

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

<https://doi.org/10.35381/i.p.v5i1.2691>

## **Cultura organizacional de los colaboradores de la Universidad Autónoma de los Andes, Tulcán, Ecuador**

### **Organizational culture of the employees of the Universidad Autónoma de los Andes, Tulcán, Ecuador**

María Fernanda Gómez-Ayala

[pg.mariafga45@uniandes.edu.ec](mailto:pg.mariafga45@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-7822-8951>

Ariel José Romero-Fernández

[ua.arielromero@uniandes.edu.ec](mailto:ua.arielromero@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-1464-2587>

Edgar Lascano-Corrales

[ua.edgarlascano@uniandes.edu.ec](mailto:ua.edgarlascano@uniandes.edu.ec)

Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Tungurahua  
Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-7002-8717>

Recibido: 15 de enero 2023

Revisado: 20 marzo 2023

Aprobado: 15 de abril 2023

Publicado: 01 de mayo 2023

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar el tipo de cultura organizacional dominante en la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES Tulcán; diagnosticando debilidades y fortalezas de la cultura de las carreras de la sede y administrativa. El tipo de la investigación es descriptiva; esto permite la búsqueda y el procesamiento de la información en la organización objeto de estudio. Los resultados, con respecto al tipo de cultura dominante que existe en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes se determinó que es la "la cultura–adhocracia" ya que el personal (docentes, y personal administrativo) posee un alto grado de empoderamiento en sus funciones. En conclusión, se encontró fortaleza como es la cultura Adhocrática la cual ha permitido sobreponerse en la región, integrar procesos, formar equipos de trabajo que facilite la ejecución de tareas y objetivos, además no existe una debilidad de la cultura organizacional.

**Descriptor:** Cultura; organización; liderazgo; trabajo; administración. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the type of dominant organizational culture at the Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES Tulcán; diagnosing weaknesses and strengths of the culture of the headquarters and administrative careers. The type of research is descriptive; this allows the search and processing of information in the organization under study. The Results, With respect to the type of dominant culture that exists in the Autonomous Regional University of Los Andes, it was determined that it is the "culture-adhocracy" since the staff (teachers and administrative staff) have a high degree of empowerment in their functions. In conclusion, strength was found such as the Adhocratic culture which has allowed to overcome in the region, integrate processes, form work teams that facilitate the execution of tasks and objectives, in addition there is no weakness in the organizational culture.

**Descriptors:** Culture; organization; leadership; job; administration. (UNESCO Thesaurus).

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

## INTRODUCCIÓN

Desde el surgimiento de las empresas y las organizaciones hasta nuestros días ha sido un tema de gran interés, la globalización ha permitido que las organizaciones estructuren una Cultura Organizacional (CO) basado en normas y valores. “La cultura organizacional es un concepto central en la gestión de las organizaciones en la actualidad, pues tanto directivos empresariales en diversas compañías, como académicos e investigadores” (Vesga , y otros, 2020, p.44).

La cultura organizacional se ha definido como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Según Reyes & Moros (2019) mencionan que CO es un elemento significativo para promover la competitividad y productividad de la empresa a corto y largo plazo, dado que examina las capacidades intelectuales de los trabajadores, además, el intercambio de ideas entre los grupos facilitando la realización de las actividades de la organización, creando un clima de compañerismo, y de entrega en el trabajo favorable a su nivel de producción.

La Universidad UNIANDES parte de una Historia que durante los años se ha consolidado al norte del País, brindando una estabilidad laboral para todo el personal que labora, sin embargo, al pasar el tiempo la estructura de una cultura organizacional ha menguado, y esto corresponde a un tema de liderazgo dentro de la CO “[...] considerado como un proceso donde se ejerce una influencia en otras personas, a través de una comunicación efectiva, logrando así motivar a estos para contribuir en el logro de los objetivos del grupo o de una organización” (Pedraja, Marchion, Espinoza, & Muñoz , 2020). Según Chung & Espinoza (2020) menciona que “Una cultura organizacional se vuelva más transformadora, la alta dirección debe articular los cambios que se requieren. Los comportamientos de los líderes de alto nivel se convierten en símbolos de la nueva cultura de la organización”.

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

Mediante un estudio descriptivo se identificará en el área de estudio las fortalezas y oportunidades de mejora en cada dimensión analizada, esto con el fin de subsanar el problema presente en cuerpo colegiado tanto de la Carreras y del personal administrativo.

“La cultura organizacional se ha realizado, principalmente, en las organizaciones productivas (ya sean empresas u hospitales, entre otros). En los últimos años, estos estudios han comenzado a abrirse camino en las organizaciones educativas y, específicamente, en las bibliotecas” (Vargas Echeverría & Flores Galaz, 2019).

De la misma manera, la cultura organizacional presente en la UNIANDES Tulcán está ligada a varias dimensiones tales como: orientación a los equipos en las diferentes áreas complementarias Dirección General, Asistente, Recursos Humanos, así también a la orientación de los resultados de manera interna como externa y la estabilidad que permite a la toma de las decisiones y acciones de la organización a mantener el estado de las cosas. Para analizar las dimensiones de una cultura organizacional óptima y eficiente según lo expresa Robbins (2010), se considerarán seis dimensiones siguientes: innovación y toma de riesgos, estabilidad, agresividad, orientación a los equipos, orientación a la gente, orientación a resultados y atención al detalle.

Para que exista una organización con un estándar de calidad, lo primero que se debe tomar en cuenta son varios factores, tales como la forma en que se organiza cada empresa o institución pública o privada, además, la valoración de las características propias de sus integrantes y de la propia organización; esta permitirá y lograr una gestión efectiva y eficiente; ya que la universidad ha sido considerada no solo como un centro de enseñanza, sino también como una organización que enfrenta las problemáticas desde diferentes perspectivas: cultural, social y administrativa. (Llancari & Alania, 2020).

Dentro de las empresas la CO es importante para el cumplimiento de tareas en las áreas administrativas y planes de carreras con el fin de optimizar el potencial del personal con una cultura fuerte. De la misma manera también existe los aspectos negativos como lo

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

menciona Palafox, Ochoa, & Jacobo (2019) “si no se le otorga la atención debida, pues podría perjudicar a los empleados y a sus actividades dentro de la organización”

Según Pedraja, Marchioni, Espinoza, & Muñoz, (2020) menciona que en el contexto de educación superior existen estudios empíricos que demuestran que el liderazgo ejercido en esta área influye en los niveles de satisfacción laboral, flexibilidad organizacional. Manejo de conflictos, en el logro de la calidad, y en el crecimiento, sustento y efectividad de la institución a largo plazo. Mena (2019) menciona; el desarrollo integral de las instituciones requiere de la puesta en práctica de varios elementos que favorecen un adecuado clima laboral, con impacto en los avances y los resultados que se alcanzan en la actividad productiva o en la prestación de bienes o servicios.

Según, Álvarez, Obispo, Vásquez, & Gómez, (2015) “[...] en un concepto formal para la cultura organizacional, en tal sentido es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable solo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa”. La cultura debe ser observada como el conjunto de prácticas significativas tanto internas y externas que las personas en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización.

Cameron y Quinn identificaron cuatro tipos de culturas dominantes entre ellas está el clan, adhocracia, jerarquizada, y mercado. En primer parte, la cultura Clan está relacionada a una organización basada en la familia, el lugar de trabajo que predomina es amistosa con una afinidad de figuras paternas y mentores, además, existe el alto compromiso con la organización, por ejemplo, el trabajo en equipo, la participación del equipo o personal que trabaja en la empresa y el consenso. La cultura adhocracia los líderes son innovadores y toman riesgos aceptados, además, el entorno que labora es un lugar dinámico y por ende las personas tienden a ser creativas. De la misma manera existe un estímulo por parte de la organización hacia el personal siendo la iniciativa individual y libertad de intelecto.

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

Jerarquizada. Prevalen los procedimientos y dirige al personal que hacer en sus funciones diarias. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores, manteniendo la conexión, en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante. Mercado. La organización se orienta a los resultados, preocupándose por efectuar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y esto conlleva mayor productividad mediante una fuerte participación de mercados, posicionamiento y control. (Velasco, 2015). Para dar una solución se parte de la cultura organizacional bajo el modelo de Schein y lo relacionado a la cultura dominante y determinar el tipo de Cultura Organizacional dominante en La Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES Tulcán, mediante el diseño de la metodología de investigación para determinar debilidades y fortalezas de la cultura de las carreras de la sede y administrativa.

## **MÉTODO**

El tipo de la investigación es descriptiva; esto permite la búsqueda y el procesamiento de la información que en este caso es la Universidad Regional Autónoma de los Andes - UNIANDES Tulcán. La construcción de la fundamentación teórica y la exploración de los antecedentes, permitieron definir conceptual y operacionalmente el objeto de estudio, pues permite establecer un análisis de los elementos vinculados a la Cultura Organizacional en la aplicación del plan de recolección de datos, con la finalidad de obtener información relevante para el desarrollo del artículo científico. La misma se analizó, para presentar los resultados.

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

Para la investigación se trabajará con la siguiente población de estudio:

**Tabla 1.**  
Población.

<b>POBLACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Personal Administrativo	22
Docentes de la Carrera de Derecho	16
Docentes de la Carrera de Enfermería	13
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>

**Fuente:** Universidad Regional Autónoma de los Andes -UNIANDES Tulcán.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

La Universidad Regional Autónoma de Los Andes-UNIANDES- es una organización con experiencia en la Educación Superior, con una visión y misión de ser una organización reconocida a nivel nacional e internacional, con un personal que trabaja en bien del fortalecimiento institucional y tecnológico formando profesionales éticos enmarcados con una cultura organizacional que conlleve a cambios importantes a corto y largo plazo.

Para determinar con precisión la cultura que predomina en la UNIANDES Tulcán, se empleó como instrumento de investigación la encuesta y entrevista. La primera nos dio una visión amplia del entorno sobre el nivel de satisfacción que sienten los colaboradores que trabajan en la Sede sobre cada una de las dimensiones evaluadas, de manera general existe un alto grado de satisfacción a pesar de que existe un pequeño porcentaje de inconformidad, sin embargo, existe una cultura fuerte y bien marcada. Consecuentemente, se necesita recabar más información la cual nos proporcionaría una mayor información para saber cuál cultura es la dominante y para esto aplicamos la

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

entrevista a todo el público objetivo con un lapso de diferencia de 15 días, por lo tanto, dió como resultado determinar que la cultura dominante es la dominante es la Adhocrática, pero con un margen de la cultura Jerarquizada basada en los procesos a seguir.

La cultura organizacional según los autores Schein, Cameron y Quinn (2015) se enfocan en que las organizaciones poseen características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios que se da en el entorno de la empresa. Reyes & Moros (2019) mencionan que CO es un elemento significativo para promover la competitividad y productividad de la empresa a corto y largo plazo. Partiendo de esta premisa se puede mencionar que la Cultura Organizacional debería aplicar a diferentes organizaciones y sectores, de esta manera se establece una relación entre liderazgo y cultura cuyo fin es alcanzar las metas propuestas. La Universidad Regional Autónoma de Los Andes-UNIANDES, posee una cultura basada en departamentos. Velázquez , Del Toro, & García, (2018) mencionan que las organizaciones que están formadas por grupos de trabajo que desarrollan culturas paralelas [...] es decir establecen lazos comunes, reglas grupales y formas de resolver los problemas, además, se establecen subculturas. Según Velázquez , Del Toro, & García, (2018) “entendidas estas como esas culturas que se desarrollan al interior de la organización y que contribuyen a formar la ideología que caracterizará la cultura de la organización en general”.

En todos los modelos los autores proponen el cuestionario, sin embargo, Schien et. al (2015), se basa en la entrevista y la observación, es por ello, que ha concordado y se apoyan estos supuestos de evaluación para determinar el tipo de CO que posee la UNIANDES Tulcán, apoyándose en la conclusión según Palafox, Ochoa, & Jacobo (2019), en la que menciona n“si no se le otorga la atención debida, pues podría perjudicar a los empleados y a sus actividades dentro de la organización”.

Desde el punto de vista gerencial y cuestión de cambio cultural, habrá tensión en aquellos que se aferran a un cambio organizacional, la mala cultura organizacional es muy fácil de

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

detectar porque existe la jerarquía entre departamentos, coordinadores y docentes, de la misma manera los conflictos existentes, por tanto, es pertinente fortalecer una cultura organizacional efectiva y Adhocrática.

La medición en la organización es muy difícil de arquear, pero esto no quiere decir que no se deben realizar evaluaciones, la ejecución de estas permite observar y medir variaciones periódicas ofreciendo mejores resultados. Mena Méndez (2019), menciona que Schien (2015) dentro de sus aportaciones asegura que la observación es un punto esencial para determinar al clima organizacional, bajo esa hipótesis es importante la observación en el puesto de trabajo; si se excede o no en las laborales diarias y en base a eso tomar las acciones inmediatas de mejora partiendo una debilidad a fortaleza, porque se busca que en la Organización se genere un conjunto de normas, hábitos y valores. Por tanto, una CO fuerte es lo ideal para la UNIANDES, mientras una cultura débil debería cambiarse ya que generaría conflicto interno, procedimientos y reglas debidamente formalizados, los trabajadores tienen poca libertad de trabajo, se desconocen los niveles productivos en el puesto de trabajo y no se estimula al colaborador a ser innovador en las funciones encomendadas, razón por la cual, la adecuada CO se fundamenta en recompensas y libertad de resolver los conflictos o problemas que están a su cargo, la dirección muestra el interés por el personal y las compensaciones están ligados de acuerdo a la productividad de sus funciones.

## **CONCLUSIONES**

Una vez concluida la entrevista y el cuestionario se contestaron las interrogantes propuestas y se puede mencionar que es un excelente lugar de trabajo por la familia UNIANDES, además, existe un alto grado de compromiso con la Sede y las oportunidades que se presenta en el crecimiento profesional, de la misma manera un manejo efectivo de recursos humanos excelentes relaciones interpersonales entre todos los colaboradores.

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

Con respecto al tipo de cultura dominante que existe en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes se determinó que es la “la cultura–adhocracia” ya que el personal (docentes, y personal administrativo) posee un alto grado de empoderamiento en sus funciones, en las diferentes áreas de la Universidad con personas altamente idóneas que toman decisiones autónomamente, generan e implementan mejoras, y cambios positivos en la organización. En la UNIANDES se tiene una estructura bien definida desde la Dirección hasta los departamentos, con procedimientos claros y a la mano de todo el personal.

El clima organizacional que rodea es muy favorable y esto incide positivamente sobre la cultura en el entorno de la universidad. Existe un 83.32% de favorabilidad de clima organizacional del personal administrativo, 97.14% de la carrera de Derecho y 92.2 % de la Carrera de Enfermería, de la misma manera la satisfacción es de 56,68 % en el personal administrativo, 88,56 % en la Carrera de Derecho y 88, 48% en Enfermería, esto da un balance 50> positivo en la cual están alineados a los objetivos y metas, de la misma manera aprecian que existe sinergia y una buena comunicación abierta y participativa.

La presente investigación se realizó mediante encuestas y entrevistas realizadas a los involucrados, donde se encontró fortaleza como es la cultura Adhocrática la cual ha permitido sobreponerse en la región, integrar procesos, formar equipos de trabajo que facilite la ejecución de tareas y objetivos, además no existe una debilidad de la CO.

## **FINANCIAMIENTO**

No monetario.

## **AGRADECIMIENTO**

A los directivos y trabajadores de las empresas en proceso de exportación de la ciudad de Ambato. Ecuador.

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Álvarez Pedraza, L., Obispo Salazar, K., Vásquez González, L., & Gómez Gómez, L. (2015). Cultura Organizacional desde la Teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. [Organizational Culture from Edgar Schein's Theory: Phenomenological Study]. *Clío América*, 9(17), 17. <https://n9.cl/d65oc>
- Llancari Morales , R. A., & Alania Contreras, R. D. (2020). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. [Organizational culture and teaching performance at the National University of Central Peru]. *Socialium revista científica de Ciencias Sociales*, 4(1), 24. <https://n9.cl/lpl4r>
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. [Organizational culture, general elements, mediations and impact on the comprehensive development of institutions ]. *Pensamiento & Gestión*(46), 11–47. <https://n9.cl/741mx>
- Palafox Soto, M., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. [Organizational culture as a basis for permanence in organizations]. *Revista San Gregorio*, 1(35), 198–207. <https://n9.cl/1tg84>
- Pedraja Rejas, L., Marchioni Choque, Í., Espinoza Marchant, C., & Muñoz Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. [Leadership and organizational culture as factors of influence on university quality: a conceptual analysis]. *Formación Universitaria*, 13(5), 3-14. <https://n9.cl/eitrv>
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. [Organizational culture: main theoretical and methodological challenges for its study]. *Revista Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201–217. <https://n9.cl/sdwr9>
- Robbins, S. P. (2010). Administración. [Administration]. ( 10ª ed.).México: Prence HALL. <https://n9.cl/mnzik>

María Fernanda Gómez-Ayala; Ariel José Romero-Fernández; Edgar Lascano-Corrales

- Vargas Echeverría, S., & Flores Galaz, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. [Organizational culture and job satisfaction as predictors of job performance in librarians]. *Investigación Bibliotecológica Archivonomía Bibliotecología e Información*, 33(79), 149. <https://n9.cl/pxqfu>
- Velasco Cepeda, R. I. (2015). Modelo de Cultura Organizacional y Alineación Estratégica para una Maquiladora de Exportación. [Organizational Culture Model and Strategic Alignment for an Export Maquiladora ]. México: ITSON. <https://n9.cl/q9uck5>
- Velázquez Martínez, Z. L., Del Toro Prada, J. J., & García, I. (2018). La Cultura Organizacional en las Instituciones Universitarias. [Organizational Culture in University Institutions]. *Didáctica y Educación*, 9(6), 199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7259582>