

**Esther Julia
Castaño González,
Mario Alejandro
Galeano Villada,
Alejandro David
Julio Rhenals,
Daniela
Santa Usma**

Capítulo 4:

**Cultura y estructura
organizacional:
caso de una
universidad de la
ciudad de Pereira**

CAPÍTULO 4

Cultura y estructura organizacional: caso de una universidad de la ciudad de Pereira¹

Esther Julia Castaño-González²
Mario Alejandro Galeano Villada³
Alejandro David Julio Rhenals⁴
Daniela Santa Usma⁵

Resumen

El propósito que guio el desarrollo de la presente investigación fue analizar la relación entre el tipo de cultura y la estructura organizacional que se presenta en una universidad de la ciudad de Pereira. La cultura organizacional fue medida a través del instrumento denominado OCAI, creado para, específicamente, determinar una cultura dominante en una organización, a partir de cuatro tipologías, a saber: clan, adhocrática, jerárquica o de mercado. Este método, que a su vez pertenece al modelo de marco de valores en competencias (CVF), fue respondido voluntariamente por 61 miembros de la universidad objeto de

1 El presente capítulo es producto de investigación.

2 Comunicadora social, periodista y especialista en Comunicación Organizacional de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali. Magíster en Educación: Desarrollo Humano, de la Universidad de San Buenaventura, Cali. Doctora en Relaciones Internacionales Iberoamericanas de la Universidad Rey Juan Carlos, España. Grupo de investigación: Comunicación, Educación y Cultura. Correo: julia.castano@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3240-896X>. Google Académico: https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=2yXD4gEAAAAJ.

3 Profesional en Ciencias del Deporte y la Recreación, Universidad Tecnológica de Pereira; especialista en Gerencia del Deporte y la Recreación, Universidad Tecnológica de Pereira; especialista en Edumatica, Universidad Católica de Pereira; magíster en Pedagogía y Desarrollo Humano, Universidad Católica de Pereira. Docente catedrático programa Ciencias del Deporte y la Recreación, de la Universidad Tecnológica de Pereira. Correo: mgaleano@utp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2196-631X>

4 Licenciado en Lenguas Modernas con énfasis en inglés y francés de la Universidad San Buenaventura de Cartagena; especialista en Edumatica y magíster en Pedagogía y Desarrollo humano de la Universidad Católica de Pereira. Profesional administrativo, Centro de Idiomas, Universidad Católica de Pereira; docente de inglés, Secretaría de Educación de Pereira. Correo: alejandro.julio@ucp.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9081-5531>

5 Profesional en Ciencias del Deporte y la Recreación de la Universidad Tecnológica de Pereira; especialista en Edumatica y magíster en Pedagogía y Desarrollo Humano de la Universidad Católica de Pereira. Docente de educación física, Secretaría de Educación de Risaralda. Correo: dsanta1207@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4623-6161>

estudio, lo que permitió determinar que el tipo de cultura predominante es la Clan. Por otro lado, la identificación de las características de la estructura organizacional se realizó a través de una entrevista semiestructurada aplicada a los directivos encargados de dicha función en la institución, con quienes se determinó que se trata de la estructura burocracia profesional. Esto permitió, posteriormente, hacer el análisis entre las dos variables, y se determinó que están directamente relacionadas entre sí, e integran factores fundamentales como la innovación, el conocimiento y la estrategia.

Palabras clave: cultura, organización, cambio, educación, comportamiento.

Introducción

Para Cano y Bauzá (2010), la complejidad –económica, política, social y tecnológica– que enfrentan hoy las organizaciones en el mundo las han llevado a crear nuevas concepciones y formas de llevar a cabo el trabajo. Por ello, para responder a estas exigencias y alcanzar el logro de los objetivos, las organizaciones requieren implementar un cambio cultural que sea coherente con sus propósitos estratégicos, y que esté enfocado en valores, creencias y comportamientos, de forma que se garantice la eficiencia de los colaboradores y el desarrollo de su máximo potencial.

La cultura se conforma a razón de las interacciones que los miembros de la organización, en el transcurrir del tiempo, tejen entre sí, y con las políticas, normas, procesos, estilo de dirección y estructura de la compañía (Alabart y Portuondo, 2003). Para Gareth y Goffee (2001), la cultura organizacional es “la forma de actuar de una organización” (p. 30), por lo que se torna definitiva a la hora de determinar cómo se dan los procesos de una organización, tanto internos –entre ellos el de rendimiento o desempeño de los colaboradores– como externos, que se traducen en las relaciones de la organización con su entorno (Arango y Urrea, 2000).

Justamente, el interés de la presente investigación se enfocó en analizar la relación entre el tipo de cultura y la estructura organizacional. En esta oportunidad se tomó como objeto de estudio una universidad de la ciudad de Pereira. Para

efectos del proceso se propuso identificar el tipo de cultura organizacional dominante en la universidad en cuestión; determinar su estructura organizacional y, por último, explicar el tipo de cultura hallado a partir de la estructura que caracteriza la institución.

Para el logro de este propósito investigativo, se tomó como base la teoría del *competing values framework*—en adelante, CVF— de Cameron y Quinn (2006), creada para tener un alto nivel de congruencia con las lógicas construidas y aceptadas que organizan la forma en que las personas piensan, así como también sus valores, creencias, suposiciones, la manera como se procesa la información y se toman las decisiones en una organización. Para estos autores, las principales características que determinan una cultura dominante están diferenciadas en cuatro tipologías, a saber: clan (familiaridad), adhocrática (innovación), jerárquica (normas y niveles de mando) y de mercado (competitividad y resultados). Estas, según Naranjo *et al.* (2008), pueden favorecer u obstaculizar el desempeño.

Por su parte, frente al tema de la estructura organizacional, entendida como la dinamizadora de los procesos administrativos de la organización, se hace una revisión sobre la configuración estructural de las organizaciones desde Mintzberg (1983), quien las caracterizó como estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, organización diversificada y adhocracia. De estas organizaciones se hablará más adelante.

Entran en juego aquí las funciones y tareas asignadas a los colaboradores, su perfil, los estilos de liderazgo de los diferentes jefes o directivos, el control que se ejerce sobre los subordinados, la coordinación entre áreas, equipos o grupos de trabajo, los recursos con los que cuenta el colaborador para llevar a cabo su labor y el cumplimiento de las metas, por mencionar algunos aspectos organizacionales fundamentales (Jones, 2008; Mintzberg, 2001).

Cultura organizacional

El principal objeto de estudio de la cultura es el ser humano, quien es la base de toda organización. Muchos autores entienden la cultura como un conjunto de estructuras, políticas y normas que actúan entre sí para regular el

comportamiento humano (Belalcázar, 2012). Sobre esto, explican Calderón *et al.* (2003) que

[...] no puede desconocerse el debate entre quienes la ven desde la perspectiva gerencial –para los que la cultura es algo que la organización tiene y, por lo tanto, es susceptible de ser gestionada– y los estudiosos sociales –que la consideran como algo que la organización es y por ello más proclive a ser comprendida que manipulada–. (p. 116).

La cultura organizacional influye en el comportamiento positivo o negativo de los trabajadores. Esto tiene repercusiones sobre aspectos de suma importancia como la creatividad, productividad laboral y el involucramiento con los objetivos de la organización (Vargas y Flores, 2019). En otras palabras, resulta del involucramiento de los miembros de la organización, de sus relaciones interpersonales y sus interacciones, las cuales influyen en la manera en que se toman las decisiones, se les da solución a las problemáticas y se obedecen tanto los valores y principios como las reglas y procedimientos establecidos (Gómez, 2008; Eskiler *et al.*, 2016).

Para Chiavenato (1999), la cultura debe entenderse como el modo de vida de la organización, en cuyo caso se incluyen todos los aspectos, tanto grandes como pequeños; entre ellos, los hábitos, los ritos y los rituales, la forma de hacer las cosas, el empoderamiento o no que se dé a los empleados, su sentido de pertenencia y compromiso y la relación entre jefes y empleados, por mencionar algunos. Tanto así que afirman Ruiz y Naranjo (2012) que una cultura puede ser tan fuerte que las personas, al entrar a la empresa, cambian su accionar, de forma que se opera un cambio en la forma en que se comportan, dependiendo del medio o el entorno en que se encuentren, así como de la influencia que reciben de este.

Por tanto, la cultura organizacional ya no es un concepto secundario; por el contrario, hoy es asumida como importante activo-intangible (Vargas y Flores, 2019), por lo que se comporta como un componente diferenciador para la organización y como un proceso estratégico que representa una ventaja competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986).

En este sentido, distintas investigaciones resaltan la importancia de la cultura organizacional en las prácticas administrativas, enfatizando en que el desempeño del personal puede verse favorecido (Khan *et al.*, 2018; González, 2016; Peña *et al.*, 2013). Pero estas ideas no son nuevas. Muñoz (2017) reporta que el registro más antiguo sobre cultura organizacional se registra en 1951 en la obra *The changing culture of a factory*, publicada por Elliott Jaques. Posteriormente, en 1979, Pettigrew presenta el artículo “Administrative Science Quarterly”.

Sin embargo, la cultura empieza a ser verdaderamente valorada desde los años ochenta (Sánchez *et al.*, 2006), década en la que se encuentran varios estudios que Calderón *et al.* (2003) describen como:

[...] los trabajos de Ouchi (1982), quien escribió *Teoría Z*; Peters y Waterman (1982), con su *best seller En busca de la excelencia*; Deal y Kennedy (1982), con *Culturas corporativas*, y los trabajos de Smircich (1983), *Organizaciones y cultura*, y de Schein (1988), *La cultura empresarial y liderazgo*. A estos trabajos se suman los aportes de los canadienses Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992) publicados inicialmente en 1988. (p. 114).

De estos se deben resaltar el de Ouchi (1982), quien investigó empresas norteamericanas y japonesas para consolidar su teoría Z, enfocada en la productividad. Para Ouchi (1982), la cultura, alimentada por las tradiciones de la organización, sus valores, las condiciones laborales y el ambiente, ocupa un lugar importante, en específico, por características tales como confianza, amistad y trabajo en equipo, entre otras. Sobre esto, dice Ouchi (1982) que “las condiciones de trabajo humanizadas [...] no solo aumentan la productividad y las utilidades de la compañía, sino también la autoestimación de los empleados [los cuales] expresan un mayor bienestar emocional y también se sienten menos enajenados” (p. 215).

Otro investigador de obligatoria mención cuando se habla de cultura organizacional es Schein (1985, 1988), quien expone que esta es la plataforma de todo lo que comparten los colaboradores, definiendo la ruta de la organización que puede ser mediada por la alta dirección desde prácticas de gestión humana,

como planeación, administración de crisis, reconocimientos, organización de la estructura física, la distribución de las tareas, los ritos y rituales, y, en fin, lo que define la filosofía empresarial.

Ya para la década de los noventa, por mencionar algunos, se cuentan autores como Sackman (1991), Bertrand (1991), Denison (1991), Schulz (1991), Alveson y Berg (1992), Le Mouél (1992), Denison y Mishra (1995) y Cameron y Quinn (1999). Estos últimos, principales referentes de esta investigación y coautores del CVF, teoría que inicialmente fue desarrollada por Quinn y Rohrbaugh en 1983, quienes, en su momento, propusieron cuatro dimensiones para el modelo, tales como relaciones humanas, sistemas abiertos, objetivos racionales y procesos internos.

Cabe explicar aquí que originalmente este modelo fue pensado para comprobar la competitividad determinada por la cultura en las organizaciones a partir de dos dimensiones: el enfoque y la estructura organizacional. El primero, entendido como el entorno interno y externo; el segundo, dependiente de factores como la estabilidad de la organización y su capacidad de flexibilidad (Bradley y Parker, 2001; Bendak *et al.*, 2020).

Posteriormente, Cameron y Quinn (1999) lo propusieron para estudiar diversos fenómenos organizacionales como la cultura y el cambio, las prácticas y efectos de la comunicación, los parámetros éticos, la administración de los sistemas informacionales, el liderazgo y los programas de recursos humanos, entre otros (Ojeda Hidalgo *et al.*, 2016). Estos investigadores modificaron los tipos de cultura: “cultura de adhocracia (AC) (creatividad), cultura de mercado (MC) (visión competitiva), cultura de jerarquía (HC) (mecanismo de toma de decisiones controlada) y cultura de clan (CC) (visión de colaboración)” (Bendak *et al.*, 2020, p. 3).

El competing values framework (CVF)

Para Cameron y Quinn (1999, 2006, 2011), el CVF ha sido creado en pro de conseguir coherencia con lo establecido y aceptado por la organización sobre cómo las personas piensan y se comportan, los valores que manejan, los

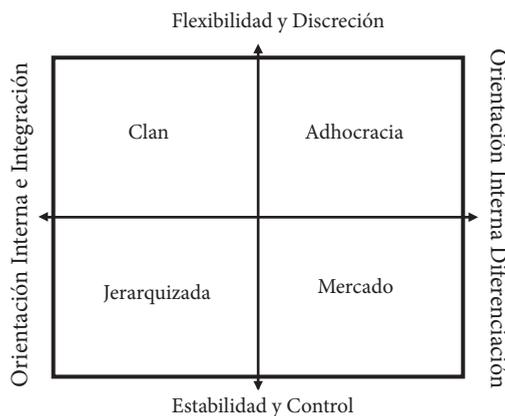
juicios y suposiciones que cotidianamente hacen y la forma de receptionar la información.

Tal como lo muestra el esquema (Figura 1), la parte superior corresponde a los factores de flexibilidad y discreción, y la parte inferior a los de estabilidad y control; es decir, el CVF permite evidenciar las características predominantes en una organización frente a la flexibilidad por parte de sus trabajadores de cara a las transformaciones del medio, o la orientación predominante hacia la estabilidad y el control respecto a dichos cambios (Sepúlveda, 2004).

De la misma manera, el esquema define en la parte lateral izquierda la orientación interna e integración, y en la parte lateral derecha, la orientación externa y diferenciación. Son estos cuadrantes los que dan vida a los tipos de cultura propuestos por el modelo, tales como clan, adhocrática, jerárquica y de mercado (Hutchison *et al.*, 2019).

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo o temporal [...] la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura. (Sepúlveda, 2004, p. 12).

Figura 1. CVF.



Fuente: Cameron y Quinn (2006, p. 35).

Se le ha denominado cultura clan a la organización familiar. En este tipo de cultura, el lugar de trabajo es amistoso, y las relaciones interpersonales son armónicas y cercanas. Los líderes se ven como mentores. Se resalta la unión, la lealtad, la tradición y el alto compromiso de sus miembros (Cameron y Quinn, 2006). Para la cultura clan son muy importantes la cohesión y la moral; además, tiene un foco en el desarrollo del talento humano en el largo plazo. Se resaltan logros en aspectos como el servicio al cliente, el trabajo en equipo, la negociación y la participación de los colaboradores (Sepúlveda, 2004).

Por su parte, la cultura adhocrática o *ad-hoc* es una forma organizativa que responde mejor a condiciones turbulentas, cada vez más aceleradas, que tipifican el mundo organizacional del siglo XXI. En este tipo de cultura, los sujetos tienen iniciativa y libertad, y ven como objetivo importante dentro de la organización fomentar la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad (Cameron y Quinn, 2006, 2011), así como el incremento de las ventas, la rentabilidad y la participación de la empresa en el mercado. Los líderes “son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos” (Sepúlveda, 2004, p. 11).

Frente a la cultura jerárquica, se puede decir que el primer acercamiento a este tipo de organización se basó en el trabajo del sociólogo alemán Max Weber, en 1947, quien, a principios de los 90, estudió en Europa organizaciones gubernamentales, con el propósito de darle estructura y orden racional a su administración, al mismo tiempo que un trato justo a los empleados, de forma que se consiga con ello eficiencia y buen funcionamiento.

Por tanto, la cultura Jerárquica describe una organización formal, donde prevalece la estructura rígida y las normas, así que, las personas y su gestión, siempre están vigiladas y controladas por jefes rigurosos que defienden las políticas y las reglas (Cameron y Quinn, 2006, 2011). En este tipo de cultura, el enfoque está en la planeación, en la reducción de costos y en la seguridad de los trabajadores, entre otros aspectos. Desde esta perspectiva, los trabajadores son recompensados fundamentalmente, a través del aumento en la remuneración y de las posibilidades de ascenso (Sepúlveda, 2004).

Por último, en la cultura de mercado el interés de la organización está en la reputación, la estabilidad y el éxito en todo sentido; por tanto, los colaboradores deben poner especial cuidado en la eficiencia y en la competitividad, pues tienen jefes preparados y exigentes. Este tipo de cultura “está orientada hacia los resultados; su mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho” (Salazar, 2008, p.35). Para la cultura de mercado el éxito radica tanto en la participación como en el posicionamiento de la organización en el mercado (Sepúlveda, 2004).

Entonces de estos cuatro tipos de cultura dominantes que emergen del *values framework* o marco de valores, surge el OCAI, que es, justamente, el nombre dado al instrumento desarrollado por Cameron y Quinn (1999, 2006, 2011). el cual ha sido ampliamente utilizado desde la investigación y como diagnóstico organizacional. Este instrumento permite una evaluación precisa de los tipos de cultura.

2.3. Estructura organizacional

En 1983, Mintzberg define la estructura organizacional como una actividad humana que se mueve entre la división del trabajo y la coordinación. En sus palabras, es “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre tareas” (Mintzberg, 2001, p .6). Para Jones (2008) la estructura organizacional “es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización” (p. 7).

En la Tabla 1, a continuación, se resume la relación de los factores que, según Mintzberg, (1983) caracterizan las estructuras organizacionales típicas, a saber: estructura simple, burocracia mecánica y profesional, forma divisional y adhocracia, y los mecanismos coordinadores representados en supervisión directa, estandarización de procesos, de destrezas y productos y el ajuste mutuo, que se describirán en adelante.

Tabla 1. Configuraciones estructurales de Mintzberg (1983)

Configuración estructural	Mecanismo coordinador principal	Parte clave de la organización
Estructura simple	Supervisión directa	Cumbre estratégica
Burocracia mecánica	Estandarización de procesos de trabajo	Tecnoestructura
Burocracia profesional	Estandarización de destrezas	Núcleo operativo
Forma divisional	Estandarización de producciones	Línea media
Adhocracia	Ajuste mutuo	<i>Staff</i> de apoyo

Fuente: Mintzberg (1983, p. 128).

La estructura simple se ve reflejada en pequeñas empresas. Se caracteriza por su escasa presencia de tecnología, un reducido número de asesores y personal de apoyo, una división de trabajo pobre, poca diferenciación entre sus dependencias y, es evidente, una jerarquía gerencial. La cultura organizacional está poco formalizada, y el uso de capacitaciones para los trabajadores es mínimo (Mintzberg, 1983). El mecanismo coordinador que se manifiesta en la estructura simple es la supervisión directa (Brull y Gil, 2011), la cual se caracteriza por tener una persona dentro de la empresa encargada de responsabilizarse del trabajo de los otros, dando instrucciones y supervisando sus acciones.

Por su parte, la estructura burocracia mecánica funciona a partir del trabajo especializado, rutinario, procedimientos formalizados, cumplimiento de reglas y buena comunicación dentro de la empresa. La confianza es fundamental, pues se asignan tareas de acuerdo con las funciones de cada dependencia, las decisiones son centralizadas y la estructura administrativa diferencia la línea media y el *staff* de apoyo (Mintzberg, 1983). La manera como se coordina el trabajo dentro de esta estructura es a través de la normalización de procesos de trabajo (Brull y Gil, 2011), lo que plantea que cada integrante de la organización es responsable de una función específica, la cual está planteada de manera escrita, programada y estandarizada. La supervisión directa desaparece, lo que da cabida

al *staff* de apoyo, quienes son los encargados de establecer el manual de funciones para cada colaborador, de acuerdo con la dependencia a la cual pertenece.

Por otro lado, la estructura burocracia profesional establece que dentro de la organización se tienen profesionales capacitados para cada tarea propuesta; la estructura es horizontal y descentralizada. El uso de tecnoestructura es reducido, pues los procesos de capacitación se realizan fuera de la organización. Todos cumplen sus funciones de manera independiente, teniendo como resultado unidades de trabajo grande. Se hace necesaria la presencia de un numeroso *staff* de apoyo para dar soporte al trabajo de los profesionales de la organización (Brull y Gil, 2011). El mecanismo coordinador que caracteriza este tipo de estructura es la estandarización de destrezas, que consiste en definir los conocimientos y habilidades que deben tener los trabajadores para cumplir una función específica dentro de la organización. De esa manera se controla y coordina el trabajo (Mintzberg, 1983).

Por su parte, la estructura de organización diversificada es similar a la burocracia profesional, pero no establece las funciones para cada trabajador, sino que forma unidades de línea intermedia que se denominan divisiones. Cada una tiene su propia estructura. Esto se da porque las líneas de producción se diversifican. Es característico de organizaciones grandes y viejas (Brull y Gil, 2011). La forma de coordinar el trabajo en este tipo de estructura es por medio de la estandarización de productos, en el cual se define una serie de normas y procedimientos específicos, con base en el producto o servicio que ofrece la organización (Mintzberg, 1983).

Por último, está la adhocracia, la cual funciona a través de proyectos de acuerdo con las especialidades del equipo y el cumplimiento de las funciones generales. Es característica de organizaciones simples, pues el trabajo es responsabilidad de quienes lo realizan, pero a su vez, de organizaciones complejas, pues se hace necesario la conformación de grupos interdisciplinarios para lograr los objetivos de la organización (Brull y Gil, 2011). El mecanismo coordinador que se emplea en este tipo de estructura es el ajuste mutuo, el cual se caracteriza por manejar una comunicación informal. No existe la supervisión directa, y se

le da mayor importancia al *staff* de apoyo, pues son los encargados de evaluar los proyectos (Mintzberg, 1983).

Metodología

El diseño de este estudio es no experimental (Hernández *et al.*, 2014), mixto, ya que se combinan “técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” (Johnson y Onwuegbuzie, 2004, p. 17), y explicativo secuencial (Sánchez, 2015), pues primero se recogieron los datos cuantitativos a través del instrumento *organizational culture assessment* (OCAI), de Cameron y Quinn (2006).

Tras el análisis que este arroja sobre los cuatro tipos de cultura –clan, adhocrática, jerárquica y de mercado–, se pasó a recabar y a evaluar la información cualitativa, por medio de una entrevista semiestructurada (Hernández Sampieri *et al.*, 2014) enfocada en preguntas, para determinar si la estructura organizacional predominante era simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, organización diversificada o adhocracia; esto desde la propuesta de Mintzberg (1983).

3.1 Instrumentos

Tal como se explicó antes, la recolección de información se hizo a partir de dos instrumentos. Primero se aplicó el OCAI (Cameron y Quinn, 2006), cuestionario diseñado para identificar el tipo de cultura organizacional. Por otro lado, para identificar la estructura organizacional se realizó una entrevista focalizada a dos directivos del área administrativa, designados por la universidad objeto de estudio para entregar la información requerida para la investigación.

Cameron y Quinn (1999) exponen que el OCAI es una herramienta altamente validada, que fue desarrollada con base en múltiples investigaciones sobre efectividad organizacional, por lo que es un instrumento confiable a la hora de establecer los indicadores organizacionales presentes en la cultura de una organización.

El OCAI evalúa 24 ítems distribuidos en seis dimensiones consideradas clave dentro de la organización, las cuales tiene cuatro alternativas de calificación, cuyo total debe sumar 100 puntos. Dichas dimensiones son: “características dominantes, liderazgo organizacional, gestión de empleados, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito” (Cameron y Quinn, 2011, p. 28). Estas dimensiones determinan el tipo de cultura :“a) clan (muy amistoso o familiar), b) *ad-hoc* o adhocracia (creatividad), c) jerarquizada (reglas y alto control), y c) mercado (posicionamiento y objetivos)” (Cameron y Quinn, 2006, p. 36).

3.2 Análisis de datos

Los datos arrojados por la encuesta fueron tratados a partir de una matriz de datos de Excel 2011, versión 14.7.3, y de SPSS, versión 2.0, con el fin de realizar una depuración y filtración de estos, y así determinar el tipo de cultura organizacional dominante de la universidad objeto de estudio. Posteriormente, se calcularon todos los datos descriptivos arrojados por la entrevista focalizada para el análisis de resultados, y así establecer la relación entre el tipo de cultura organizacional y el estilo administrativo que la caracteriza. Esto se hizo desde un análisis teórico tejido desde varios autores.

3.3 Procedimiento

La unidad de análisis correspondió a una universidad que cuenta con 45 años en el mercado y es de carácter privado. Su población total, entre docentes, administrativos y personal de servicios generales, es alrededor de 200 personas. Obtenidos los debidos permisos y autorizaciones por parte de los directivos de la universidad objeto de estudio, a quienes se detallaron los procedimientos, los alcances y las limitaciones de la investigación, se les envió a dichas personas un formulario en Google, con la salvedad de que su diligenciamiento era de carácter voluntario, por lo que 61 personas respondieron positivamente a la invitación.

De acuerdo con los datos sociodemográficos arrojados, el 52,5 % de los respondientes corresponde al sexo masculino, y el 47,5 % al sexo femenino. En cuanto al nivel de escolaridad, puntuaron más alto los participantes de nivel

educativo de posgrado, con un 73,8 %; luego de pregrado, con 19,7 %; técnico/tecnológico, con 4,9 %, y secundaria, con 1,6 %. Por su parte, frente al dato edad, se obtuvo una media de 38 años.

3.4. Consideraciones éticas

Se tuvieron en cuenta las consideraciones éticas plasmadas en el artículo 11 de la Resolución 8430 de 1993, la cual indica que la presente investigación es clasificada como una “investigación con riesgo mínimo” (Ministerio de Salud, 1993). Como ya se dijo, la participación del personal fue de forma voluntaria, se mantuvo la privacidad de los datos y todos los participantes diligenciaron un consentimiento informado autorizando el uso de la información para fines investigativos.

Análisis de resultados

4.1 Análisis cuantitativo del OCAI

Una vez completado el cuestionario, se procedió a vaciar la información en una tabla, para luego calcular los promedios para cada tipo de cultura, según el puntaje otorgado en cada pregunta por los participantes del estudio. A continuación, se muestran las puntuaciones promedio para cada tipo de cultura.

Tabla 2. Puntuación promedio para cada tipo de cultura del OCAI

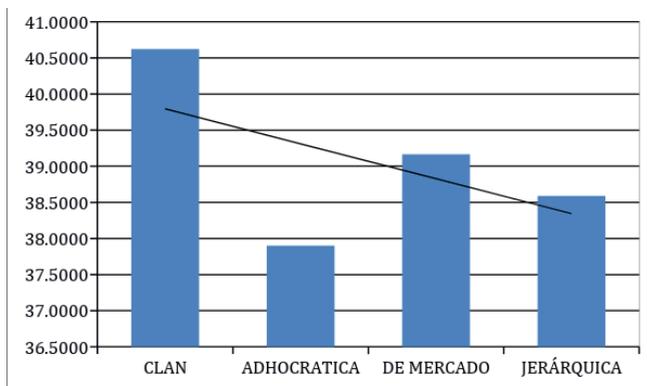
Cultura	n.º	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Clan	61	10,00	54,00	40,62	9,01
Adhocrática	61	7,00	53,00	37,90	8,79
De mercado	61	6,00	50,00	39,16	8,01
Jerárquica	61	6,00	50,00	38,59	8,44

Fuente: Elaboración propia. Resultados aplicación OCAI (Cameron y Quinn 2006).

Como lo muestra la media, se presenta un predominio en la cultura Clan, aunque el cuestionario aborda varias características dominantes que están presentes en la institución investigada, con valores que también son relevantes.

Estos no serán tenidos en cuenta para efectos de la presente investigación, pues el análisis solo centrará su atención en la cultura con la puntuación más alta.

Figura 2. Resultados del OCAI para el total de los participantes del estudio.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 2 muestra que el tipo de cultura organizacional dominante en la universidad objeto de estudio corresponde a la Clan, lo que significa que se trata de una organización en la que los colaboradores comparten sus vidas tanto profesionales como personales. Es de base un ambiente amistoso para trabajar. En este tipo de cultura el líder actúa como un mentor; incluso en ocasiones representa una figura paterna, y por esto los empleados son fieles, leales y comprometidos. Es común que haya trabajo en equipo, buena participación voluntaria en las diferentes actividades, bienestar laboral y más consenso que descenso (Cameron y Quinn 2006).

Figura 3. Línea de tendencia del OCAI para el total de los participantes del estudio.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3 muestra el resultado consolidado para la universidad objeto de estudio. En ella se evidencia la línea de tendencia con respecto a los cuatro tipos de cultura organizacional con predominio en cultura clan, seguido de la cultura

de mercado, la jerárquica y la adhocrática, respectivamente. En la información suministrada por los colaboradores, es notable que se enfatiza en espacios laborales amigables y/o familiares, representados por líderes que cohesionan la organización. Así mismo, del segundo indicador se puede establecer que da fuerza a factores como la orientación hacia los resultados; o sea, su mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho, característica propia de la cultura de mercado.

4.2 Desarrollo de la entrevista focalizada

Como parte de la metodología de recolección de información se realizó el abordaje cualitativo, a través de una entrevista semiestructurada a los dos directivos designados por la organización objeto de estudio, por ser los directos responsables y respondientes por la estructura organizacional de dicha institución.

En ese orden de ideas, y recordando que la estructura de una organización viene a ser el conjunto de las partes en las que se divide el trabajo, las funciones y las tareas y la forma como todo esto se coordina (Mintzberg, 1991), y que esta se subdivide en cinco tipos de estructuras ya explicadas, a saber: la estructura simple, la burocracia mecánica, la burocracia profesional, la organización diversificada y la adhocrática, las preguntas se desarrollaron de la siguiente manera.

En la Tabla 3 se organizaron en columnas los tipos de estructura, y a cada uno se le detallaron las características de su mecanismo coordinador, de su parte o sistema clave y de las ideas fuerza que determinan cada tipo. De esta manera se guio a los entrevistados para elegir entre las diferentes características las que se ajustaban a la estructura organizacional de la organización objeto de estudio; se determinó así la burocracia profesional como la estructura predominante.

Tabla 3. Codificación del diseño como configuración de Mintzberg (1991)

Tipo de estructura	Mecanismo coordinador	Características	Parte o sistema clave	Características	Ideas fuerza	Características
Estructura simple o empresarial	Supervisión directa	Una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecuten otros, emite órdenes e instrucciones y supervisa	Cumbre Estratégica	Aquí están las personas encargadas de la responsabilidad de la organización (dirección y administrativos)	Dirección	Se inclina hacia la centralización, Impulsa hacia el liderazgo
Burocracia mecánica u organización maquina	Estandarización de procesos	se programan los contenidos de los trabajos, mediante reglas, normas y procedimientos.	Tecnoestructura	Grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que estandarizan o normalizan procesos de trabajo (asesores, capacitadores)	Eficiencia	Se inclina por la coordinación mediante la normalización de los procesos de trabajo, impulsa hacia la racionalización

Burocra- cia profe- sional	Estandari- zación de destrezas	Se precisan habilidades o destrezas para desarrollar los trabajos, quien es el más apto.	Núcleo de operacio- nes	Los trabaja- dores son el corazón de la organiza- ción	Capacita- ción	Se incli- na por la coordi- nación mediante la norma- lización de las ha- bilidades, impulsa hacia la profesio- naliza- ción
Organiza- ción di- versificada	Estandari- zación de productos	Se especifican los resultados del trabajo o el desempeño, se aclara que debe hacerse	Línea me- dia	Altos geren- tes y super- visores	Concen- tración	Se incli- na por la fragmen- tación
Adhocra- cia	Adaptación mutua	Comunica- ción informal, sin supervi- sión	<i>Staff</i> de apoyo o número de operarios	Son los que ofrecen servicios indirectos a toda organi- zación	Aprende- zaje	Se incli- na por la colabora- ción en la toma de decisio- nes

Fuente: Elaboración propia.

3. Análisis de la entrevista

Entonces, siendo el hallazgo más relevante para la parte cualitativa de la investigación que la universidad objeto de estudio se caracteriza por tener una estructura organizacional burocracia profesional, se profundiza aquí cómo se procedió al análisis.

El primer indicio se abordó desde el mecanismo coordinador de estandarización de destrezas, caracterizando habilidades para desarrollar los trabajos y determinando quién es el más apto, pues, tal como lo menciona el informante N. °2, en la universidad existe convocatoria y selección, basados estos en el perfil, los estudios y el salario propios del cargo.

Otra característica determinante en el marco de la burocracia profesional se inclina por la coordinación mediante la normalización de las habilidades e impulsa hacia la profesionalización. Tal como lo reconoce el informante N. °1, más que supervisión, el enfoque es de cumplimiento de objetivos y logros, aunque existen jerarquías claras como dirección, coordinación, profesionales y auxiliares. Así, en esta universidad se utiliza la evaluación de desempeño con autoevaluación, evaluación por pares y análisis de cumplimiento de metas y, en los casos que se requiere, se trazan planes de mejoramiento.

Se debe agregar que una parte o sistema clave que justifica la burocracia profesional es el núcleo de operaciones, el cual se ve reflejado en que los trabajadores son el corazón de la organización, lo que se ratifica con comentarios como el del Informante N.° 1, cuando afirma que para la Universidad objeto de estudio “en el sistema integrado de gestión y procesos: en primer lugar, está lo misional (docentes), en segundo lugar, el nivel estratégico (la dirección), en tercer lugar, el apoyo (compras, asesorías), en cuarto lugar (el público externo)”.

Esto quiere decir que se da un ambiente democrático, en el que los empleados que están en un nivel profesional gozan de cierta autonomía y empoderamiento, aprovechando la estabilidad que le da la organización y, al mismo tiempo, libertad en la toma de decisiones; eso sí, bajo las restricciones normales de la ley y los mínimos permitidos por la organización (Mintzberg, 1991).

Por consiguiente, es preciso afirmar que se establece una relación entre el tipo de cultura y la estructura organizacional dominante de la Universidad en estudio, lo que deja entre dicha una serie de circunstancias o congruencias que las cohesionan, o simplemente se complementan. Si se resaltan algunos apartes, la cultura clan enfatiza en el beneficio del desarrollo del talento humano a largo

plazo, y la burocracia profesional establece que dentro de la organización se tienen profesionales capacitados para cada tarea propuesta. Aspecto de correlación es la búsqueda de la participación y el consenso de la cultura Clan y el cumplimiento de las funciones de manera independiente de la burocracia profesional, ambos para obtener como resultado unidades de trabajo grandes contenidas en el trabajo de equipo.

Una vez determinado que el tipo de cultura organizacional dominante en la Universidad corresponde a la cultura clan, hay que aclarar que esto debe ser congruente con el estilo de liderazgo, los reconocimientos y el estilo gerencial (Cameron y Quinn 1999). De esta forma, se retoma la relación que puede existir entre la cultura y la estructura organizacional, con cualidades muy particulares de la organización y de sus miembros, desde lo individual, que atañen sustancialmente el desarrollo del otro.

Cabe resaltar, además, y confrontando con la investigación de Ruiz y Naranjo (2012), que se hace necesario profundizar en el estudio de la cultura de las organizaciones; específicamente, su articulación con la estrategia de la organización, con la gestión de lo humano y del conocimiento; es decir, la relación entre cultura y estructura organizacional y la inferencia que un fundamento marca sobre el otro.

Dicho lo anterior, y habiendo determinado que la estructura organizacional dominante es la burocracia profesional, vale la pena la medición de otros aspectos organizacionales que conduzcan a un mejoramiento, tal como lo expone Cruz Romero (2016), quien, a partir de la realización de un estudio en el que utilizó un instrumento de capacidad organizacional, diagnosticó y determinó el déficit de capacidad organizacional, en este caso de la Universidad de los Llanos. Estos hallazgos alertaron a la institución, con miras a realizar los ajustes pertinentes, lo que permite valorar la importancia de esta clase de investigaciones.

Conclusiones

En cuanto al tipo de cultura organizacional de la universidad en estudio, se determinó que predomina la cultura clan, por lo que los colaboradores afirman

estar altamente comprometidos y trabajan en pro de resultados colectivos positivos, con mandatos organizacionales, basando su actuación en la confianza y destacando la toma de decisiones participativa.

En lo que respecta a la estructura organizacional, se destaca una configuración estructural de tipo burocracia profesional, donde efectivamente su núcleo operativo está definido por la estandarización de habilidades, lo que se logra por la continua capacitación y adiestramiento. La organización se encarga de contar siempre con personal idóneo, y aunque ejerce control, lo hace desde la comprensión y la consideración.

Todo lo argumentado conduce a establecer unos puntos de relación como conclusión principal del proceso investigativo. Uno de ellos lo abordan Pérez Uribe y Calixto Sandoval (2005) desde la gestión humana:

En una organización que pretenda sobrevivir con altos niveles de excelencia en rentabilidad, eficiencia, efectividad, competitividad y calidad de vida para el ser humano y el medioambiente, tanto empresarios como trabajadores deberán mancomunadamente construir las condiciones óptimas de un ambiente laboral que les permita ser productivos e innovadores. (p. 75).

Sumado a lo anterior, es claro que la productividad, el bienestar del colaborador, su satisfacción laboral y sus sanas relaciones interpersonales dependen de procesos óptimos de gestión humana. Dentro de esta, se requiere también un detallado trabajo en el reforzamiento de la cultura organizacional. Por esto, se puede afirmar que la estructura y la cultura organizacional están relacionadas directamente con el desarrollo de la innovación, el conocimiento y la estrategia en una organización.

Entre otras cosas, al comprobar esto, se validan en la actualidad puntos de vista de autores como Hall (1983), quien afirmaba que una estructura organizacional tiene que ver con las funciones de las personas, su perfil de cargo y, en especial, los rangos o jerarquías de poder. Esto, sumado a la necesidad de que las personas tengan ciertas reglas y normas a seguir que, de una u otra forma, dan la pauta para comportarse dentro de la organización y cumplir con los objetivos establecidos en su visión y misión institucional.

Referencias

- Alabart, Y. y Portuondo, A. L. (2003). *Procedimiento metodológico para el diagnóstico de la cultura organizacional* [tesis de doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría].
- Arango, L. y Urrea, F. (2000). Culturas empresariales en Colombia. Colciencias y Corporación Calidad.
- Belalcázar B., S. (2012). Cultura organizacional. *Informes Psicológicos*, 12(1), 42–51. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1815>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. https://www.jstor.org/stable/258317?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Bendak, S., Shikhli, A y Abdel-Razek, R. H. y Ardito, L. (2020). How Changing Organizational Culture Can Enhance Innovation? Development of the Innovative Culture Enhancement Framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1 – 17. doi/full/10.1080/23311975.2020.1712125
- Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle*. Presses d' Université du Quebec-Téle-Iniversité.
- Bradley, L. y Parker, R. (2001). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125-141.
- Brull, E. y Gil, M. (2011). Mintzberg: la estructura de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*, 1-22. <https://es.scribd.com/doc/267481818/Mintzberg-La-Estructuracion-de-Las-Organizaciones>

- Calderón, G., Murillo, S. y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3.^a ed.). Jossey-Bass.
- Cano P, G. y Bauzá V., E., (2010). La cultura organizacional: su pertinencia en las universidades cubanas. *Revista Académica de Economía*, (133), 1-14. www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/cpbv.htm
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos as organizações*. Campus.
- Cruz Romero, W. (2016). *La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los Llanos* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia].
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Legis.
- Denison, D. y Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://www.jstor.org/stable/2635122>
- Eskiler, E., Ekici, S., Soyer, F. y Sari, I. (2016). The Relationship between Organizational Culture and Innovative Work Behavior for Sports Services

- in Tourism Enterprises, Physical Culture and Sport. *Studies and Research*, 69(1), 53-64. 10.1515 / pcssr-2016-0007
- Gareth, J. y Goffee. R. (2001). *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Ediciones Juan Granica.
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia estratégica*. 3R Editores.
- González C., J. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño en instituciones educativas. Evidencia en el municipio de Pereira* [tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia].
- Hall, S. (1983). *Estudios culturales: una historia teórica*. Paidós.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista L., M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hutchison, N., Burke, P., See Tao, H., Kothari, S., Makwana, D. y Luna, S. (2019). The Influence of Organization Alignment on the Effectiveness of Systems Engineers. *Procedia. Computer Science*, 153, 80-90. 10.1016/j.procs.2019.05.058
- Johnson, R. y Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational researcher*, 33(7), 14 - 26. 10.3102/0013189X033007014
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Khan, S., Memon, M. A., Ramayah, T. (2018). Leadership and Innovative Culture Influence on Organisational Citizenship Behaviour and Affective Commitment: The Mediating Role of Interactional Justice. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 725-747. <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-no3-paper11.pdf>

- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de organizaciones eficientes*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Muñoz, J. (2017). La teoría de la organización requerida de Elliott Jaques: el capítulo faltante en los libros de texto de administración. *SIGNOS*, 9(1), 99-112. <http://dx.doi.org/10.15332/s2145-1389.2017.0001.07>
- Naranjo, J., Sanz, R. y Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico. En: J. Pindado y G. Payne (coords.), *Estableciendo puentes en una economía global*. Red de bibliotecas universitarias REBIUN.
- Le Mouëll, J. (1992). *Crítica de la eficacia*. Paidós.
- Ojeda Hidalgo, J. F., Méndez Valencia, S., Hernández Sampieri, R. (2016). El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencia, *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 1-8. [Dialnet-ElLiderazgoYSuRelacionConElModeloDeValoresEnCompet-5655381.pdf](http://dialnet-elidderazgoysurelacionconelmodelodevaloresencompet-5655381.pdf)
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Norma.
- Peña, M. C., Olloqui, A. M. y Aguilar A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6(3), 115-128. <https://www.theibfr.com/download/riaf/2013-riaf/riaf-v6n3-2013/RIAF-V6N3-2013-9.pdf>
- Pérez Uribe, R. y Calixto Sandoval, N. (2005). Gestión humana y cultura organizacional para PYMES. *Revista EAN*, (54), 153-163. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605409.pdf>

- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://www.jstor.org/stable/i341305>
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377. <https://www.jstor.org/stable/2631061>
- Ruiz, Y. B. y Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837006>
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador venezolano* [tesis de doctorado, Universidad Católica Andrés Bello].
- Sackman, S. A. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations. Exploring the Collective Mind*. Sage.
- Sánchez, G. M. C. (2015). Metodología de Investigación en Pedagogía Social (Avance cualitativo y modelos mixtos). *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, (26), 21-34. <https://www.redalyc.org/pdf/1350/135043653001.pdf>
- Sánchez, G. J. C., Tejero, C. B., Yurrebaso, A. y Lanero, C. A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3), 380-403. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2147316>
- Schein, E. (1985). *Organizations, Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés.

Sepúlveda, L. F. J. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y Administración*, (63), 7-27. <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>

Vargas, S. y Flores, M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 33(79), 149-176. <http://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson y T. Parsons, trads.). Oxford University Press.