

# APLICACIÓN DE UN MODELO PARA DETERMINAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN UN SISTEMA EDUCATIVO.

Autor: Fernando Antonio Chuc Canul

*“Para determinar las dimensiones más importantes de la cultura organizacional es fundamental utilizar un... modelo teórico subyacente, que pueda reducir y enfocar la búsqueda de dimensiones culturales claves.”*

*Hernández, Méndez y Contreras (2014, p. 237).*

**Recepción: 06 de julio de 2018**

**Aprobación: 27 de septiembre de 2018**

## RESUMEN

*Este estudio se basó en el Modelo de Valores en Competencia, Competing Values Framework (CVF), por su denominación en inglés, para diagnosticar la cultura organizacional, como el más adecuado y válido, con una metodología probada que hace uso de un instrumento capaz de integrar y organizar la mayoría de las dimensiones importantes sobre las que deben enfocarse los diversos estudios posteriores, pues permitió la identificación de oportunidades e inconvenientes potenciales y reales que influyen de manera directa dentro la actividad operativa de la organización; con ello tener la posibilidad de responder de manera oportuna y eficiente a las exigencias del entorno.*

*Por ello, en primera instancia, se comprobó la confiabilidad del Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional del mismo modelo, denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), por su designación en inglés, a través del alfa de Cronbach, además se verificó su validez calculando los valores promedio de los tipos de cultura que determina el modelo, para su posterior aplicación en un estudio de caso correspondiente al ámbito educativo, con resultados diagnosticados para el Instituto Campechano, mostrando que la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios que el entorno demanda, para finalmente concluir como el*

más útil y preciso en el diagnóstico de cultura subyacente de cualquier institución educativa.

## **PALABRAS CLAVE**

*Cultura, subyacente, modelo, diagnóstico, institución educativa.*

## **ABSTRACT**

*This study was based on the Values in Competency Model, Competing Values Framework (CVF), by its denomination in English, to diagnose the organizational culture, as the most appropriate and valid, with a proven methodology that makes use of an instrument capable of integrate and organize most of the important dimensions on which the various subsequent studies should focus, since it allowed the identification of potential and real opportunities and drawbacks that directly influence the operational activity of the organization; with it, having the possibility to respond in a timely and efficient manner to the demands of the environment.*

*Therefore, in the first instance, the reliability of the Organizational Culture Assessment Instrument of the same model was verified, called Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), by its designation in English, through Cronbach's alpha, and its validity was verified by calculating the average values of the types of culture determined by the model, for subsequent application in a case study corresponding to the educational field, with results diagnosed for the Instituto Campechano, showing that the organization is predominantly oriented towards stability and control over the changes that the environment demands, to finally conclude as the most useful and accurate in the diagnosis of the underlying culture of any educational institution.*

## **KEYWORDS:**

*Culture, underlying, model, diagnosis, educational institution.*

## **INTRODUCCIÓN**

Estudiar a las organizaciones a través de su cultura permite conocer su esencia. Esta esencia tal como lo menciona Dávila y Martínez (2009) está integrada por elementos que se necesitan identificar para comprender la vida de una organización. Al indagar sobre la cultura que predomina en las empresas en su forma más pura, permite también identificar su influencia en los procesos organizacionales.

Para lograr entender cómo una organización actuará bajo diferentes circunstancias, se debe conocer qué esquemas de suposiciones básicas tiene, esto es, indagar en su cultura para conocer “valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.” (Chiavenato, 2009, p. 120).

Consecuentemente, la cultura organizacional<sup>1</sup> ha adquirido capital importancia en el interior de las organizaciones, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, por lo que ha sido centro de numerosas investigaciones por muchos autores (Cújar, et al, 2013).

Es por ello que las organizaciones, sociedades y/o instituciones deben tener conocimiento del tipo de cultura y las características que predominan, permitiéndoles de esta forma capitalizar el aprendizaje y el conocimiento de su personal en la búsqueda de la mejora del desempeño organizacional.

En este contexto, en la literatura internacional se encuentran numerosos modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura. Algunos de ellos la analizan desde rasgos culturales y otros desde tipologías culturales. En el primer grupo sobresalen el modelo de Schein (2004), el de Cameron y Quinn (2006) y el de Fey y Denison (2003); en el segundo grupo se encuentran el propuesto por O'Reilly et ál., (1991) y Hofstede (1999).

En este sentido, diversos escritores han propuesto una diversidad de dimensiones y atributos a la cultura organizacional. Una razón es que la cultura organizacional es amplia e incluyente en su alcance. Comprende un conjunto complejo, interrelacionado y ambiguo de factores. En consecuencia, es difícil incluir siempre todos los factores relevantes en el diagnóstico y la evaluación de la cultura organizacional (Cameron y Quinn, 2006).

Desde luego, nunca faltará un elemento más para argumentarlo como relevante, por ello, para determinar las dimensiones más importantes sobre las que deban enfocarse, es necesario utilizar un marco subyacente<sup>2</sup> con un fundamento teórico que puede restringir y enfocar la búsqueda de dimensiones culturales clave, y es en este sentido que se orienta el modelo Competing Values Framework.

## UN MODELO PARA DIAGNOSTICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Existe un debate sobre cuál es la forma más adecuada de abordar el estudio de la cultura en las organizaciones. Básicamente predominan dos corrientes: los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos. “Los primeros buscan conocer cómo ocurre una situación determinada y requieren interpretación, mientras que los segundos se caracterizan por examinar los datos en forma numérica, utilizando dimensiones definidas desde el inicio de la investigación.” (Hernández, Mendoza y González, 2007, p. 9).

---

<sup>1</sup> Según Schein (2004), la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos, hábitos, creencias o comportamientos cotidianos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para hacer frente a sus problemas de adaptación interna y de integración externa, que funcionan suficientemente bien al grado de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas y compartidos por todos los miembros de una organización a través de normas informales, valores, actitudes y expectativas a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

Rodríguez (2001) define concretamente cultura organizacional “...como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional” (p. 199), que no es más que, según Andrade (2011, p.211) “al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.”.

<sup>2</sup> El término subyacente según Schein (2004) es el nivel inconsciente e invisible. Son los principios que conforman un conjunto de referencias que pueden ser considerados como válidas si tienen la suficiente influencia con el tiempo. Esto es, “...el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de la organización, las cuales operan inconscientemente y definen... la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno...” (Franklin y Krieger, 2011, p. 365).

A pesar de las críticas de algunos autores que se identifican con el método cualitativo, se ha encontrado que el modelo de Competing Values Framework<sup>3</sup>, tiene un alto grado de congruencia con esquemas aceptados que organiza valores, suposiciones y de cómo la gente piensa.

Esquemas similares han sido propuestos de manera independiente por una variedad de psicólogos, entre ellos Myers y Briggs (1962) y Mason y Mitroff (1973). Esta congruencia categórica se produce debido a una similitud subyacente en el nivel más profundo de los procesos cognitivos de las personas.

Consecuentemente, el Competing Values Framework es uno de los modelos culturales más mencionados y aprobados en la literatura internacional para el diagnóstico y cambio cultural organizacional al ofrecer, en palabras de Cameron y Quinn (2006), seis ventajas: es práctico, es oportuno, es integrador, es a la vez cuantitativa y cualitativa, es manejable y es válido.

Tiene el propósito general de diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando uno de los cuatro grandes tipos de cultura dominantes, en consonancia con Robbins (2013), al establecer que la mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y diversas subculturas al interior de sí.

Es el que cuenta con mayor evidencia empírica, especialmente en América Latina en el ámbito laboral educativo; posee mayor sencillez y claridad conceptual según Maldonado et al. (2010); De la Garza, Hernández y Fernández (2008); Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. McGrath, M. y St Claire, L. (2007); Cameron y Quinn (2006); Sepúlveda (2004); y Quinn y Rohrbaugh (1981).

Y en cuanto a su instrumento, el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), describe los elementos centrales de la cultura organizacional en lugar de atributos del clima organizacional, esto es, evalúa “cómo son las cosas” en la organización en lugar de “cómo sienten los individuos”.

En consecuencia, aplicar el modelo cultural de Cameron y Quinn (2006) para determinar la cultura organizacional como el espejo del Instituto Campechano, en un estudio de caso, donde se reflejan sus principios, valores, normas, comportamientos, reglas y filosofía, será de gran importancia ya que servirá de guía al dar las pautas acerca de cómo las personas se comportan dentro de esta; desde donde deberán elaborarse correctamente diferentes estrategias para administrar y aplicar las políticas institucionales; beneficiar la participación para evidenciar una mutua colaboración entre sus diferentes partes que permita desarrollar ideas innovadoras, asumir riesgos y ejecutar acciones orientadas al mejoramiento continuo.

---

<sup>3</sup> Es una metodología cuantitativa desarrollada por Cameron y Quinn (2006) para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework que permite diagnosticar la cultura dominante y su vinculación con el desempeño de la organización a través de la aplicación de un instrumento denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Este modelo define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones. La primera dimensión, estabilidad contra flexibilidad, hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el control (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o tenga una orientación externa. Combinando estos dos valores en competencia, el modelo distingue cuatro tipos de cultura: de clan, adhocracia, jerarquía y de mercado definidos en función de seis rasgos: las características dominantes de la organización, el estilo de liderazgo, la gestión de los empleados, el vínculo organizacional, el énfasis estratégico y el criterio de éxito.

Por ello surge una pregunta que guiará este trabajo: ¿Será posible determinar el Competing Values Framework como un modelo confiable y válido para caracterizar la cultura organizacional en una Institución educativa?

## OBJETIVO

Determinar si el Competing Values Framework es un modelo confiable y válido para diagnosticar la cultura organizacional en una Institución educativa mediante su aplicación en un caso práctico.

### Metodología

Se realizó revisión de literatura tomando como referencia estudios desarrollados a partir del año 2008 en las bases de datos: CONRICyT, Dialnet, Scielo, Redalyc e I. C. INVESTIGACIÓN. La búsqueda incluyó palabras como: cultura organizacional, institución educativa, modelos, subyacente, valores en competencia, dimensiones, Cameron y Quinn y OCAI con el propósito de conocer resultados obtenidos en la aplicación del modelo Competing Values Framework.

Se recurrió a consulta directa de los siguientes libros: Organizational Culture and Leadership de Schein (2004), Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework de Cameron y Quinn (2006), Theories of Organizational Culture de Allaire y Firsirotu (1984), La cultura organizacional en México de Vargas (2007), Cultura en las organizaciones latinas de Dávila y Martínez (1999).

Con base en la revisión de literatura, se seleccionó el modelo Competing Values Framework como el más adecuado para diagnosticar la cultura organizacional en una institución educativa, tomando en consideración estudios realizados en México (García, Hernández, Vargas y Cuevas, diciembre 2012; Sánchez, 2017; Chuc, 2017) y que para su aplicación en un estudio de caso fue necesario determinar la validez y confiabilidad del instrumento.

## ADECUACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Se sometió a juicio de expertos el diseño del instrumento y a procedimientos de estandarización para adaptarlo a significados culturales acorde a una organización educativa, lo que permitió eliminar aspectos irrelevantes, incorporar los que son necesarios y modificar aquellos requeridos en cada dimensión de análisis. En este sentido, se adaptó el instrumento utilizando términos e indicadores referentes a una institución de educación superior en los siguientes aspectos (tabla i):

**TABLA I. ADECUACIÓN DEL INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

<b>Término original</b>	<b>Adecuado a educación</b>
Organización	Institución educativa
Innovación	Mejora continua
Tomar riesgos	Retar procesos

Resultados	Indicadores educativos
Controlado y estructurado	Procesos y procedimientos
Liderazgo	Rector, Secretaria General, Directores de área, de escuela, Coordinadores o Jefes de departamento.
Productos únicos o más nuevos.	Carreras recientes
Productos e innovación	Carreras a la vanguardia
Mercado	Medio educativo
Producción	Educación

Fuente: elaboración personal (2018).

Para utilizar este instrumento y adaptarlo al idioma español, se siguió un procedimiento metodológico que consistió en traducir del inglés al español y del español al inglés para identificar desviaciones en los términos.

El instrumento obtenido y utilizado para describir la cultura organizacional dominante en el Instituto Campechano fue un formato de encuesta consistente en una versión modificada del cuestionario OCAI<sup>4</sup> desarrollado por Cameron y Quinn (2006). En la tabla ii se muestra el instrumento adaptado.

## TABLA II. INSTRUMENTO DE CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

### DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

#### Instrucciones:

- 1) Responda las siguientes 6 dimensiones (ítems) acerca de la Cultura Organizacional. Cada uno de ellos contiene 4 alternativas (A, B, C, D).
- 2) No hay alternativas correctas o incorrectas para cada dimensión, por lo tanto, sea tan exacto como usted pueda en responder de modo que su diagnóstico cultural resultante sea lo más exacto posible.
- 3) Distribuya 100 puntos por cada dimensión entre las cuatro, tres, dos o a una sola alternativa, dependiendo del grado de similitud que tenga la descripción con la realidad de la institución educativa.

Observe que existe una columna de respuesta del instrumento etiquetada como "Ahora". Estas respuestas significan que está calificando a su institución educativa como está actualmente.

<sup>4</sup> En México, García, Hernández, Vargas y Cuevas (2012), diagnosticaron la cultura organizacional de dos universidades tecnológicas con características similares, concluyendo que la cultura de mercado es la dominante para ambas instituciones y la de clan como la cultura deseada para la institución antigua y la Adhocracia para la institución más reciente.

Sepúlveda (2004) también presentó un diagnóstico de cultura organizacional en la Universidad de Concepción de Chile, encuestando a 110 trabajadores divididos en académicos y administrativos. El estudio concluyó que en ambos casos el tipo de cultura dominante es de jerarquía, con lo cual explica que en dicha institución las normas y procedimientos guían el actuar de los trabajadores. Sin embargo el tipo de cultura deseada es de clan, debido a que reconoce la necesidad de dar fluidez a los procesos, con ello, el estudio marca la pauta para que las universidades tradicionales chilenas consideren flexibilizar sus procesos administrativos y convertirse en instituciones dinámicas y competitivas.

Complete esta clasificación primero respondiendo las 6 dimensiones.

- 4) Cuando haya terminado, piense en cómo cree que debería ser su institución educativa para tener un éxito extraordinario en 5 años.

Complete el instrumento de nuevo en cada una de las 6 dimensiones.

Escriba estas respuestas en la columna “Preferido”.

<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	<b>AHORA</b>	<b>PREFERIDO</b>
La institución educativa es:		<b>(En 5 años)</b>
A Un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.		
B Un lugar muy dinámico y de mejora continúa. La gente está dispuesta a retar procesos.		
C Muy orientada a los indicadores educativos (como eficiencia terminal, deserción, entre otros). Una preocupación importante es hacer el trabajo bien hecho. La gente es muy competitiva y orientada hacia el logro.		
D Un lugar con procesos y procedimientos. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que la gente hace.		
	TOTAL	100 100
<b>2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>	<b>AHORA</b>	<b>PREFERIDO</b>
El Rector, Secretaria General, Directores de área, de escuela, Coordinadores o Jefes de departamento en la institución educativa generalmente se considera que ejemplifica:		<b>(En 5 años)</b>
A La tutoría, la guía y la enseñanza.		
B El espíritu emprendedor, la mejora continua y reta procesos.		
C Un enfoque sensato, agresivo y orientado a los indicadores educativos.		
D La coordinación, organización o mejora la eficiencia.		
	TOTAL	100 100
<b>3. GESTIÓN DE LOS EMPLEADOS</b>	<b>AHORA</b>	<b>PREFERIDO</b>
El estilo de gestión de la institución educativa se caracteriza por:		<b>(En 5 años)</b>
A El trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B La toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.		
C La competencia, altas exigencias y logros.		
D La seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
	TOTAL	100 100
<b>4. UNIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>AHORA</b>	<b>PREFERIDO</b>
Lo que mantiene unido a la institución educativa es:		<b>(En 5 años)</b>

A	La lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.		
B	El compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	El énfasis sobre en el logro y el cumplimiento de metas.		
D	Las reglas formales y políticas. Mantener a la institución educativa en marcha es lo importante.		
TOTAL		100	100

<b>5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>		<b>AHORA</b>	<b>PREFERIDO</b>
La institución educativa enfatiza:		<b>(En 5 años)</b>	
A	El desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.		
B	La adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran las nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades.		
C	Las acciones y logros competitivos. Los objetivos de expansión y el ganar espacios en los medios educativos son dominantes.		
D	La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.		
TOTAL		100	100

<b>6. CRITERIO DE ÉXITO</b>		<b>AHORA</b>	<b>PREFERIDO</b>
La institución educativa define el éxito sobre la base de:		<b>(En 5 años)</b>	
A	Desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		
B	El éxito sobre la base de tener carreras recientes. Es líder en carreras a la vanguardia.		
C	Ganar en el medio educativo y superar la competencia. El liderazgo competitivo en el medio educativo es clave.		
D	La eficiencia. La entrega confiable, el cumplimiento de sus tareas y la educación a bajo costo son fundamentales.		
TOTAL		100	100

Fuente: traducido y adaptado del inglés de: "Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework" (Cameron y Quinn, 2006).

En la aplicación y análisis de la metodología OCAI se seleccionaron, mediante muestreo no probabilístico, trabajadores que pertenecen a escuelas con el fin de tener una visión amplia e independiente. Esta muestra seleccionada por juicio incluye personal docente y administrativo, sin embargo, un criterio de exclusión fue la antigüedad toda vez que participó todo el personal con más de 2 años, verificado por cada director de escuela.

Con el objeto de tener una muestra representativa, sin categorizar entre personal docente y administrativo en la aplicación de los cuestionarios pero si considerados importantes para los objetivos del presente estudio, se aplicaron a 97 trabajadores, equivalente al 55.43% de una población total de 175.



De acuerdo a la metodología propuesta en Cameron y Quinn (2006), necesariamente deberían existir dos cuestionarios separados, el primero que describe la situación cultural actual y el segundo que se enfoca a la situación preferida. Sin embargo, se utilizó solo un tipo de cuestionario que incorporó ambas columnas con el propósito de facilitar y reducir el tiempo de respuesta de la persona encuestada.

Para concentrar los datos del cuestionario por cada escuela, tanto para determinar la validez del instrumento como para analizar las respuestas que permitieron obtener los resultados, se utilizó una tabla elaborada en Microsoft Office Excel con una estructura simple que comprende: nombre de la escuela, cuestionarios aplicados y los cuatro tipos de cultura, uno en cada columna, con sus seis dimensiones.

#### Determinar la confiabilidad y validez del instrumento

Para probar la confiabilidad y validez del instrumento OCAI en el contexto de las instituciones de educación superior, se realizó un piloteo, aplicando encuestas en dos escuelas con carreras de Licenciatura en Trabajo social y Licenciatura en Mercadotecnia ubicadas en el campus IV de Hecelchakán del Instituto Campechano. No se determinó ningún criterio de selección para determinar muestra de validación toda vez que la aplicación se realizó a un total de 25 personas divididos entre 14 administrativos y 11 docentes que permitiera obtener la mayor cantidad de datos posibles para su análisis.

Dentro de este análisis de confiabilidad del instrumento, se evaluó la magnitud en que los rasgos de seis dimensiones, con cuatro ítems cada uno, se encuentran correlacionados mediante el alfa de Cronbach<sup>5</sup>, arrojando los siguientes resultados para la Institución: para la cultura actual es de 0.822 y en la cultura preferida de 0.834.

Cabe destacar que para cada tipo de cultura se tuvieron los siguientes resultados (Tabla iii), que muestran que el instrumento tiene un nivel adecuado de confiabilidad por la homogeneidad de los resultados con varios ítems que miden consistentemente una muestra de la población.

<b>TABLA III. PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL OCAI POR CADA TIPO DE CULTUR</b>	
Cultura	Alpha de Cronbach
Clan (Colaborativo y cohesivo).	0.651
Adhocracia (Creativo y adaptable).	0.758
Mercado (Competitivo y productivo).	0.725
Jerarquía (Controlado y estable).	0.651

Fuente: elaboración personal (2018).

<sup>5</sup> Sugieren George y Mallery (2003) las siguientes recomendaciones para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach: coeficiente alfa >.9 es excelente; coeficiente alfa >.8 es bueno; coeficiente alfa >.7 es aceptable; coeficiente alfa >.6 es cuestionable; coeficiente alfa >.5 es pobre; coeficiente alfa <.5 es inaceptable.

De igual manera y partiendo de las diferentes dimensiones, también se determinó (TABLA IV) que existe un nivel aceptable de correlación entre ellos.

<b>TABLA IV. PRUEBA DE CONFIABILIDAD DEL OCAI POR CADA DIMENSIÓN.</b>	
Dimensión	Alpha de Cronbach
Características dominantes	0.729
Liderazgo organizacional	0.756
Gestión de los empleados	0.756
Unión de la institución educativa	0.866
Énfasis estratégico	0.778
Criterio de éxito	0.847

Fuente: elaboración personal (2018).

Tomando en cuenta el criterio general de George y Mallery (2003) para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach, se puede decir que el coeficiente alfa de confiabilidad del instrumento es aceptable.

Para verificar la validez del instrumento en esta investigación realizada en el Instituto Campechano, se calcularon los valores promedio de los tipos de cultura, cuyos resultados se presentan en la tabla v:

<b>TABLA V. PRUEBA DE VALIDEZ DEL OCAI.</b>		
Cultura	Ahora	Preferido
Clan (Colaborativo y cohesivo).	23	26
Adhocracia (Creativo y adaptable).	25	32
Mercado (Competitivo y productivo).	26	21
Jerarquía (Controlado y estable).	26	21

Fuente: elaboración personal (2018).

Los resultados permiten afirmar que con el OCAI es posible medir los cuatro tipos de cultura organizacional, tanto en el ahora como en el preferido y que también puede ser claramente evidente la existencia de una cultura dominante, llegando a la misma conclusión de Cameron y Freeman (1991).

## RESULTADOS

Como consecuencia del rigor metodológico del cuestionario OCAI, se obtuvieron los siguientes resultados:

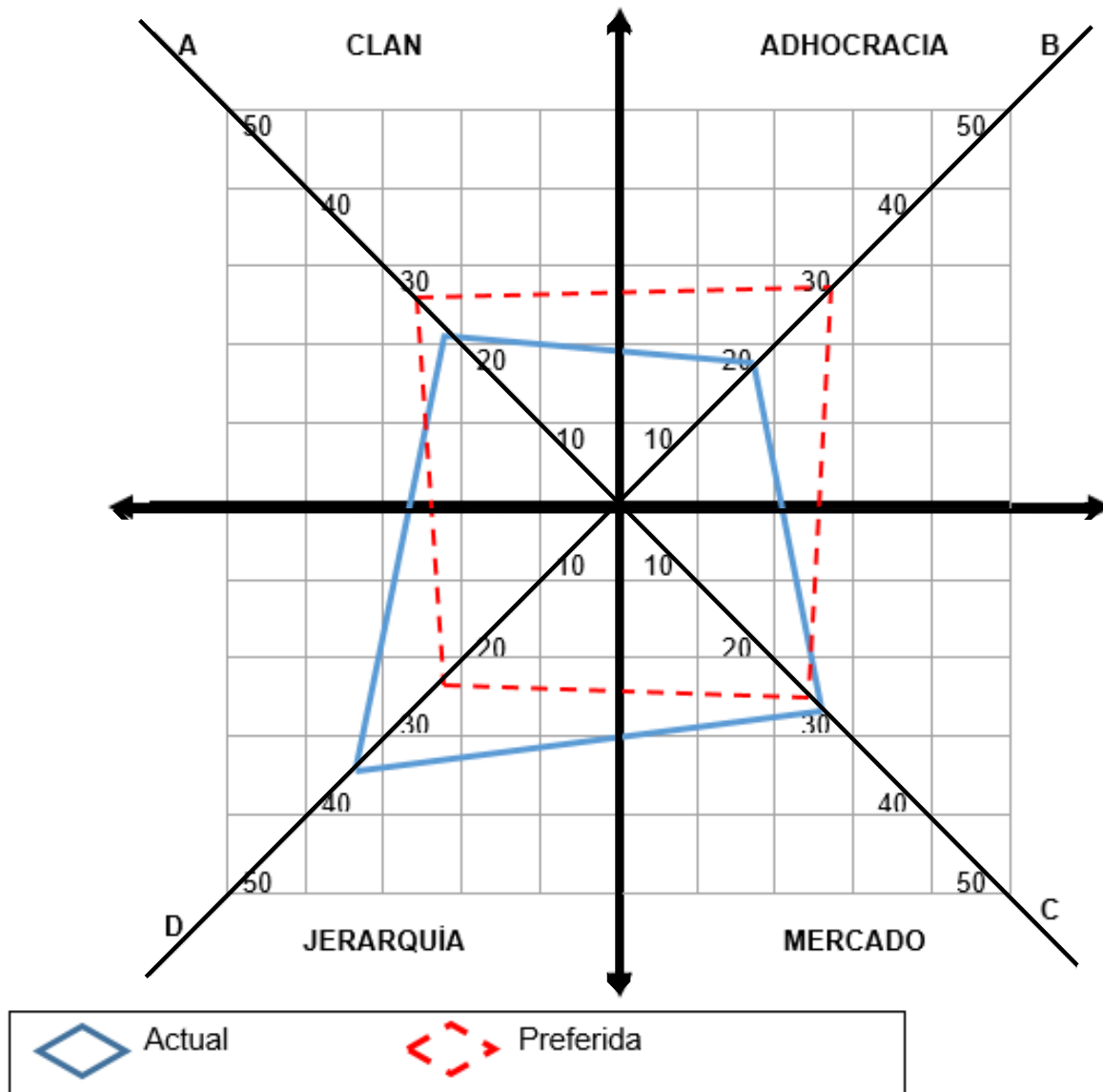
La figura 1 muestra el resultado consolidado para la institución obtenido de la tabla vi. En ella se aprecia que, a nivel organizacional, el rasgo más característico de la cultura actual es ser fuertemente de jerarquía con ciertos matices de mercado. El tipo de cultura dominante preferida es de tipo adhocracia, sin embargo, también se observa tendencia hacia clan.

**TABLA VI. PROMEDIO DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO OCAI INSTITUCIONAL.**

Cultura	Ahora	Preferido
A Clan	22	27
B Adhocracia	19	28
C Mercado	26	23
D Jerarquía	33	22

Fuente: elaboración personal (2018), con antecedentes de Cameron y Quinn (2006).

**FIGURA 1. ESQUEMA DE RESULTADOS INSTITUCIONAL.**



Fuente: elaboración personal (2018), con antecedentes de Cameron y Quinn (2006).

Teniendo presente que en el modelo de los valores compiten estas dimensiones: características dominantes, liderazgo en la organización, estilo gerencial, unión de la organización, énfasis estratégico y criterio de éxito, se destaca lo siguiente a nivel de la organización:

1. En cuanto a las características dominantes, se puede decir que lo que se realiza en la institución se rige por procesos y procedimientos. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que la gente hace.
2. Para el liderazgo de la organización, el Rector, Secretaria General, directores de área, de escuela, coordinadores o jefes de departamento en la institución educativa generalmente se consideran que ejemplifican la coordinación, se encuentran inmersas en las problemáticas de la organización y mejoran constantemente la eficiencia.
3. Con relación al estilo gerencial, se considera que el estilo de gestión de la institución educativa se caracteriza por la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.
4. En cuanto a la unión de la organización, se identificó que lo que mantiene unido al sistema educativo son las reglas formales y políticas. Se considera que mantener a la institución educativa en marcha es lo importante.
5. En el énfasis estratégico, se percibe que se enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.
6. El criterio de éxito es percibido actualmente por los trabajadores sobre la base de ganar en el medio educativo y superar la competencia. El liderazgo competitivo en el medio educativo es clave.

Cada una de las dimensiones diagnosticadas de la institución: las características dominantes, el estilo de liderazgo, la gestión de los empleados, el vínculo organizacional y el énfasis estratégico, están orientados hacia el tipo de cultura de jerarquía mientras que el último valor de competencia relacionado con el criterio de éxito, se orientó hacia la de mercado.

De manera general y como resultado de la aplicación del instrumento, se puede afirmar que en el Instituto Campechano la cultura organizacional es de tipo jerarquía pues está fuertemente orientada al orden y control (estabilidad) frente a los cambios que el entorno pudiera demandar.

La institución educativa es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer. Los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, eficiencia, consistencia, uniformidad, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en brindar un puesto de trabajo estable, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por las remuneraciones.

## CONTRIBUCIONES TEÓRICAS

El presente estudio constituye un esfuerzo por identificar las expectativas respecto a qué cultura quisieran que permeara apoyado con la encuesta del OCAI y el concepto de los valores que compiten de Cameron y Quinn (2006). Así mismo, con base en el tipo de cultura actual y esperada que comprende el análisis de cada dimensión, se puede determinar áreas importantes de mejora en la organización y llevarla hacia una cultura más productiva que permita contribuir a la competitividad institucional.

## CONTRIBUCIONES PRÁCTICAS

Antes de la aplicación del instrumento, es necesario corroborar su validez y confiabilidad en la institución a pesar de que se constituye en una herramienta probada para caracterizar la cultura organizacional.

## RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

Debido a que en la investigación no intervinieron las opiniones de los líderes de la organización, se asume que lo que desean los trabajadores debe marcar la dirección a la cual la cultura organizacional de la institución se dirigirá, por ello, al presentar una diferencia entre la situación actual (jerarquía) y la deseada (adhocracia) en los resultados del estudio de caso, existe la necesidad de cambiar o mejorar la cultura organizacional en ciertos aspectos.

## CONCLUSIONES

Al caracterizar la cultura organizacional dominante, actual y preferida, en la institución educativa mediante un instrumento completamente validado y confiable, se conoció cómo trabaja, así los directivos podrán hacer uso de los procesos organizacionales detectados con el propósito de incidir en la cultura o dirigir esfuerzos para que impacten en la efectividad de la organización.

Por medio de la aplicación del instrumento de diagnóstico (Organizational Culture Assessment Instrument), es posible afirmar categóricamente que en el estudio de caso, la cultura organizacional dominante es la de jerarquía. También, al describir claramente el comportamiento de la cultura actual a través del instrumento, se ha demostrado la capacidad para identificar el perfil institucional.

El Competing Values Framework presenta un rigor metodológico que permite desarrollar afirmaciones universales; además de la facilidad de hacer comparaciones al interior de cada área estudiada, en consecuencia, es un modelo fuerte en validez externa y los resultados son generalizables a la población.

## REFERENCIAS

- Andrade, Horacio (2011). Cambio o fuera. Dirigir en el siglo XXI. Estados Unidos de América: Palibrio.
- Cameron, K. S.; Freeman, S. J., (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. Research in Organizational Change and Development. 5( ), 23-58.

- Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. United States of America: Jossey-Bass.
- Chiavenato, Idalberto (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Chuc Canul, Fernando Antonio (Mayo-noviembre 2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. ICInvestigación. 12( ). Recuperado de <http://revistaic.instcamp.edu.mx/revistas/revista12#revista12-8>.
- Cújar Vertel, Angélica del Carmen; Ramos Paternina, Carlos David; Hernández Riaño, Helman Enrique y López Pereira, Jorge Mario (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales. 29(128). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf>
- Dávila, A. y Martínez, N.H. (2009). Cultura en las organizaciones latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales. México: Siglo XXI editores, S.A. de C.V.
- De la Garza, T., Hernández, R. y Fernández, C. (2007). Estudio de la cultura organizacional en la región central de México. Manuscrito presentado para su publicación y galardonado en el Premio Nacional de Investigación Laboral 2005. México: Secretaria del Trabajo y Previsión Social.
- Fey, Carl F. y Denison, Daniel R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: ¿Can American Theory Be Applied in Russia?. Michigan, Florida: the William Davidson Institute at the University of Michigan Business School.
- Franklin Fincowsky, Enrique B. y Krieger, Mario José (2011). Comportamiento organizacional. Enfoque para américa latina. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- García Vargas, Ma. de Lourdes E., Hernández Sampieri, Roberto, Vargas Álvarez, Benito Erasmo y Cuevas Vargas, Héctor (diciembre 2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya. 2( ). Recuperado de [http://www.udec.edu.mx/i2012/investigacion/ECSAUC\\_vol\\_2.pdf](http://www.udec.edu.mx/i2012/investigacion/ECSAUC_vol_2.pdf)
- George, D. y Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. Boston: Allyn & Bacon.
- Hernández Calzada, Martín Aubert, Mendoza Moheno, Jessica y González Fernández, Luis (6, 7 y 8 de junio, 2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. Dialnet. Empresa global y mercados locales. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 2( ). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524039>
- Hernández Sampieri, Roberto, Méndez Valencia, Sergio y Contreras, Ricardo (Enero-marzo, 2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Dialnet. Contaduría y administración. 5(1). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5118462>
- Hofstede, Soto G. (1999). Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia. España: Alianza Editorial.

- Maldonado, G., Martínez, M. y García D. (Septiembre-diciembre, 2010). Aplicación del modelo CFV en la pyme de Aguascalientes: Un estudio empírico. *Investigación y ciencia*. 50. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Mason, Richard O. y I. Mitroff, Ian I. (Enero, 1973). A Program for Research on Management Information Systems. *Management Science*. 19(5), 371-382.
- Myers, I. B. (1962). *The Myers-Briggs type indicator*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- O'Reilly, Charles A. (Septiembre, 1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to Assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 34(3), 487-516. doi: 10.2307/256404
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. McGrath, M., y St Claire, L. (2007). *Becoming a master management: A competing values approach*. Hoboken. Nueva Jersey, Estados Unidos: John Wiley and sons.
- Quinn, R.E. y Rohrbaugh, J. (Junio, 1981) A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*. 5(2), 122-140.
- Robbins Stephen P. y Judge A. Timothy (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez Mansilla, Darío (2001). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sánchez Bañuelos, María Nélica. (Enero-junio, 2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Comuni@cción*. 8(1). Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682017000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682017000100006&lng=es&tlng=es).
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. United States of America: Jossey-Bass.
- Sepúlveda Laurence, Francisco. (Diciembre, 2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y El Diagnostico de la Cultura Organizacional. 63(.). Recuperado de <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>