



APROXIMACIONES A LA CULTURA ORGANIZACIONAL: FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ, ECUADOR

Ph.D. Eneida María Quindemil Torrijo¹

Docente Titular de la carrera de Bibliotecología y Ciencias de la Información. Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales. Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. e-mail: equindemil@gmail.com

María Dolores Flores Flores²

Egresada de la carrera de Bibliotecología y Ciencias de la Información. Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales. Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. e-mail: maryflores056@gmail.com

Felipe Rumbaut León³

Docente investigador del Instituto de Ciencias Básicas. Departamento de Matemática y Estadísticas. Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. e-mail: frumbaut@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Eneida María Quindemil Torrijo, María Dolores Flores Flores y Felipe Rumbaut León (2018): "Aproximaciones a la cultura organizacional: facultad de ciencias humanísticas y sociales de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2018). En línea:
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/cultura-organizacional.html>

Resumen

El estudio que se presenta brinda una caracterización de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. La metodología utilizada es de tipo descriptivo. Mediante el uso de métodos como el análisis y síntesis se logró un acercamiento a los referentes del tema a nivel general y en las universidades, teniendo presente las dimensiones de la gestión de información. Asimismo, la aplicación de métodos como el análisis documental y la encuesta mostraron una aproximación a la situación actual de la cultura organizacional. Entre los resultados se destaca el empoderamiento docente hacia el cumplimiento de metas en lo académico, investigativo y de vinculación con la colectividad; aunque existen debilidades que hay que trabajarlas para solucionar como es la formación doctoral. Con respecto a las conclusiones es factible la realización de estudios ulteriores que promuevan la mejora continua de estos procesos.

Palabras clave: cultura organizacional – procesos organizacionales – formación doctoral-mejora continua – gestión de información

¹ Ph.D. en Documentación e Información Científica, por la Universidad de Granada, España. Doctora en Ciencias de la Información, por la Universidad de La Habana, Cuba.

² Egresada de la escuela de Bibliotecología y Ciencias de la Información de la Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales. Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

³ M.Sc. en Nuevas Tecnologías para la Educación, por la Universidad Agraria de La Habana, Cuba

Abstract

The study presented provides a characterization of the organizational culture in the Faculty of Humanistic and Social Sciences of the Technical University of Manabí, Ecuador. The methodology used is descriptive. Through the use of methods such as analysis and synthesis, an approach was achieved to the referents of the subject at a general level and in universities, bearing in mind the dimensions of information management. Likewise, the application of methods such as the documentary analysis and the survey showed an approximation to the current situation of the organizational culture. Among the results, the teacher's empowerment towards the fulfillment of goals in the academic, investigative and of connection with the community is highlighted; although there are weaknesses that must be worked on to solve the problems of doctoral training. With respect to the conclusions it is feasible to carry out further studies that promote the continuous improvement of these processes.

Key Words: organizational culture – organizational processes – training doctoral – continuous improvement – information management

Introducción

En el mundo moderno las organizaciones que se destacan en su accionar realizan estudios concernientes a su ámbito de actuación. Las universidades están inmersas en procesos de mejora continua dada su razón de ser manifiesta en la entrega de un profesional a la sociedad que pueda contribuir al desarrollo. En este sentido es viable el hecho de analizar la cultura organizacional en la que se desenvuelven los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La cultura organizacional denota una percepción común por parte de los miembros de la organización, encontrándose presente en todas las funciones y acciones que realizan. Constituye un sistema de significados compartidos fundamentados en la conciencia colectiva que progresa con nuevas prácticas y puede ser transformada. Asimismo, marca la identidad y el proceder de la organización, mostrando lo que es y lo que hace, estipulando el clima organizacional, a partir de la forma en que se relacionan sus miembros y las personas externas a ella.

Es factible en las universidades realizar estudios para conocer sus realidades y cómo lograr mejoras en sus procesos. Por ello el estudio que se presenta tiene como objetivo caracterizar la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador, desde las dimensiones de la gestión de información.

Metodología

Los referentes del tema objeto de estudio a nivel general y, específicamente, en las universidades fueron tratados a partir de la aplicación de métodos del nivel teórico del conocimiento como el análisis y la síntesis. Para determinar los elementos que caracterizan a la cultura se utilizó los indicadores presentes en la gestión de información. En relación al tipo de cultura organizacional predominante se siguieron los supuestos que acoge el modelo de los valores en competencia. En ambos casos se consideró la aplicación del análisis documental y la encuesta como métodos empíricos.

Desarrollo

1.- CULTURA ORGANIZACIONAL. PRESUPUESTOS

El concepto de cultura organizacional surge en los Estados Unidos en los años ochenta del siglo pasado con los libros de "Cultura Corporativa", de Deal e Kennedy, y "En Busca de la Excelencia", de Peters e Waterman, además de reportajes destacados por las revistas Business Week y Fortune. Se

ensalzaba el trabajo de las organizaciones sobre una visión direccionada al gerenciamiento de la cultura. En el ámbito académico, se sugiere el término a partir de la publicación de una edición exclusiva sobre cultura organizacional en *Administrative Science Quarterly* editado por Jelinek, Smircich e Hirsch en 1983. En esta obra la cultura fue vista como producto y proceso continuamente creado por personas que interaccionaban. (MARCHIORI, 2009: 4; MARCHIORI y VILAÇA, 2011).

La cultura es una terminología polémica, sobre ella muchos autores han deseado expresar sus criterios. JACQUES (1951) destaca el término "cultura" como una variable interna en el ámbito de las organizaciones. Por su parte BENNIS (1969) consideró que la única forma de cambiar una organización es cuando se cambia su cultura.

Las organizaciones se han visto reflejadas desde diversas perspectivas, aportándole a la sociedad los elementos necesarios para que esta pueda desarrollarse desde lo productivo, lo económico y lo social. Al respecto, se hace preciso considerar que no solamente existen organizaciones formadas y agrupadas desde la óptica empresarial, sino que se pueden alegar otros tipos de organizaciones que, a su vez, favorecen el desenvolvimiento del hombre en sus actividades. Las organizaciones sean estas religiosas, deportivas, educativas, entre otras, son ejemplos de su diversidad y son importantes porque satisfacen las necesidades tanto materiales como espirituales en la vida del hombre.

UTTAL (1983: 66) proyecta que "la cultura organizacional es un sistema de valores compartidos y las creencias funcionan como las cosas que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento".

Para ANSOFF (1985) la cultura es el conjunto de normas, valores y modos de pensar que influyen estratégicamente en el comportamiento y crecimiento de las empresas. Asimismo, SCHEIN (1988: 35) la concibe como la "coordinación racional de las actividades de un grupo de personas orientadas para atender determinados fines u objetivos comunes, mediante la división de funciones en el trabajo, a través de una jerarquización de autoridades y responsabilidades".

El devenir histórico de las teorías de la organización ha llevado al conceso que el estudio de las organizaciones laborales se debe hacer de forma interdisciplinaria para que de este modo se pueda lograr la integralidad de los conocimientos y conocer de manera más exacta los problemas que a esta le afecten para resolverlos de forma efectiva.

VALENTIM y WOIDA (2004) consideran que la cultura organizacional es un elemento fundamental en el proceso de construcción de la inteligencia competitiva entendida como una variable que puede ser gerenciada. Asimismo, enuncian que su asociación al factor humano hace que las personas reciban influencias del ambiente interno y externo de la organización. Para estas autoras la cultura organizacional es algo que puede ser construido utilizando alianzas estratégicas entre los miembros de una organización o entre los miembros y otras personas del entorno que ejerzan influencia sobre ella.

CHIAVENATTO (2006) deduce que la cultura es el producto de la práctica de las personas e incide en sus creencias, valores y asunciones. KOTLER y KELLER, (2006, p. 597) plantean que: "es un sistema de creencias y valores que comparten la gente en una organización. Es la identidad y el significado colectivo (...).La cultura orienta informalmente la conducta de la gente en todos los niveles".

Según los aportes de ROBBINS y JUDGE (2009) la cultura organizacional "se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y distinguen a la organización de las otras. En si es un conjunto que la organización valora". Los autores señalan que la cultura de calidad está compuesta por todos aquellos valores, hábitos y técnicas que como herramientas de calidad, permiten colaborar para el desarrollo de su entorno, el mismo que está guiado por la misión, visión, lineamientos, políticas y objetivos de la organización.

ROJAS (2012) dice que: "una organización debe caracterizarse por lograr ser un espacio para el aprendizaje permanente en todos los niveles de la organización". Ello enriquece a nivel individual y grupal, sin dejar de lado la responsabilidad social y la preocupación por su entorno y la innovación. Se considera el presente y la perspectiva del futuro que se espera con visión estratégica (DAUBER, FINK y YOLLES, 2012)

Autores como PEDRAZA, OBISPO, VÁSQUEZ y GÓMEZ (2015) centrándose en la teoría de Edgar Schein consideran que para una organización es necesario tener en cuenta las dinámicas funcionales

referidas a aspectos administrativos y relacionales en el grupo de trabajo, ya que la industria no se puede definir únicamente desde el punto de vista de un empleado, como tampoco a partir desde el punto de vista de una empresa particular, por tanto dependen de la relación jerárquica.

Asimismo, las organizaciones modernas tienen una visión multicultural, lo que las lleva al éxito. El liderazgo efectivo, la comunicación, pensamiento innovador y respeto mutuo facilita el logro de los objetivos de la organización. Las barreras de la comunicación deben ser resueltas potenciando la creatividad y la motivación a través de un liderazgo flexible. (BOCA, RADULESCU, TOADER y TOADER, 2015)

Lo expuesto permite entender que la cultura de una organización más bien se define por la propia atención habitual de la comunicación entre los miembros que la conforman, así como por la complejidad de los modelos de comunicación y liderazgo manejados, principalmente, por los directivos de dicha institución. Las organizaciones constituyen pequeños conglomerados humanos en los cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales. Se ponen de manifiesto los valores, símbolos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los integrantes, un significado particular.

La cultura organizacional se relaciona con las normas escritas y no escritas de una organización, las cuales deben seguir los miembros para ejercer sus funciones dentro del colectivo. Ésta puede incluir los planes estratégicos, visión, misión, objetivos, aspectos de tipo administrativo y de recursos humanos, por ejemplo procedimientos para capacitación, entre otras cuestiones.

Para que las organizaciones se sostengan con éxito a través del tiempo es preciso considerar además la inteligencia organizacional, es decir, potenciar el conocimiento individual hacia toda la organización, convirtiéndolo en un conocimiento colectivo que permita compartir las reglas, estrategias y procesos para estandarizar y automatizar los modelos de trabajo, integrar y hacer accesible el aprendizaje y el pensamiento colectivo para la toma de decisiones.

GANESCU y GANGONE (2017) disertan sobre la organización socialmente responsable. Las autoras se refieren a que la cultura abarca todos los valores, creencias, normas y estrategias que facilitan, dirigen, operan y desarrollan las relaciones entre la organización y las partes interesadas con el fin de armonizar estas relaciones y aumentar el nivel económico, social y ambiental en el ámbito de actuación de la organización.

A criterio de MELIÁN (2017), “uno de los principales modelos conceptuales utilizados en la investigación académica para analizar la cultura organizacional es el modelo de los valores en competencia...”, este modelo considera tres dimensiones:

“La primera dimensión se refiere al foco de la organización, es decir, dónde pone su atención y énfasis la organización: en las personas que la componen (foco interno), o en la organización misma operando en el ambiente externo (foco externo). La segunda dimensión refleja diferentes preferencias estructurales: una preferencia por la estabilidad y el control, frente a una preferencia por la flexibilidad y el cambio. Por último, la tercera dimensión se refiere a la preferencia e interés en los resultados finales (p.ej., satisfacción laboral, productividad) frente a una preferencia e interés en los medios y procesos para conseguirlos (p.ej., participación, planificación)”

Según la autora la combinación de las tres dimensiones deriva en un modelo que reconoce cuatro tipos culturales:

- El tipo de cultura caracterizada como clan, está orientada internamente y acoge una estructura organizacional flexible. El supuesto básico subyacente de este tipo de cultura es la afiliación humana, la cual se espera en consecuencia impacte en forma positiva en las actitudes del personal respecto a la organización. La organización confía y se implica con sus miembros, proporcionando la comunicación y que el personal se involucre. Proclama valores tales como: la afiliación, la pertenencia, la colaboración, la confianza y el apoyo. En los niveles más superficiales de la cultura, se observan diferentes comportamientos como el trabajo en equipo, participación, involucramiento y comunicación abierta. Los criterios de efectividad organizacional como resultado de una cultura de clan circunscriben la satisfacción, el compromiso, y la generación de una moral positiva en el personal.
- El tipo de cultura adhocrático está orientado externamente y se apoya en una estructura organizacional flexible. El supuesto subyacente de este tipo de cultura es que el cambio

impulsa la creación de nuevos productos y el acceso a nuevos recursos. La creencia fundamental es que una visión innovadora, induce a los miembros de la organización a ser creativos, a tomar riesgos al razonar la importancia de sus acciones para el logro de dicha visión. Los valores expuestos por la gerencia incluyen crecimiento, motivación, diversidad, independencia y atención al detalle. En los niveles más superficiales de la cultura, los comportamientos visibles incluirán tomar riesgos, la creatividad, la adaptabilidad y la autonomía. Los resultados esperados en este tipo de cultura tienen presente la innovación y la generación de resultados (productos y servicios) de avance.

- La cultura de mercado está orientada externamente y reforzada por una estructura basada en mecanismos de control. El supuesto subyacente de este tipo de cultura es que el foco en los logros crea competitividad y agresividad en el mercado, lo que origina valor para los accionistas. La creencia básica de la cultura de mercado es que las personas se comportan adecuadamente cuando tienen claro los objetivos, y son galardonadas en función de los logros. Los valores mostrados por la gerencia incluyen la comunicación, la competencia, el beneficio y el ser competente. En los niveles más superficiales de la cultura, se observan comportamientos como la búsqueda de información respecto a clientes y competencia, la fijación de objetivos, la planificación, el foco en las tareas y la competencia. Se espera que este tipo de culturas generen resultados como mayor rentabilidad, productividad, aumento de cuota de mercado y calidad de los productos.
- La cultura jerárquica está encauzada internamente y está fortalecida por una estructura asentada en elementos de control. El supuesto subyacente de este tipo de cultura es que el control, la permanencia y la previsibilidad promueven la eficiencia. La creencia central es que las personas se comportan apropiadamente cuando tienen claro los roles en la organización, y se definen explícitamente los procedimientos, reglas y regulaciones. Los valores de este tipo de cultura circunscriben comunicaciones precisas, rutinas, formalización y consistencia. En un nivel más superficial de la cultura, se consiguen observar comportamientos tales como: conformidad, predictibilidad, y apego a las rutinas y a las reglas. Los resultados vinculados a este tipo de culturas circunscriben la eficiencia, el cumplimiento de los plazos y el funcionamiento fluido de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Los apuntes anteriores permiten discernir que al analizar la organización desde su cultura conduce a determinar que la base de toda organización son las personas, su comportamiento y actitud, unido a su accionar entorno a las políticas y normas que rigen a la organización, sin descuidar elementos externos que inciden en ella. El modelo de los valores en competencia será tomado en consideración al analizar la cultura organizacional de la institución objeto de estudio en esta investigación, cuyos argumentos se exponen en el epígrafe 2.

1.1.- La cultura organizacional en universidades: una mirada desde las dimensiones de la gestión de información.

Al estudiar la cultura organizacional en las universidades es preciso revisar los postulados de académicos para ver las tendencias de hacia dónde va la universidad, qué es lo que se espera del estudiante que se forme y que será el profesional del futuro. MORÍN (2000) aboga por no fragmentar los saberes, por la relación circular entre las partes y el todo, entre lo simple y lo complejo. En la búsqueda de la verdad, el estudiante debe ser crítico, reflexionar sobre sus ideas, mitos, creencias que conforman sus patrones culturales y, al mismo tiempo, deslindar el verdadero conocimiento de su cultura.

En referencia a este análisis es válido tomar en cuenta las dimensiones de la gestión de información: ambiente (interno, organizacional y externo), los procesos, las personas (como los recursos humanos que la integran), la infraestructura (referida a todos los requerimientos logísticos para el desarrollo de las actividades), las tecnologías y las ofertas (productos/ servicios). (PONJUÁN, 2004) que en el entorno universitario incide en el proceso de enseñanza aprendizaje notablemente.

La universidad actual demanda una visión proyectiva en sus docentes, quiénes deben trabajar de forma integrada en la consecución de las metas que se requieren lograr dentro de las diferentes carreras y departamentos. Su rol principal está en la formación del profesional a su cargo, donde deben imbricar cuestiones del ser con el saber hacer. El docente debe conocer a los estudiantes que asisten a su clase, las expectativas y realidades que comparten y todo aquello que puede incidir

favorablemente o no en su aprendizaje. Es necesario trabajar con una metodología que ayude a comprender el proceso cognitivo del estudiante y lo conduzca en su formación, además de lograr la implicación de todas las personas involucradas.

En relación a las cuestiones de liderazgo, OVELAR (2013) esgrime que el responsable académico debe estar preparado no solo para administrar las estructuras y procesos vigentes, sino para diseñar políticas con visión proyectiva. Debe estar identificado con las problemáticas pedagógicas y ser reconocido como directivo principal de estos procesos por su visión del más alto nivel.

Ante los procesos dinámicos de cambio, se exige a las instituciones universitarias una elevada capacidad de adaptación, renovación y revitalización, como condición básica para ser competitivas en la producción, transmisión y difusión de conocimientos y en su pertinencia social. En este propósito hay que recurrir al espacio o ambiente que ocupa el docente y revisar los indicadores de la cultura organizacional y su comportamiento considerando las funciones sustantivas de la universidad y la gestión. Deben revisarse los estilos de liderazgo, las relaciones horizontales y verticales que necesariamente tienen que fluir, la misión, visión, cumplimiento de metas, objetivos estratégicos, infraestructura y recursos para el desarrollo de las labores.

Al respecto, GARCÍA (2014: 61) plantea:

“El concepto de comportamiento en el contexto organizacional se refiere tanto a las respuestas, conductas o reacciones de los miembros de una organización como a las respuestas de la propia organización a las condiciones internas o externas relacionadas con sus actividades, con sus enfoques o con sus posiciones estratégicas”.

En síntesis, en el comportamiento organizacional se toma en consideración los propósitos, objetivos, metas, planes, recursos humanos con todas sus individualidades y modo de actuación dentro de la organización. En la universidad hay que incluir docentes, estudiantes y personal administrativo y de servicios. Ellos conforman la comunidad universitaria y, en los logros y desafíos que haya que asumir todos inciden de una u otra manera a partir de su actuación y desempeño.

La función de docencia consiste en formar personas con principios de respeto, honestidad, solidaridad, corresponsabilidad, subordinando sus intereses particulares a las de la comunidad y sociedad para quienes brindarán sus servicios como futuros profesionales. Esta formación es adquirida a través de un currículo pertinente, flexible, viable, efectivo en el uso del tiempo y de los recursos tanto humanos, materiales como financieros. Lo académico refiere a la formación de pregrado y de postgrado, siendo un ente muy importante la capacitación que debe recibir continuamente el claustro docente para ejercer sus funciones.

Un estudio realizado por MINTROM (2014) enuncia la necesidad de crear culturas de excelencia entre los estudiantes. El autor considera que las estrategias de enseñanza deben contribuir a la generación de conocimiento, la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios porque es fundamental para el progreso social y económico. Este argumento puede trabajarse con el colectivo de cada carrera y adoptar las acciones para su aplicación.

Al considerar para este estudio el modelo de los valores en competencia (MELIÁN, 2017) resulta conveniente revisar los postulados que en relación a la docencia tiene TEJADA (2013: 201) los que se resumen en las siguientes unidades competenciales:

1. Diseñar la guía docente de acuerdo con las necesidades, el contexto y el perfil profesional, todo ello en coordinación con otros profesionales.
2. Desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje propiciando oportunidades de aprendizaje tanto individual como grupal.
3. Establecer tutorías dentro en el proceso de aprendizaje del alumno propiciando acciones que le permitan una mayor autonomía.
4. Evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje.
5. Contribuir activamente a la mejora de la docencia.
6. Participar activamente en la dinámica académico organizativa de la institución (Universidad, Facultad, Área, Departamento, titulaciones,...).

En su accionar el docente tiene que empoderarse de cuestiones propias de la realidad contextual y a partir de ahí diseñar estrategias metodológicas que le permitan tratar las problemáticas actuales relacionadas con el entorno y con la práctica profesional del alumno. Es, al mismo tiempo, una figura mediadora, facilitadora, orientadora, asesora, motivadora, del proceso de aprendizaje; por lo que se requiere que posea habilidades comunicativas y esté capacitado para gestionar grupos, favoreciendo dinámicas participativas que fomenten la interrelación de los alumnos, lo que genera un ambiente de trabajo colaborativo, de respeto y de implicación, siendo un aspecto a tener en cuenta la tutoría académica. La calidad con la que desarrolle los procesos evaluativos no solo de los estudiantes, sino también de los propios programas de clases, considerando la actualización constante de los contenidos, que redundará en beneficio de la formación profesional del estudiante y de su credibilidad como docente. Asimismo el trabajo en equipo y la coordinación con otros docentes de la carrera permitirá la realización de proyectos interdisciplinarios, proponer mejoras, lo que igualmente favorecerá su profesionalización y desarrollo profesional.

En cuanto a la función de investigación, el propósito está en liderar el trabajo científico desde la base, realizar aportaciones científicas y tecnológicas integradas en el proceso de enseñanza–aprendizaje, a través de los respectivos centros de investigación. La universidad juega un papel importante en lo que se refiere al apoyo de estos programas y a la conformación de comunidades científicas, para mantener y asegurar su posición de liderazgo en la investigación, y así fomentar sus fortalezas y competencias en la generación de conocimiento. Lo investigativo denota la búsqueda incesante de conocimientos para la actualización docente, el trabajo en proyectos de investigación y la publicación de resultados científicos en revistas de visibilidad.

La función de extensión origina estrategias factibles de cooperación e integración con la comunidad, es establecida y ejecutada por docentes, estudiantes y otros funcionarios de la universidad y de las instituciones objeto de atención. La vinculación con la colectividad exige capacidad de trabajo en equipo, requiere de una investigación de campo que ayude a adoptar acciones para el mejoramiento.

En síntesis: la universidad se concibe como una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre. Por ello ejercen un papel fundamental en la orientación de la vida del país mediante su contribución en la solución de los problemas nacionales, en virtud de la misión que les ha sido encomendada. Están dirigidas a rectorar la educación, la cultura y la ciencia, por lo que sus actividades deben orientarse a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza, actividad en la que sus recursos humanos son fundamentales y el rol principal lo tiene el personal docente. En estas organizaciones se lleva a efecto el proceso de enseñanza aprendizaje y el aprender a aprender; por tanto hay un desarrollo de las habilidades, aptitudes, capacidades, conocimientos que llevan a fomentar las competencias de los estudiantes. A través de sus funciones sustantivas hacen posible crear espacios para la innovación y emprendimientos; ello está acorde con los preceptos de teóricos de la cultura organizacional.

A partir de las dimensiones de la gestión de información, que se analizan en el acápite siguiente, se quiere considerar la perspectiva teórica para adoptar acciones que lleven al desarrollo organizacional, por lo que se comparte con SEGRED, GARCÍA, LEÓN y PERDOMO (2017) que es importante brindar un marco de referencia a los directivos sobre cómo está la organización, pues para potenciar el cambio necesario que lleve al desarrollo organizacional se debe tener una base conceptual de su significado y deben conocerse los procesos involucrados en el origen de los cambios donde juegan un rol transcendental el entorno, las personas, las estructuras, los procedimientos y las normas que rigen al sistema.

Las universidades atesoran conocimientos, son gestoras de ese conocimiento. La información que está presente en cada proceso es interpretada y tiene un determinado significado para cada una de las personas; en consecuencia se toman decisiones; por ello es importante que el conocimiento circule entre todos, en la comunidad o equipo de personas. (CHUNG, 2017)

En este sentido, en las universidades ecuatorianas se están realizando los planes estratégicos de desarrollo institucional lo que está a tono con las dimensiones y la visión de cambio descritas en los párrafos precedentes. En cuanto a los planes operativos, éste debe tener un enfoque estratégico, donde se visualice el trabajo en equipo, compromiso, valores compartidos y el liderazgo en el cumplimiento de los mismos.

2.-CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ, ECUADOR

La Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales de la Universidad Técnica de Manabí se fundó el 25 de mayo de 1998 con la creación de la carrera de Trabajo Social (la que ya existía desde junio de 1979 en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación). Al revisar su perfil eminentemente social y humano, cuyo propósito radica en desarrollar la participación, mediación e intervención del profesional en el campo social se decide fundar la actual Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales con esta carrera. Luego el 12 de febrero de 2001 se crea la carrera de Secretariado Ejecutivo con la finalidad de formar un profesional capaz de brindar su asistencia a la gerencia, dando respuesta a necesidades de la provincia.

Con el paso de los años, y dadas las eminentes necesidades de la provincia, el 27 de septiembre de 2010 se crean las carreras de Psicología Clínica y Bibliotecología y Ciencias de la Información. Ambas se aprueban el 15 de noviembre del propio año por el Honorable Consejo Universitario, iniciando en el semestre mayo-septiembre de 2011. La primera surge con el propósito de brindar a la provincia y al país un profesional que dé respuesta a las situaciones que emergen de la Psicología con un direccionamiento Clínico. La segunda, por la eminente necesidad de formar un profesional apto para el trabajo con la información, con las capacidades, habilidades y saberes necesarios para acceder, buscar, recuperar, organizar, evaluar y diseminar información pertinente a las diferentes necesidades informativas y ayudar a la toma de decisiones.

Las cuatro carreras han sido objeto de rediseño, siempre adecuando la formación a las realidades sociales, de la forma más pertinente. En el año 2014 se inicia el último proceso de rediseño curricular, donde no es objeto del mismo la carrera de Secretariado Ejecutivo, por considerarse que ya hay suficientes profesionales en esta área. Las tres carreras restantes participan de este rediseño, los que son aprobados en primera instancia por el Honorable Consejo Universitario y luego por el Consejo de Educación Superior. En mayo de 2016 es aprobada la de Bibliotecología y Ciencias de la Información, con la nomenclatura actual de Bibliotecología, Documentación y Archivo; en diciembre de 2016 fueron aprobados los rediseños de la carrera Psicología Clínica, con cambio de nomenclatura a Psicología y la carrera de Trabajo Social, que permanece con el mismo nombre. Las tres carreras comenzaron su oferta formativa en el primer semestre del año 2017 (mayo-septiembre).

Con el propósito de realizar un acercamiento a la realidad actual de la cultura organizacional se consideró pertinente realizar una encuesta a un grupo de 30 personas, tomadas al azar para efectuar un pilotaje y determinar la confiabilidad de los ítems. Aplicando el criterio de Alfa de Cronbach se obtuvo una confiabilidad del 90% para los ítems. Estos resultados van a constituir un indicador de cómo marcha la cultura organizacional de la facultad, no pudiéndose dar resultados definitivos hasta que no se haga extensiva la aplicación del instrumento a las 77 personas que constituyen una muestra representativa de acuerdo con la población total de 86 personas. Las preguntas se formularon abiertas para que las personas se sintieran en libertad de expresar sus opiniones. Los ítems utilizados fueron los siguientes:

- Significado que tiene la facultad para los trabajadores.
- Identificación de los trabajadores con la facultad.
- Relaciones que, a su criterio, se mantienen a partir de los convenios institucionales.
- Principales relaciones establecidas para realizar la vinculación con la colectividad y las prácticas pre-profesionales.
- Proyectos en los que participa, breve descripción y cantidad de estudiantes a su cargo.
- Opiniones sobre los procesos: académico, investigativo, vinculación, la gestión.
- Opiniones sobre los espacios, infraestructura y medios tecnológicos donde desarrollan su labor.
- Descripción de las relaciones interpersonales.
- Importancia, satisfacción y motivación según la labor que desempeñan.
- Probabilidades de desarrollo profesional, estimulación.
- Opinión en relación a resultados del colectivo.
- Comportamiento de los estilos de liderazgo en los diferentes procesos.
- Valoración del clima laboral.
- Utilización de los canales de comunicación.

El consolidado de estos ítems se ubicó dentro de las dimensiones que forman parte de la gestión de información. Tal como se muestra en el acápite siguiente:

2.1.- Comportamiento de la cultura organizacional a partir de las dimensiones que componen la gestión de información

Tabla 1. Consideraciones sobre la cultura organizacional desde las dimensiones de la gestión de información en la Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales en la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador

Dimensiones	Consideraciones
Ambiente	<p>El ambiente externo está conformado por los proveedores y los usuarios. La facultad tiene proveedores, que muchas veces son también usuarios; se destacan instituciones tales como: Casa de la Cultura, Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC. Regional 4), Museo y Archivo Histórico de Portoviejo; Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Calderón, Río Chico, Jama, Portoviejo, San Plácido; Ministerio de Obras Públicas; Corporación Nacional de Telecomunicaciones; Empresa Pública Portoaguas, Portoviejo; Cuerpo de Bomberos; Distrito de Educación; Zonal de Educación; Ministerio de Salud Pública; Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, zonal 4; Instituto de Fomento al Talento Humano; Consejo Provincial de Manabí, Gobernación de Manabí; Red de Universidades Ecuatorianas; Ministerio de Inclusión Económica y Social; Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Portoviejo; Contraloría General del Estado, Portoviejo; Corporación Nacional de Electricidad; Unidades Educativas del Cantón Portoviejo, Fiscales, Fiscomicionales y Particulares; Universidad Laica, Eloy Alfaro de Manabí; Universidad Estatal del Sur de Manabí; Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López"; Aldeas Infantiles S.O.S; Hospital General Verdí Cevallos Balda; Fundación Osvaldo Loo; Centro de Rehabilitación Social "El Rodeo"; Seminario San Pedro; Hospital del IESS. Portoviejo; Ministerio del Ambiente, Biblioteca Municipal Pedro Elio Cevallos; Centro Cívico Ciudad Alfaro; Fiscalía Provincial de Manabí; Función Judicial de Manabí. Internacionalmente hay relaciones más cercanas con la Universidad de La Habana, Cuba y la Universidad Complutense de Madrid, España.</p> <p>El ambiente organizacional está dado por el tamaño de la organización, su estructura, infraestructura, tecnologías. En este caso la organización tiene 86 trabajadores en total. Sus espacios están bien delimitados por lo que resultan aceptables para la labor que se realiza.</p> <p>En relación al grupo, la estructura departamental está conformada de la siguiente forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> Departamento de Ciencias de la Información y Documentación: Este Departamento acoge a dos carreras: Bibliotecología, Documentación y Archivo y la carrera de Secretariado Ejecutivo. Cuenta con 17 docentes. Las debilidades fundamentales están en el claustro de la carrera de Bibliotecología, Documentación y Archivo, pues del total de docentes sólo una persona tiene formación completa de grado, maestría y doctorado en la especialidad, una docente tiene formación a nivel de maestría y una docente tiene formación a nivel de grado. El resto son de otras especialidades que, con algunos cursos de capacitación, han logrado ir profesionalizándose en determinadas áreas, aunque ésta sigue siendo una debilidad. Departamento de Ciencias Sociales y del Comportamiento: Es el Departamento con mayor cantidad de docentes, cuenta con un total de 46. El Departamento tiene dos carreras: Trabajo Social, que es la más antigua de la Facultad y Psicología. Las debilidades mayores están en el claustro de la carrera de Psicología, pues la mayoría de los psicólogos clínicos aún son contratados. También existen debilidades en la formación doctoral en esta especialidad pues solo hay un docente realizando estos estudios. Asimismo, en la carrera de Trabajo Social aún no se cuenta con Doctores reconocidos por la SENESCYT, cuestión pendiente a resolver y solo dos docentes están realizando estudios doctorales. Departamento Jurídico: Es el Departamento con menor cantidad de docentes, solo 9. Es importante destacar que, aunque los docentes a cargo son de experiencia y la mayoría tiene maestría, aún no hay docentes ni estudiando doctorados, ni con el título de Doctor en Ciencias. Es válido señalar además que muchas de las asignaturas de la universidad y también de la facultad corresponden a las Ciencias Jurídicas, por lo que ellos no sólo brindan servicio en la facultad, sino también en la universidad, resultando muy insuficiente el claustro para atender todos los requerimientos. <p>En los departamentos, se observa espíritu colaborativo y de liderazgo, independientemente que cada departamento tiene una función determinada, siendo el clima organizacional adecuado. La mayoría de los docentes son Maestros en Ciencias, aunque ya hay 5 Doctores en Ciencias reconocidos por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) de la República del Ecuador. En este sentido hay que reforzar la obtención del grado de Doctor en Ciencias y la categoría de Profesor Titular. Hay roles de buena comunicación y protagonismo de compartir información.</p> <p>El resto del personal está dentro de la categoría administrativo y de servicios y suman un total de 14 personas que con su diario aporte contribuyen al proceso docente.</p> <p>Otro aspecto a señalar como positivo es que la cantidad de ordenadores se corresponde con la cantidad de docentes, aunque es necesario que existan algunos de mesa porque hay docentes que no son de planta, por lo que no reciben asignación de este medio e igual necesitan para impartir sus clases.</p> <p>El acceso a internet se puede valorar como regular porque, aunque todos los ordenadores tienen acceso, el ancho de banda resulta insuficiente tanto para las clases que lo requieren, como para el trabajo de los docentes en los departamentos, sobre todo aquellos que imparten docencia en asignaturas virtuales.</p> <p>En cuanto al ambiente individual, la estructura es adecuada para la composición de los departamentos y para los puestos de trabajo individuales, pues se cuenta con un mobiliario adecuado</p>

	<p>para cada trabajador e igual los ambientes están climatizados.</p> <p>Las personas tienen como propósito superarse en su área de conocimiento, aunque es visible la carencia de una cultura informacional destacable si se tiene en cuenta que no tienen las habilidades suficientes para acceder a información de calidad propia de su campo de investigación, proveniente de bases de datos especializadas.</p>
Procesos	<p>Manan relaciones verticales a partir de las orientaciones que se reciben por parte de Rectorado, Vicerrectorado, Vinculación, Investigaciones, Evaluación, Área Administrativa, Talento Humano y demás direcciones de la universidad. Las que son transmitidas de la misma forma al personal de la facultad. Fluyen relaciones horizontales donde predomina la comprensión, el trabajo en equipo y el liderazgo en el trabajo por objetivos comunes.</p> <p>La razón de ser de la organización es el proceso docente educativo. En ello inciden las funciones sustantivas de la universidad: académica, investigativa y de vinculación con la colectividad. Unido al proceso principal hay un grupo de procesos que aseguran el éxito de éste y que tienen que ver con cada función en particular.</p> <p>En este sentido, el trabajo académico se ha visto fortalecido por el propio claustro, aunque hay que seguir perfeccionando algunos procesos entre los que se señalan la formación de maestrías de investigación que, aunque se está trabajando, aún no hay ninguna aprobada para su impartición.</p> <p>La investigación es destacable a partir de las líneas de las carreras que conforman la facultad. Se está trabajando en diferentes proyectos: Género (con la Universidad Complutense de Madrid), de Autismo, Lectura, Bibliotecas Médicas, entre otros. Existen diferentes grupos de investigación y cada grupo trabaja en proyectos y publicaciones, lo que ha permitido subir la tasa de titulación por la modalidad de artículo científico y que todos los docentes del claustro cuenten con numerosas publicaciones de indexación regional. Sigue siendo una debilidad la publicación de resultados en revistas de la corriente principal. Es de destacar el trabajo que se ha seguido con la Revista ReHuSo, la indexación que se ha logrado en un tiempo muy breve y el trabajo consensuado de los miembros del Consejo Editorial.</p> <p>En cuanto a la vinculación con la colectividad se destaca el trabajo en las parroquias con menos posibilidades y el logro de convenios que permiten ir relacionando a los estudiantes con sus diferentes esferas de actuación. Se debe realizar un diagnóstico a nivel de la Ciudad de Portoviejo y de las diferentes parroquias rurales para identificar aquellos sitios a los que aún no se ha llegado.</p> <p>En relación a las prácticas pre-profesionales se han logrado insertar a los estudiantes en sitios apropiados para que vayan vinculando lo aprendido en la carrera con su campo de actuación profesional, toda vez graduados.</p> <p>La información proveniente de estas funciones es compartida por el grupo y enriquece el trabajo con los estudiantes. En relación a la comunicación, esta se realiza ya sea a través de mensajería, correo electrónico, redes sociales u oficios, poniendo al tanto a los implicados.</p> <p>La estructura establecida de dirección fluye adecuadamente pues se informa desde la Decana a los Coordinadores Departamentales y Vicedecanos y de éstos a los profesores, jugando un rol fundamental el uso de la mensajería por WhatsApp donde también están creados todos los grupos de profesores y reciben, al mismo tiempo, todas las orientaciones.</p>
Personas	<p>Las personas son las encargadas de llevar a cabo todos los procesos que se proponga la organización. Sin ellas sería imposible lograr las metas propuestas. Se observa una preparación adecuada en su área de conocimiento, aunque existe un colectivo relativamente joven en experiencia científica lo que dificulta para algunos alcanzar logros más significativos.</p> <p>En el punto del ambiente se hizo referencia a las categorías académicas y científicas, resultando como un aspecto significativo que una buena parte del claustro aún no es profesor titular. Igualmente hay que reforzar el alcance del grado académico de Doctor en Ciencias.</p> <p>Asimismo, las personas deben trabajar por una cultura informacional apropiada, aspecto que debe tratarse desde la capacitación continua.</p>
Infraestructura	<p>Incluye las personas, cuyo referente aparece en la dimensión anterior. Asimismo, circunscribe las tecnologías, la estructura y las tareas. Es preciso aclarar que la estructura se considera aceptable a nivel de departamento, lo que ayuda en el desenvolvimiento del personal y en la disposición a la hora de asumir las tareas de la organización.</p> <p>Sin embargo, a pesar de los arreglos de los edificios, las condiciones de las aulas no son las mejores, pues hay mucho calor, por la carencia de equipos como aires acondicionados o ventiladores que ayuden a la permanencia en un espacio que, generalmente, es muy cerrado sin mucha ventilación. La situación se hace crítica en algunos laboratorios donde permanecen ordenadores que se pueden dañar por la carencia de aire acondicionado.</p> <p>Por otra parte, como ya se explicó, las computadoras, aunque resultan suficientes para el personal titular; hay insuficiencias del medio para prestarle a los docentes contratados. Asimismo, resultan escasos los proyectores para utilizar en la docencia.</p>
Tecnologías	<p>En este aspecto hay que retomar lo expuesto en las dimensiones anteriores. Es decir, los ordenadores son insuficientes para el personal no titular y los proyectores son muy pocos para ejercer la docencia.</p> <p>En esta dimensión hay que subsanar estos inconvenientes si se quiere que constituya una fortaleza para el desenvolvimiento de la cultura organizacional de la Facultad. El claustro aún carece de las competencias informacionales para trabajar información actualizada de impacto en su área de conocimiento.</p>

Ofertas productos/ servicios	Dada la razón de ser de la facultad, sus productos están en relación con el proceso fundamental: entregar a la sociedad ecuatoriana en general y, manabita en particular, un profesional capaz de aportar al desarrollo social en su esfera de actuación. Se trata de la capacitación en su más amplio sentido llevada al pregrado y al postgrado como vía de superación, resultando foco de atención ésta última por no tener aún ningún programa de maestría para ofertar. Las acciones de postgrado que se llevan a cabo han sido a partir de la capacitación continua ya sea como facilitadores o como docentes que reciben las mismas.
-------------------------------------	--

Fuente: Elaboración de los autores a partir de Ponjuán (2004).

2.2.- Modelo de los valores en competencia para analizar la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales de la Universidad Técnica de Manabí.

Producto de los resultados obtenidos en la encuesta y considerando documentos de la institución que fueron revisados, se pudo elaborar una tabla ubicándolos dentro de las dimensiones de la gestión de información. Asimismo, se razonó, a partir de esto, para realizar una valoración general utilizando el Modelo de los valores en competencia. Este modelo consta de tres dimensiones, como fue expuesto anteriormente.

En relación a la primera dimensión que se refiere al foco de la organización, la atención en esta facultad está en las personas y en la organización como tal, ya sea hacia dentro o en sus relaciones externas (dimensión ambiente de la gestión de información). Es importante contar con un personal motivado, entregado a su labor y, al mismo tiempo, para que su trabajo sea operativo y visible se requiere de las relaciones que puedan establecerse al exterior de la organización: los convenios, la vinculación y prácticas que puedan realizarse.

En relación a la segunda dimensión existe preferencia del claustro por lograr su estabilidad como docentes de planta; sin embargo, prima también el deseo de alcanzar resultados, de obtener cambios; las relaciones de liderazgo y personal son bastante horizontales, respetando la independencia y compromiso de todos en la organización.

Por último, en la tercera dimensión, hay interés en los resultados finales como por ejemplo la satisfacción laboral, el salario; pero también hay deseos de hacer para lograr esos resultados, como por ejemplo empoderamiento de las acciones que se realizan, compromiso, entrega en el trabajo, participación en las actividades encomendadas.

Para identificar los tipos culturales, siguiendo el criterio de MELIÁN (2017), éstos se comportan en la Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales de la siguiente forma: se observa el tipo de cultura caracterizada como clan, en que la organización confía y se implica con sus miembros; existe sentido de pertenencia, colaboración, trabajo en equipo, confianza, apoyo y un fuerte compromiso tanto en sus directivos como en el personal en que coexista efectividad en todos los procesos. También hay matices de una cultura de tipo adhocrático en la visión innovadora y la generación de resultados de los miembros. Igualmente se observan determinados rasgos de la cultura de mercado, pues las personas se comportan adecuadamente trabajando por el logro de los objetivos y son reconocidas por ellos. Se trabaja por competencias en el currículo; se busca información en el entorno externo para lograr un acercamiento a posibles esferas de actuación de los futuros profesionales y se coordinan las prácticas y vinculación para que los estudiantes adquieran las experticias necesarias en su accionar. Por último, está presente la cultura jerárquica en el interno de la organización al cumplir las disposiciones que llegan de las autoridades de la universidad y que son establecidas en la cadena de mando: Decana- Vicedecanos- Coordinadores Departamentales; existe control en el cumplimiento de las actividades y tareas encomendadas en los plazos previstos y se destaca el esfuerzo de todo el personal para lograrlo.

Conclusiones

El estudio desarrollado permite tener una visión aproximada de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Humanísticas y Sociales de la Universidad Técnica de Manabí. Como positivo se destaca: las relaciones con el ambiente externo, lográndose importantes convenios para encauzar la praxis de las carreras que se ofertan; existen ambientes adecuados en los departamentos donde laboran los docentes a nivel de la organización e individualmente se cuenta con un mobiliario adecuado para cada trabajador y una correcta climatización; se destaca el liderazgo, las relaciones entre los miembros por lograr las metas propuestas; la posibilidad de que cada docente de planta

cuenta con su ordenador. La labor desplegada por el Consejo Editorial de la Revista ReHuSo ha logrado ubicarla en bases de datos como Latindex y DOAJ en un tiempo muy breve, producto de la responsabilidad y seriedad con la que se ha trabajado en equipo.

En el proceso docente se destaca el trabajo de titulación, cuya tasa ha subido considerablemente al optar muchos estudiantes por la modalidad de artículo científico, lo que ha permitido, además, incrementar el número de publicaciones regionales y lograr que todos los docentes se impliquen. También los procesos de vinculación con la colectividad e investigación se han ido consolidando al crear diferentes grupos de investigación y, estos, comenzar a desarrollar el trabajo por proyectos de carácter provincial, nacional e internacional.

Las debilidades que aún persisten, y en las que hay que continuar trabajando, están relacionadas con la climatización de las aulas, la insuficiente incorporación al claustro de docentes con grado de Doctor en Ciencias que sean de las especialidades de la oferta formativa; la cantidad de docentes titulares en las carreras y docentes contratados que resultan escasos para atender todas las materias y, al mismo tiempo, realizar un trabajo investigativo al que se le dedique mayor cantidad de horas. Se debe enfatizar en la posibilidad de que los docentes contratados también tengan ordenadores a su disposición y mejorar la calidad del ancho de banda tanto en los departamentos, como en los laboratorios. Asimismo, elevar el número de publicaciones en bases de datos de alto impacto.

Es importante trabajar en las debilidades señaladas e ir realizando estudios periódicos del comportamiento de la cultura organizacional en esta facultad, de modo que se puedan introducir mejoras en cada uno de los procesos. Asimismo, considerar investigaciones de este tipo y aplicar a una muestra representativa de docentes.

Referencias

ANSOFF, H.I. (1985). La dirección y su actitud ante el entorno. Deusto. Bilbao.

BENNIS W. G. (1969). Organization development: its nature, origins and prospects. Addison-Wesley. Massachusetts.

BOCA, G. D.; RADULESCU, C.; TOADER, R.; TOADER, C. (2015). A Cross Cultural Model for Flexible Motivation in Management. Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I. En *Economics and Applied Informatics Journal*, v. 21, n.1, pp. 11-18.

CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGRAW-HILL/INTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V. KOTLER y KELLER. México, pp. 597

CHUNG, V. M. (2017). Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento, en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, 2016. Director: Dr. Salomón Vásquez Villanueva, Lima, pp. 194. Tesis (Doctorado), Universidad Peruana Unión. Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación. Escuela de Posgrado. Disponible en: http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/733/V/%C3%ADctor_Tesis_Maestr%C3%ADa_2017.pdf?sequence=1 Consultado 15/01/2018 a 17:23

DAUBER, D.; FINK, G; YOLLES, M. (2012). A Configuration Model of Organizational Culture. En *SAGE Open*, pp. 1 –16. DOI: 10.1177/2158244012441482. Disponible en: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244012441482>. Consultado 15/01/2018 a 9:12

GANESCU, C.; GANGONE, A. (2017). A model of socially responsible organizational culture. Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad. En *Economics Series*, v. 27, n. 2, pp. 45-59. DOI: 10.1515/sues-2017-0008. Disponible en: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/sues.2017.27.issue-2/sues-2017-0008/sues-2017-0008.pdf> Consultado 13/01/2018 a 21:12

GARCÍA, E.R. (2014). Comportamiento Organizacional - Una Conceptualización Integral. En *Revista Informatio*, v.19, n. 2, pp. 59-75. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/hs/v16n1/2007-7459-hs-16-01-00028.pdf> Consultado 12/01/2018 a 18:22

JACQUES, E. (1951). The changing culture of a factory. Tavistock Institute. London.

KOTLER, P. y KELLER, K. L. (2006). Dirección de Marketing. PEARSON EDUCACIÓN. México.

MARCHIORI, M. (2009). A Comunicação como Lugar e Processo para a Humanização das Organizações nas atuais Relações de Trabalho. ABRAPCORP. São Paulo.

MARCHIORI, M.; VILAÇA, W. (2011). Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados? ABRAPCORP. São Paulo. Disponible en: http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/Congresso_08_Abrapcorp_2011.pdf Consultado 7/01/2018 a 10:05

MELIÁN, V. (2017). La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad. Doctorado en Psicología de los Recursos Humanos. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia. Directores: Dr. Vicente González Romá, Dr. José M^a Peiró Silla y Dra. Ana María Hernández Baeza. Disponible en: <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1>. Consultado 12/01/2018 a 13:15

MINTROM, M. (2014). Creating cultures of excellence: Strategies and outcomes. En revista *Cogent Education*, v.1, n.1: 934084, pp 1-13. <http://dx.doi.org/10.1080/2331186X.2014.934084>. Disponible en: <https://www.cogentoa.com/article/10.1080/2331186X.2014.934084.pdf> Consultado 12/01/2018 a 18:10

MORÍN, E. (2000). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Nueva Visión/ UNESCO. Buenos Aires.

VELAR, L. A. (2013). Cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este. Tesis Doctoral. Dr. Lorenzo Almazán y Tomás Campoy. Universidad de Jaén. ISBN: 978-84-8439-802-8. Disponible en: <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/526/6/9788484398028.pdf>. Consultado 12/01/2018 a 17:15

PEDRAZA, A. L., OBISPO, S. K., VÁSQUEZ, G. L., GÓMEZ, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. En *Clio América*, v. 9, n. 17, pp. 17-25.

PONJUÁN, G.I. (2004). Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. Nuevo Paradigma. Rosario, pp. 214

ROBBINS, STEPHEN P. y JUDGE, TIMOTHY A. (2009). Comportamiento organizacional. Decimotercera edición 752 PEARSON EDUCACIÓN. México.

ROJAS, C. (2012). Cultura organizacional y gestión del conocimiento: un abordaje desde las Ciencias Sociales. En *Novum, Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, n. 2, pp. 114-125. Disponible en: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/45729/55229>. Consultado 8/01/2018 a 21:11

SCHEIN, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. Barcelona.

SEGREDO, A. M., GARCÍA, A. J., LEÓN, P., PERDOMO, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. En *Revista INFODIR*. n. 24 (enero – junio), pp. 86 -99.

TEJADA, J. (2013). La formación de competencias profesionales a través del aprendizaje servicio. *Cultura y educación*, v. 25, n.3, pp. 285-294. DOI: 10.1174/113564013807749669.

UTTAL, B. (1983). "The corporate culture vultures". En revista *Fortune*, v. 108 n. 8, pp. 66

VALENTIM, M. L.P; WOIDA, L. M. (2004). Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. En revista *DataGramaZero*, v. 5, n. 4, pp. 1-7. Disponible en: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/7624> Consultado 11/01/2018 a 11: 21

