	70.3%
<i>Dirección y propósitos estratégicos</i>	76.3%
46. ¿Considera usted importante que la PUCESE tenga una planificación estratégica a largo plazo?	89.8%
47. ¿Considera usted que las estrategias que sigue la PUCESE sirve como referencia a otras?	64.8%
48. Recuerda usted, ¿cuál es la misión de la PUCESE?	76.9%
49. ¿Comprende usted la relación entre la misión y su trabajo en la universidad?	84.3%
50. ¿Considera usted que la dirección estratégica de la PUCESE es clara?	65.7%
<i>Metas y objetivos</i>	68.1%
51. ¿Cree usted que existe en la PUCESE un acuerdo generalizado sobre las metas a cumplir?	63.9%
52. ¿Su jefe inmediato fija metas ambiciosas pero realistas?	74.1%
53. ¿Cree usted que los directivos de la PUCESE coadyuvan a la consecución de los objetivos institucionales?	61.1%
54. ¿Los directivos de la PUCESE evalúan continuamente el progreso de los objetivos fijados?	63.9%
55. ¿Conoce usted lo que tiene que hacer para lograr los objetivos institucionales de la PUCESE?	77.8%
<i>Visión</i>	66.4%
56. Recuerda usted ¿cuál es la visión de la PUCESE?	75%
57. ¿Cree usted que los directivos de la PUCESE aplican una perspectiva institucional a largo plazo?	65.7%
58. ¿Considera usted que las ideas a corto plazo, comprometen la visión a largo plazo de la PUCESE?	50%
59. ¿La visión de la PUCESE genera entusiasmo y motivación entre sus miembros?	58.3%
60. ¿Desde su punto de vista cree usted que colabora con el cumplimiento del plan operativo anual?	83.3%

- En el índice **dirección y propósitos estratégicos** el 89.8% de las personas encuestadas manifestaron que es importante que la PUCESE tenga una planificación estratégica a largo plazo. El 64.8% de encuestados considera que las estrategias que sigue la universidad sirven como referencia a otras instituciones. Un gran porcentaje, específicamente el 76.9% de encuestados recuerda o sabe la misión de la PUCESE. El 84.3% comprende la relación entre la misión y el trabajo que se desarrolla en la universidad; además que el 65.7% considera que la dirección estratégica es clara.
- El índice **metas y objetivos** presenta los siguientes resultados: el 63.9% considera que en la PUCESE existe un acuerdo generalizado sobre metas a cumplir. El 74.1% considera que su jefe inmediato fija metas ambiciosas pero realistas. El 61.1% manifestaron que creen que los directivos coadyuvan a la consecución de los objetivos institucionales. Por otro lado, con el 63.9% indicaron que los directivos evalúan continuamente el progreso de los objetivos fijados. El 77.8% indicó que conocen lo que tienen que hacer para lograr los objetivos institucionales.
- Respecto a la **visión**, el 75% de los encuestados indicaron recordar cuál es la visión de la PUCESE; el 65.7% creen que los directivos aplican una perspectiva institucional a largo plazo. El 50% considera que las ideas a corto plazo comprometen la visión a largo plazo sin embargo el otro 50% dicen que no se compromete. El 58.3% considera que la visión genera entusiasmo y motivación y por otro lado el 83.3% cree que colabora con el cumplimiento del plan operativo anual.

3.2.2 Análisis de la entrevista

- En relación a la primera pregunta sobre la influencia de las creencias, los valores, las costumbres del personal y las formas en que realizan sus funciones, en los resultados que espera la institución, los entrevistados contestaron que influyen determinadamente en la forma en que realizan sus labores. Las personas trabajan según cómo piensan y cómo creen. Tienen un alto grado de importancia en los resultados que espera la institución. También influyen de manera negativa porque existe la tendencia de hacer cosas que no están apegadas a la filosofía de la PUCESE y a los reglamentos corporativos. Además, se considera a los valores, principios y creencias como una fortaleza que ayuda a la consecución de los objetivos institucionales.
- En lo que tiene ver a las dificultades encontradas al implementar nuevas estrategias en la organización, los entrevistados indicaron que en un principio hay resistencia al cambio por miedo a desestabilizarse a pesar de estar acostumbrados a los cambios. En la actualidad la PUCESE está viviendo cambios constantes, rápidos y muy exigentes de acuerdo a la nueva normativa que rige a las Universidades y Escuelas Politécnicas del país, en lo que tiene ver al ser de las universidades: la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad y cuesta mucho asumir esos cambios, sin embargo, éstos no son una opción. Cuesta mucho adoptar cambios, a pesar de ello los miembros de la organización lo asumen porque lo que se pretende es mejorar el trabajo.
- De acuerdo a la tercera pregunta en donde se consultó acerca de la integración de los miembros de la institución permite el logro de los resultados esperados; los entrevistados contestaron que en la actualidad no se logra una buena integración debido a que la institución ha crecido mucho. Hay compromiso para aunar esfuerzos y lograr los resultados esperados, pero hay que mejorar el trabajo en equipo y la

comunicación. La integración tiene limitaciones al gestionar procesos y trabajo en equipo interdepartamental hay que mejorarlo.

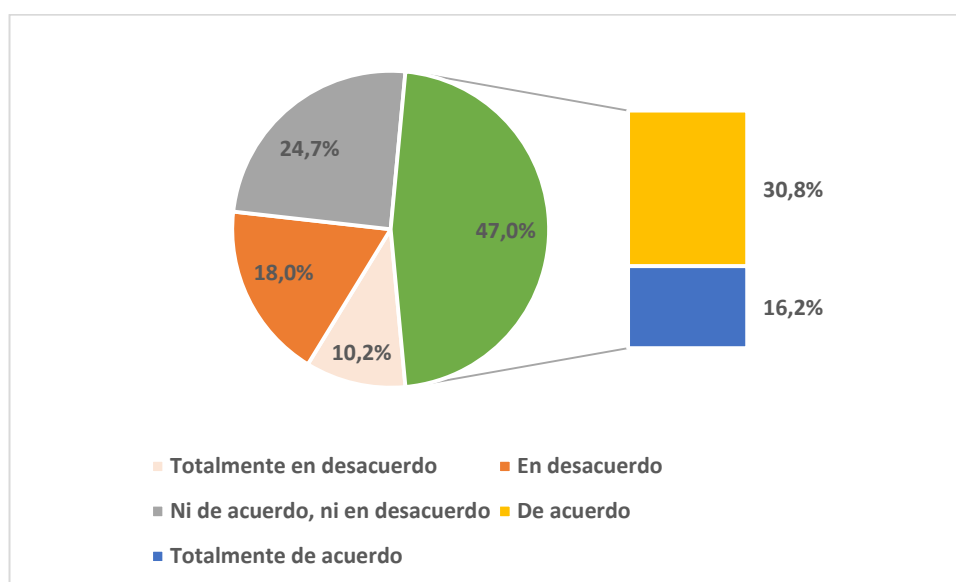
- En lo referente a la cuarta pregunta con relación a los cambios del entorno, la institución se reajusta a ellos, indicaron que la PUCESE en la actualidad ha tenido cambios muy fuertes y demasiado rápidos generados por los entes externos como el Estado que a través de leyes y reglamentos regulan las actividades de las universidades del país. Estos cambios han obligado a reajustarse en todo sentido. El fortalecimiento del SINAPUCE también ha provocado complicaciones sin embargo ha servido para tomar decisiones desde los órganos directivos para mejorar.
- Se les consultó también sobre los factores económicos, políticos y legales, son relevantes para el desempeño de la organización, manifestaron que son muy relevantes. Indicaron que la crisis económica que en la actualidad vive el país ha provocado un retraso en la subvención que el Estado da a las universidades particulares. En la PUCESE se ha reajustado el presupuesto, se han tomado medidas orientadas a optimizar el gasto, reducción de personal, entre otras. Los factores políticos influyen con mucha fuerza, como el rediseño de las carreras, nuevas formas de elaborar los proyectos de carreras, entre otros. En lo referente a los factores legales, los cambios en el Código del Trabajo que ha implementado nuevas formas de contratación, situaciones que son relevantes, pero que hay que asumirlos, no hay cómo evitarlos.
- Cuando se les consultó sobre la importancia de la comunicación corporativa para el desarrollo de la cultura organizacional, todos manifestaron que es una realidad muy débil en la institución. Hay que crear ámbitos y canales de comunicación formal, para que ésta llegue a tiempo. Están conscientes del valor que tiene la comunicación, que permite que los procesos se den de mejor manera. Esta es una tarea que la Sede tiene como materia pendiente.

3.2.3 Análisis de la comunicación en la PUCESE

Debido a la incidencia de la comunicación en la cultura organizacional y siendo determinante para su consolidación en un grupo social, se decidió investigar sobre este factor y cómo este afecta a la PUCESE.

Gracias a la investigación realizada por (Quiñonez, 2013), cuya tesis sobre el clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la PUCESE, abordó como uno de los factores preponderantes la comunicación, se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 1. Comunicación



Fuente: (Quiñonez, 2013)

En este factor se detectó que sólo el 47% del personal que labora en la PUCESE considera que existe un buen nivel de comunicación dentro de la institución. El 24,7% está indeciso sobre el nivel de satisfacción y el 28,2% considera que no existen medios de comunicación adecuados para que la información llegue a todas las áreas de la institución. Es importante considerar que este es uno de los factores con menor porcentaje de satisfacción, lo cual implica que esté en un nivel de RIESGO dentro de la institución. (Quiñonez, 2013, p.39).

Esta información se complementó y se reafirmó con los datos proporcionados por las autoridades en la entrevista que se les realizó, en donde se consultó sobre la comunicación.

Cabe indicar que actualmente se encuentran realizando una investigación actualizada sobre el clima organizacional en la PUCESE, en donde se evaluará nuevamente el tema de la comunicación.

3.2.4 Comentarios, sugerencias y observaciones realizadas

Aquí se detallan los comentarios, sugerencias y observaciones que los encuestados realizaron de manera general sobre la cultura organizacional en la PUCESE. **Ver Anexo No. 3**

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

Una vez realizada la interpretación y análisis de los resultados de la presente investigación, se presenta la discusión de los resultados obtenidos en relación a otros estudios:

El estudio de Libreros (2011) la cultura organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración, indica que las organizaciones son sistemas formados por personas, quienes cooperan y se agrupan para la existencia y cumplimiento de sus objetivos; al estar inmersas en un contexto global, experimentan cambios constantes que generan impactos en las personas que la integran y a la vez en la sociedad de una forma dialéctica y de manera permanente. Comparando estos resultados con los de la presente investigación coinciden en la importancia que tiene la **dimensión del involucramiento** de los miembros de la organización, con un porcentaje que alcanza el 69%, que refleja que los trabajadores se sienten parte de la institución y están comprometidos con el trabajo que realizan.

Por otro lado, Cantillo y Daza (2011) en su estudio, Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas, señalan que la cultura organizacional es el espejo de la compañía, en ella se reflejan sus principios, valores, mentalidad, estilo de vida, normas, comportamientos, reglas, filosofía y clima organizacional. **La dimensión de Consistencia** en la presente investigación refleja que el 60% de los encuestados señala estar de acuerdo con la importancia que tiene para el desempeño laboral, los valores, creencias, principios, acuerdos e integración. Sin embargo hay que emprender en mejoras.

También Villarreal y Villarreal (2012) en sus conclusiones del artículo científico presentado en los estudios previos: Diagnóstico de la cultura organizacional del Hospital de la Zona en Durango, México, manifiestan que un aspecto básico de la organización es su cultura, más aun si se prestan servicios, los cuales son proporcionados por personas para personas, por lo que es

importante considerar lo que creen, sienten y valoran los miembros del Hospital investigado de Zona Durango en México, tanto personal como directivos, aspectos que se conocieron a través de los indicadores con los cuales se valoró la cultura de la organización. Los resultados que preceden tienen similitud con la institución investigada, ya que ambas prestan servicios de personas para personas, por ello manifiestan con un 56,6% que están dispuestos a asumir los cambios, al constante aprendizaje organizacional y procurar una eficiente atención al cliente. No obstante, el índice que presenta **la dimensión de adaptabilidad** refleja que hay que mejorarla.

Los resultados de la investigación realizada por Aguilar (2008), El diagnóstico de la cultura organizacional, concluye que la cultura organizacional evidencia que existen o co-existen distintos modelos mentales bajo la capa superficial de una cultura organizacional que obliga a reconocer como punto de partida del diseño de estrategias, la construcción de una visión compartida; una imagen de futuro anclada en metas, valores, objetivos; y una misión capaz de unir a la gente en torno a una identidad y una aspiración común. En esta investigación se contrasta con los resultados obtenidos que demuestran que el 70% de los encuestados están de acuerdo y reconoce que la dirección estratégica está diseñada de acuerdo a los objetivos institucionales, demostrando con ello la importancia de la **dimensión misión**, capaz de unir a sus miembros alrededor de un entorno común.

En los resultados obtenidos en la entrevista a las autoridades, se observa que los valores, costumbres y forma de hacer las cosas del personal tienen una marcada influencia en los resultados de la organización. En las dificultades para implantar nuevas estrategias se encontró que el personal tiene resistencia al cambio, sin embargo, también se nota que existe una actitud de asumirlos. En cuanto a la integración y al trabajo en equipo, tiene limitaciones, sin embargo, hay compromiso para aunar esfuerzos para lograr los resultados esperados. Se espera mejorar. Con relación a los reajustes por cambios del entorno, la organización los asume y ha servido para tomar decisiones e implementar mejoras. Asimismo, manifestaron que los factores económicos, legales, políticos, afectan y son relevantes en el desempeño institucional. En

la relación a la importancia de la comunicación, ésta tiene limitaciones e indican que hay que mejorar. En relación a estos resultados se determina un enfoque externo porque la organización se ve afectada por el entorno teniendo que reajustarse a ellos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

5.1 Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados y a los resultados obtenidos durante el desarrollo de esta investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- El desarrollo de la fundamentación teoría y conceptual de esta investigación, permitió determinar que la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas, que sirven de marco de referencia a los miembros de la organización, ofreciendo las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.
- Luego del estudio y análisis de varios modelos para medir la cultura organizacional, se determinó que el Modelo de Denison era el más acorde para esta investigación, ya que éste reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Para esto se analizaron cuatro dimensiones o enfoques culturales principales: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión.
- Según los resultados obtenidos en la investigación, se pudo determinar que la Misión y el Involucramiento son los enfoques culturales con mayor aceptación dentro de la organización, estableciéndose así, que en la PUCESE existe una dirección clara y metas que sirven para definir un curso de acción adecuado para la organización y sus miembros, así como también se anima fuertemente al involucramiento de los empleados y crean un sentido de propiedad y responsabilidad.

- Se determinó que la Adaptabilidad y Consistencia son los enfoques culturales con menor aceptación dentro de la organización, estableciéndose así, que la PUCESE tiene problemas de cambios y de asumir riesgos frente a las demandas del entorno, así como también no cuenta con una cultura fuerte y compartida por la mayoría de sus empleados.
- Se evidenció la incidencia que tiene la comunicación en la cultura organizacional, siendo determinante para su consolidación dentro de la universidad. La comunicación soporta la cultura organizacional, porque colabora con su divulgación, en la medida en que más miembros de la organización compartan creencias, más consolidada será la cultura.

5.2 Propuesta

En base a los resultados obtenidos en la investigación, para mejorar la cultura organizacional de la PUCESE, se propone:

- La PUCESE emprenda en estrategias encaminadas a que la comunicación llegue a tiempo y esté disponible para todos quienes la requieran y poder así todos ir hacia una misma dirección.
- La PUCESE atienda, responda y anticipe las necesidades del entorno, con ello se reflejará el grado de preocupación de la institución por satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Implementar las herramientas que permitan conocer, identificar las necesidades de los estudiantes y una constante capacitación a su personal administrativo en servicio al cliente.
- Potenciar los valores y acuerdos que favorezcan la integración, que según Denison deben estar estrechamente ligadas con las prácticas y políticas de la institución.

REFERENCIAS

Aguilar, A. (2008). El diagnóstico de la Cultura Organizacional. Revista Global Journal, Edición Iberoamericana. Volumen 6, 67-81

Basabe, G. y Basabe, M. (2013). Cultura organizativa: análisis de su relación con la estrategia y gestión empresarial. Eídos, 6, 48-63

Calix, M. (14 de julio de 2011). Gestión Administrativa. Definición. <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/.obtenido> de <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/p/contenidos.html>

Cantillo, E. y Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. Escenarios, 18-23

Cardona, D. y Macías, N. (2007). Comunicometodología. Intervención social estratégica. México: Universidad Intercontinental.

Chiavenato, E. (2009). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito de las organizaciones. México: McGraw Hill.

Chiavenato, E. (2009). Gestión del talento humano. México: Mc GrawHill.

Cameron, K. y Quinn, K. (2006). Diagnosis and Changing Organizational culture. Based on the competing values framework. San Francisco, California. Wesley Editor.

Constitución Política del Ecuador. Registro oficial N° 449. Quito Ecuador, 20 de octubre de 2008.

Denison, D. (1997). Cultura corporativa y efectividad organizacional. Colombia. Editorial Legis.

Eagleton, I. (2009). La idea de cultura. Barcelona: Paidós.

Galpin, T. (2013). La cultura. Madrid: Ediciones Días de Santos.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning Inc.

Hosftefe, G. Hosftefe, J. y Monkov, M. (2010). Culture and organizations: software of the mind; intercultural cooperation and its importance for servival. USA. McGraw Hill.

Lazzo, A. (17 de mayo de 2012). Importancia de la gestión administrativa. Obtenido de <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/importancia.html>

Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). Registro Oficial N° 298. Año II, martes 12 de Octubre del 2010. Quito Ecuador.

Libreros, A. (2011). Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores públicos de una institución educativa del Valle del Cauca. (Tesis de maestría) Universidad Manizales. Colombia.

López, L. y Cruz, T. (2012). Diagnóstico de la cultura empresarial. Comparación con otros estudios. Ciencia y Tecnología. Número 3, 59-76

Matamoros, S. y Valverde, G. (2005). Análisis de la cultura organizacional de las empresas distribuidoras de energía eléctrica en el Ecuador. Revista Tecnológica ESPOL, 61-68

Pedraza, L. Obispo, K. Vásquez, L. y Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Schein: estudio fenomenológico. Clío América, 9 (17), 17-25

Pérez, A. Naranjo, R. y Roque, Y. (2009). La cultura organizacional. Algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Tecnología en marcha. Vol.22, número 3, 56-64

Posso, M, (2011). Proyectos, tesis marco lógico. Quito: Noción Imprenta.

Prieto, J. (2011). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoediciones.

Quiñónez, X. (2013). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas (PUCESE). Esmeraldas.

Reglamento General de Grados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas. (s.f).

Reglamento de Régimen Académico. RPC-SE-13-No.OS1-2013. Quito Ecuador, 13 de noviembre de 2013.

Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson.

Rodríguez, R. (2011). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Revista Invenio. N° 12(22), 67-92

Schein, E. (1992). Cultura organizacional y liderazgo. Plaza y Janes Editores S.A.

Schein, E. (2010). Orgazational culture and leadership. USA. Jhon Wiley & Son, Inc.

Sepúlveda, F. (2004). El modelo competing values frameword. Economía y Negocios, 67, 7-27

Terán, O. y Lorenzo, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. Omnia, 17 (1).

Vargas, J. (2011). Cultura y desarrollo organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno. Dialnet, 5-16

Velasco, R. (2015). Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación. (Tesis de pregrado). Instituto Tecnológico de Sonora. México.

Villarreal, M. y Villarreal, F. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en un Hospital de Zona Durango. Conciencia Tecnológica. Número 44, 1-7

ANEXOS

6.1 Anexo 1

Encuesta dirigida al personal docente, administrativo y de servicio

Dimensión					
Involucramiento					
Empoderamiento	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre
1. Considera usted que los empleados de la PUCESE están comprometidos con su trabajo?					
2. Cree usted que las decisiones que se toman en la PUCESE, están acordes a sus necesidades?					
3. La información se comparte adecuadamente para que esté disponible para todos quienes la necesiten?					
4. Cree usted que participa positivamente en un grupo de trabajo de la PUCESE?					
5. Se siente involucrado en la planificación del trabajo que realiza en su área?					
Orientación al equipo	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre
6. Considera usted que en la PUCESE se fomenta la cooperación para trabajar en equipo?					
7. Opina usted que trabajar en la PUCESE es como formar parte de un equipo?					
8. Realiza usted sus tareas o actividades sin que esté su jefe vigilando?					
9. Percibe usted que la PUCESE considera importante el trabajo en equipo?					
10. Considera usted que el trabajo que realiza tiene relación con los objetivos de la PUCESE?					
Desarrollo de capacidades	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre

11. Considera usted que la autoridad se delega para que usted realice su trabajo eficientemente					
12. Cree usted que la capacitación constante de los trabajadores de la PUCESE mejora sus competencias?					
13. La PUCESE lo capacita continuamente para mejorar sus destrezas?					
14. Considera usted que la capacidad de los trabajadores de la PUCESE es vista como ventaja competitiva?					
15. Cree usted que tiene las habilidades y destrezas necesarias para realizar sus tareas?					
Consistencia					
Valores centrales	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre
16. Su jefe es congruente en lo que dice y lo que hace?					
17. Cree usted que el estilo de dirección de la PUCESE lo hace diferente de las demás organizaciones?					
18. Cree usted que los valores que rigen el quehacer universitario de la PUCESE son claros y consistentes?					
19. Considera usted que pasar por alto los valores institucionales de la PUCESE, le ocasionará algún problema?					
Acuerdos	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre
21. En situación de conflictos o desacuerdos, cree usted que la institución busca una solución en que todos ganen?					
22. Percibe usted que el personal de la PUCESE comparte las creencias, costumbres, valores y formas de hacer las cosas?					
23. Considera usted que en la PUCESE se llega a acuerdos en temas difíciles sin mucha dificultad?					
24. Frente a sus dificultades de trabajo usted tiene problemas para alcanzar acuerdos en asuntos clave?					

25. Conoce usted la existencia de un acuerdo claro sobre la forma correcta o incorrecta de hacer las cosas?					
Coordinación e integración	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre
26. Considera usted que su manera de trabajar es consistente y predecible?					
27. Comparte usted con los demás compañeros de las diferentes áreas de la PUCESE su perspectiva de trabajo?					
28. Considera usted que en la PUCESE, es fácil coordinar proyectos entre las diferentes áreas?					
29. Opina usted que trabajar con personas de un área diferente a la suya es como trabajar con alguien de otra institución					
30. En la PUCESE, existe una alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?					
Adaptabilidad					
Creación de cambio	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre
31. En la PUCESE, la orientación a cambiar la forma de hacer las cosas es flexible y fácil?					
32. Le afectan los cambios del entorno en la PUCESE?					
33. Cree usted que la PUCESE, adopta métodos nuevos y mejorados para realizar el trabajo?					
34. Cree usted que las iniciativas para realizar cambios en su lugar de trabajo, le crean molestias y dificultades?					
35. Considera usted que las diferentes áreas de la PUCESE cooperan entre sí para introducir cambios?					
Enfoque en el cliente	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre
36. Considera usted los comentarios y recomendaciones de sus clientes internos y externos para introducir cambios que mejoren el servicio que brinda?					

37. Cree usted que la información acerca de sus clientes debe influir en las decisiones que usted toma?					
38. Considera usted que el personal de la universidad demuestra atención y preocupación de las necesidades del entorno de la PUCESE?					
39. Para tomar decisiones, con frecuencia usted tiene en cuenta los intereses de sus clientes?					
40. La universidad fomenta el contacto directo de sus empleados con los clientes?					
Aprendizaje organizacional	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre
41. Consideras al fracaso una oportunidad para aprender y mejorar el servicio que brindas?					
42. Percibes que la universidad recompensa el asumir riesgos e innovaciones en tu trabajo?					
43. La PUCESE toma en cuenta tus ideas de cambio y mejora de trabajo?					
44. Consideras que el aprendizaje es un objetivo importante en tu trabajo diario?					
Usted se siente comprometido/a para lograr resultados esperados por la universidad?					
Misión					
Dirección e intención estratégica	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre
46. Conoce usted que la PUCESE tiene planificación estratégica a largo plazo					
47. Considera que las estrategias que utiliza la PUCESE sirve como referencia a otras instituciones?					
48. Conoce usted la misión de la PUCESE?					
49. Comprende usted la relación entre la misión y su trabajo en la universidad?					
50. Considera usted que la dirección estratégica de la PUCESE es clara?					

Metas y objetivos	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre
51. Cree usted que existe en la pucece un acuerdo generalizado sobre las metas a cumplir?					
52. Su jefe inmediato fija metas ambiciosas pero realistas?					
53. Cree usted que los directivos de la PUCESE coadyuvan a la consecución de los objetivos institucionales?					
54. Los directivos de la PUCESE evalúan continuamente el progreso de los objetivos fijados?					
55. Conoce usted lo que tiene que hacer para lograr los objetivos institucionales de la PUCESE?					
Visión	nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	Siempre
56. Conoce la visión de la PUCESE?					
57. Cree usted que los directivos de la PUCESE aplican una perspectiva institucional a largo plazo?.					
58. Considera usted que las ideas a corto plazo, comprometen la visión a largo plazo de la PUCESE.					
59. La visión de la PUCESE genera entusiasmo y motivación entre sus miembros?					
60. Desde su punto de vista cree usted que colabora con el cumplimiento del plan operativo anual?					

6.2 Anexo 2

Guía de entrevista dirigida a Autoridades de la PUCESE

1. ¿Cómo influyen las creencias, los valores, las costumbres del personal y las formas en que realizan sus funciones, en los resultados que espera la institución?
2. ¿Qué tipos de dificultades ha encontrado al implantar nuevas estrategias en la organización?
3. ¿La integración de los miembros de la institución permite el logro de los resultados esperados?
4. ¿La institución se reajusta ante los cambios del entorno? ¿Cómo lo hace?
5. ¿Los factores económicos, políticos, legales, entre otros, son relevantes para el desempeño de la organización?
6. ¿Considera usted que la comunicación corporativa es importante para el desarrollo de la cultura organizacional?

6.3 Anexo 3

Comentarios, sugerencias y observaciones realizadas por el personal que labora en la PUCESE

1	Los valores que se exponen en la misión, debería ponérselo más en práctica
2	Que es importante la comunicación entre todos, las disposiciones deben ser siempre bien direccionadas, que se siga trabajando con entusiasmo
3	Reorganizar la Dirección Administrativa, sobre todo Recursos Humanos, no solo es un completo caos, sino que además ellos NUNCA, y cuando digo NUNCA, es N U N C A se equivocan... Todos se equivocan ellos NUNCA.
4	Se requieren mayores estrategias de trabajo interdepartamental y/o interesuelas
5	Se debe fomentar las capacitaciones el trabajo en equipo la estabilidad laboral la motivación y la equidad (todos somos y hacemos PUCESE nadie es más que otro)
6	Para mejor todos debemos trabajar duro y solidarizarnos con los problemas que estamos teniendo.
7	Considero que los instrumentos para dirigir y administrar esta noble institución existen; por lo tanto, este trabajo de investigación abonará positivamente la necesidad de vivir en la práctica una cultura acorde al nivel de esta institución educativa que cuya razón de existir es el abanderarse de la necesidad de desarrollo de la sociedad esmeraldeña.
8	Todas las formas que aplica la PUCESE para conseguir sus objetivos de mejora para la institución y por ende para la provincia y el país en general son las correctas.
9	Tomar en cuenta a los profesores de medio tiempo por la noche en las capacitaciones Técnicas de la PUCESE.
10	Suban el sueldo
11	El sistema de matrículas es algo en lo que se debe pensar en agilizar, y en recursos humanos deben agilizar ciertos procesos.
12	Considero que la Pucese debe generar un espacio mayor de participación del estudiante en la elaboración de sus planes operativos. La visión de la
13	Pucese debe ser revisada y forjada en la mente de cada uno de los trabajadores para fortalecer su calidad de trabajo que a mi parecer es muy buena pero que probablemente no tiene claro por qué luchamos cada día para que la Pucese logre despegar con todo el talento humano que tiene, incluyendo el talento que hay en las aulas de clase.
14	Hay que mejorar la cultura tecnológica, es decir, que las personas que laboran en la PUCESE utilicen los medios tecnológicos siempre para que la comunicación sea más eficaz y eficiente.
15	Que todas las autoridades de la pucese deberían reunirse con todos los trabajadores para informar sobre el plan operativo y su avance cada semestre para así buscar una mejora para la institución.
16	Utilizar la comunicación más fluida para tener conocimiento preciso sobre la información interna de la pucese

17	La universidad debería situarse en el contexto actual de lo que implica ser una institución de educación superior que busque optimizar su organización y alcanzar altos estándares académicos. Lamentablemente se percibe que la institución todavía tiene rezagos de ser un instituto de educación superior, evidenciándose disparidades en el trato al personal administrativo con el académico, lo cual es paradójico al ser una institución académica superior. Un ejemplo es como está dibujado el organigrama del personal, prácticamente a las Escuelas se las sitúa en la parte más baja de la estructura organizacional, lo cual denota la importancia que se les da a las Escuelas, siendo estas el lugar en donde se forman a los futuros profesionales y que por ende deberían ser mejor atendidas en sus requerimientos. Cabe admitir que se han visto notables mejorías desde que está la nueva Directora Académica, pero se nota que las autoridades administrativas ponen reparos a una adecuada gestión académica.
18	Debe haber un mejor sistema de comunicación y aplicar lo que se dice en reuniones.
19	Es importante la inclusión de todo el personal docente técnico y administrativo para los trabajos en equipo, por cuanto la experiencia en diferentes áreas y campos al ser socializada se robustece y mejora los enfoques del trabajo.
20	Pienso que está norma de Cultura Organizacional, es importante para llevar a cabo nuestras actividades diarias tanto de empleados como de comunidad en general, y el compromiso de nosotros los empleados hacia los objetivos colectivos de la Institución para la cual laboramos.
21	Más trabajo en equipo y tener unos mejores canales de comunicación
22	Siento que los directivos de la PUCESE no valoran el esfuerzo que hacemos los docentes para dar una educación de calidad al estudiante ya que cada vez aumentan y aumentan las horas de clases y nos exigen más y más colocándonos más trabajos lo cual causa que descuidemos la docencia que es lo más importante en una universidad dar una educación de la calidad al alumno. El estudiante y el docente son la última rama del árbol.
23	La PUCESE es una universidad de mucho prestigio, creo que desperdicia oportunidades de mejorar en los aspectos académico y administrativo, tiene un gran potencial que podría ser explotado para obtener grandes resultados.
24	A) La parte humana como principio que pulga la PUCESE, debe cobijar a todos los estamentos. B) Analizar y buscar respuestas hacia las necesidades de los estudiantes y sus espacios de movilidad y ambiente educativo. C) Continuar con las mejoras en aulas para que los docentes puedan impartir en un mejor ambiente la cátedra.
25	Mejorar alineación estratégica
26	Mejorar las redes formales de comunicación
27	Hay preguntas que la gente no va a ser sincera al contestar, se debería obligar a todos los que integramos la PUCESE, para que contesten esta encuesta, solamente así se podrá tener una idea clara sobre la cultura organizacional. Pienso sinceramente, que si el 25% conoce realmente la misión, visión y objetivos de la Institución es mucho, nuevamente indico, hay problemas entre los departamentos, se maneja todavía el cacicazgo, hay miedos y el ambiente se torna conflictivo, no hay apoyo entre administrativos y docentes, además la parte extranjera está conformando un elitismo y disgregación, la interculturalidad no está funcionando ni respetando, deberían reconsiderar la posición de los extranjeros con relación a nuestra participación, ojala esto no se tome como retaliación a las personas que puedan dar una opinión referente a lo que uno percibe desde el punto de vista como ente de la PUCESE. Hemos avanzado en la consecución de las mejoras y cumplimiento de los objetivos, sin embargo, hay que seguir trabajando. Esperemos que esta encuesta sea discrecional.
28	Considero que deben unir esfuerzos tanto docentes como administrativos, para salir adelante como institución

6.4 Anexo 3

Autorización del Pro-rector de la PUCESE para la realización de esta investigación