

## EL MODELO *COMPETING VALUES FRAMEWORK* (CVF) Y EL DIAGNOSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

---

FRANCISCO SEPÚLVEDA LAURENCE<sup>2</sup>.

### RESUMEN.

Se ha utilizado la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999) basada en el modelo *Competing Values Framework*, para realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de la Universidad de Concepción (Chile). El modelo tiene como propósito el diagnóstico de la cultura organizacional dominante en base a cuatro clases de culturas genéricas: a) Clan, b) Jerárquica, c) *Adhoc* y d) Mercado. Los resultados del estudio permiten determinar en la situación actual, la existencia de una cultura dominante tipo jerárquica y en la situación preferida una cultura dominante tipo clan. Estos resultados son consistentes con la situación actual de la educación superior en Chile, en cuanto a la necesidad de un cambio en la cultura organizacional dominante en las universidades para adaptarse de mejor forma a los cambios del entorno y a una alta competencia.

Palabras claves: Cultura organizacional, Cambio organizacional, Modelo *Competing Values Framework*, Educación superior (Universidades).

### COMPETING VALUES FRAMEWORK (CVF) MODEL AND THE DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE.

#### ABSTRACT.

A diagnosis of the organizational culture of the University of Concepción (Chile) is performed using the methodology proposed by Cameron and Quinn (1999) based on the Competing Value Framework Model. The purpose of the model is the diagnosis of the dominant organizational culture based on four classes of generic cultures: a) Clan, b) Hierarchical, c) *Adhoc* and d) Market. The results of the study show a current hierarchical-type dominant culture and an ideal situation of a dominant clan-type culture. These results are consistent with the current situation of superior education in Chile in terms of the need for a change in the dominant organizational culture in the universities in order to better adapt to the changes of the environment and high competition.

---

<sup>1</sup> Se agradecen comentarios de dos arbitros anónimos.

<sup>2</sup> Magister en Administración y Economía de Empresas, Universidad de Concepción 2004. Asesor de Vicerrector de Asuntos Económicos y Administrativos de la Universidad de Concepción; y Colaborador Académico del Departamento de Administración, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Concepción, Chile.

Keywords: Organizational culture, organizational change, Competing Values Framework Model, higher education.

## I. INTRODUCCIÓN.

Nuevas realidades están afectando hoy al mercado de la educación superior en nuestro país. La creación de campus virtuales, la proliferación de programas de educación continua, el aumento constante de la matrícula de pre y postgrado, las presiones por mejorar el autofinanciamiento, la educación transnacional y el abandono de los métodos tradicionales de enseñanza, son sólo algunos ejemplos de lo anterior. De acuerdo al Ministerio de Educación (2003), en la última década, se ha producido en Chile una profunda transformación de la educación superior. Ello se refleja en el desarrollo de un conjunto complejo y diversificado de instituciones y una muy significativa expansión de la cobertura, duplicándose en los últimos diez años la matrícula en este segmento. Esto ha obligado a las instituciones de educación superior, en especial al segmento de las universidades llamadas tradicionales<sup>3</sup>, a implementar una serie de estrategias de cambio organizacional<sup>4</sup> destinadas a optimizar sus recursos humanos y financieros en pos de un mejor resultado académico y económico. Por ello, resulta de gran importancia para cualquier institución, realizar un diagnóstico previo de los principales elementos que componen la cultura organizacional de ella, con el fin de detectar en forma temprana los potenciales factores internos de resistencia al cambio y proponer estrategias específicas para enfrentarlos. Con este objetivo, tanto el modelo como la metodología propuestos por Cameron y Quinn (1999), son aplicados en la Universidad de Concepción (UDEC) con el fin de determinar y caracterizar su cultura organizacional dominante y buscar evidencias que la vinculen con el desempeño de la institución y la adaptabilidad de ésta frente a los cambios y las nuevas tendencias en el mercado educacional, muchos de las cuales no le son ajenos e indiferentes.

Un antecedente importante de señalar es que dada la naturaleza de la misión de la UDEC y la interacción de diversos y heterogéneos miembros de la comunidad universitaria en forma cotidiana desde hace más de 85 años, ha traído consigo una compleja fusión de ideas, valores, actitudes, creencias y expectativas personales, que a lo largo del tiempo han dado como resultado una fuerte y compleja cultura organizacional. En la formación de esta cultura hay que reconocer el peso significativo y gravitante que la visión de los fundadores ha tenido en el desarrollo de la organización desde sus comienzos, lo cual se ha visto reflejado fielmente tanto en los aspectos formales de la organización (Estatutos de la Corporación, Reglamento

---

<sup>3</sup> Se refieren al conjunto de 25 universidades que conforman el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas, a 2004 y que son conocidas como "tradicionales". En su mayor parte, corresponden a universidades fundadas antes de 1980 y a universidades regionales derivadas de sedes de la Universidad de Chile.

<sup>4</sup> Entre ellas caben destacar los procesos de autoevaluación, reingeniería de procesos y acreditación de la calidad que han sido aplicados por algunas universidades en Chile en estos últimos tiempos como parte de sus procesos de modernización institucional.

Orgánico, Reglamentos Internos de Facultades, Plan Estratégico, etc.) como en aspectos informales.

La cultura organizacional en la UDEC juega asimismo un rol importante en la manera que el personal de la Universidad lleva a cabo sus actividades cotidianas y evalúa los resultados de su trabajo y gestión. Además, tradicionalmente la UDEC se ha caracterizado por ser una institución consagrada a satisfacer las necesidades internas de su personal y las de sus diversos clientes<sup>5</sup>, a través del desarrollo de programas académicos, de investigación, asistencia técnica y de extensión que se definen y ejecutan claramente en pos de estos objetivos.

No obstante la importancia de la cultura en esta institución, en la actualidad no existe en la UDEC un estudio específico que caracterice a la cultura universitaria dentro de un marco teórico en particular, que permita a sus autoridades superiores conocer mayores aspectos de ésta y a partir de ello tomar decisiones estratégicas para el futuro de la institución. De aquí la base y justificación del presente estudio cuyos principales objetivos se resumen de la siguiente forma:

1. Describir y analizar la actual cultura organizacional de la UDEC, indicando cuál es el tipo de cultura dominante según lo percibido por sus trabajadores.
2. Describir y analizar cuál debería ser el tipo de cultura dominante en la situación preferida según lo manifestado por sus trabajadores.
3. Señalar, en base a lo anterior, algunas estrategias y orientaciones específicas para enfrentar un proceso de cambio organizacional en esta Institución.

## **II. LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL MODELO *COMPETING VALUES* FRAMEWORK.**

La cultura organizacional es un área de gran interés en todos los estudios que abordan el comportamiento y cambio organizacional. Según Schein (1982) la cultura organizacional es “*el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna*”. De acuerdo a Robbins (1999), el concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de valores y actitudes compartidos en gran parte por los miembros de una organización, y que hacen posible distinguirla unas de otras al margen de su misión y objetivos. Por lo tanto, identificar la cultura es esencial para que aquellas personas que toman decisiones en las organizaciones y trabajen en el sentido de promover los cambios que son requeridos para un mejor desempeño y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad. La cultura permite, asimismo, comprender las relaciones de poder al interior de ella, las reglas no escritas, todo lo que es tenido como verdad, etc. En este sentido, aclara una serie de comportamientos considerados inicialmente como inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación en la dirección de las organizaciones coherente con la realidad de ella. Para Peters y Waterman (1982) la cultura organizacional es un “*conjunto dominante y coherente de*

---

<sup>5</sup> Entiéndase por clientes de la universidad a los alumnos, ex alumnos, empresas públicas y privadas y a la comunidad en general.

*valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, slogan y anécdotas”.*

Estudiar la cultura es un medio que permite descubrir la forma de lidiar con los problemas provocados por el desarrollo de las organizaciones, fuertemente influido por el avance tecnológico y por la globalización de los mercados en estos últimos tiempos. Así, la cultura actuaría también como un mecanismo catalizador en las personas al reducir la ansiedad e inquietud de los integrantes de una organización al cumplir con varias funciones tales como:

- Transmitir identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con la organización
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Estos factores actúan simultáneamente para construir en el tiempo una cultura particular para cada organización. Robbins (1999) establece que la mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y diversas sub-culturas al interior de sí. El concepto de *cultura dominante* expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de una organización. Entonces, cuando se habla de cultura organizacional, en general se habla de la cultura dominante. Las sub-culturas dentro de la organización reflejan situaciones y experiencias que son compartidas entre sus miembros o un conjunto de ellos. Sin embargo, éstas se encuentran a menudo delimitadas por barreras organizacionales internas como divisiones, departamentos, unidades, etc., además, no son necesariamente compartidas por todos sus integrantes y en general, responden a necesidades específicas de determinados grupos. Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas sub-culturas conectadas o no entre sí, el valor de la cultura organizacional como variable de peso en una organización disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable para una gran parte de los miembros de ésta.

Considerando lo anterior, Cameron y Quinn (1999) proponen una metodología específica para el estudio de la cultura organizacional basada en el modelo conocido como *Competing Values Framework (CVF)*<sup>6</sup>. El propósito general de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan, b) Ad-hoc (Adhocracia), c) Jerarquizada, y c) Mercado. Estas se pueden apreciar en la Figura N°1. El modelo CVF muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o por el contrario si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. Usando estos principios, Cameron y Quinn generan un instrumento al que denominan *Organizational Culture Assessment (OCAI)*, que es básicamente un cuestionario que es muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF.

---

<sup>6</sup> Para efectos de este estudio se mantendrá el nombre original de este modelo en el idioma inglés.

**FIGURA N° 1**  
**MODELO COMPETING VALUES FRAMEWORK.**

<b>Orientación interna e Integración</b>	<b>Flexibilidad y Discreción</b>		<b>Orientación externa y Diferenciación</b>
	<b>CLAN</b>	<b>AD-HOC</b>	
	<b>JERARQUIZADA</b>	<b>MERCADO</b>	
	<b>Estabilidad y Control</b>		

Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Las principales características de cada uno de los tipos de cultura dominantes en este modelo son las siguientes:

a) **Clan**: La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es, en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

b) **Ad-Hoc (Adhocracia)**: Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también 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. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

c) **Jerarquizada**: La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores,

manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un rol preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

d) **Mercado:** Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

En la Figura N° 1 se puede observar que alrededor cada una de los principales tipos de cultura dominante, se encuentran patrones o características comunes que bordean a cada una de ellas. 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. Al contrario, 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.

Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento.

Esta metodología consta de la aplicación del instrumento OCAI que debe ser aplicado a distintos miembros de la organización. Los resultados de este cuestionario permiten por un lado conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante y por otro, identificar la cultura organizacional dominante que los miembros de la organización piensan de cómo debería ser para afrontar con éxito el futuro. Esta metodología requiere que el investigador sea cuidadoso al seleccionar personas que se desempeñen en distintos estamentos de la organización con el fin de asegurar independencia y evitar sesgos.

El instrumento OCAI propiamente tal consiste en un cuestionario de seis preguntas tipo, con cuatro sub alternativas cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra en el fondo está relacionada a uno de los cuatro tipos de cultura dominante descritas anteriormente. Frente a cada letra se encuentran a su vez dos columnas, una llamada ACTUAL y

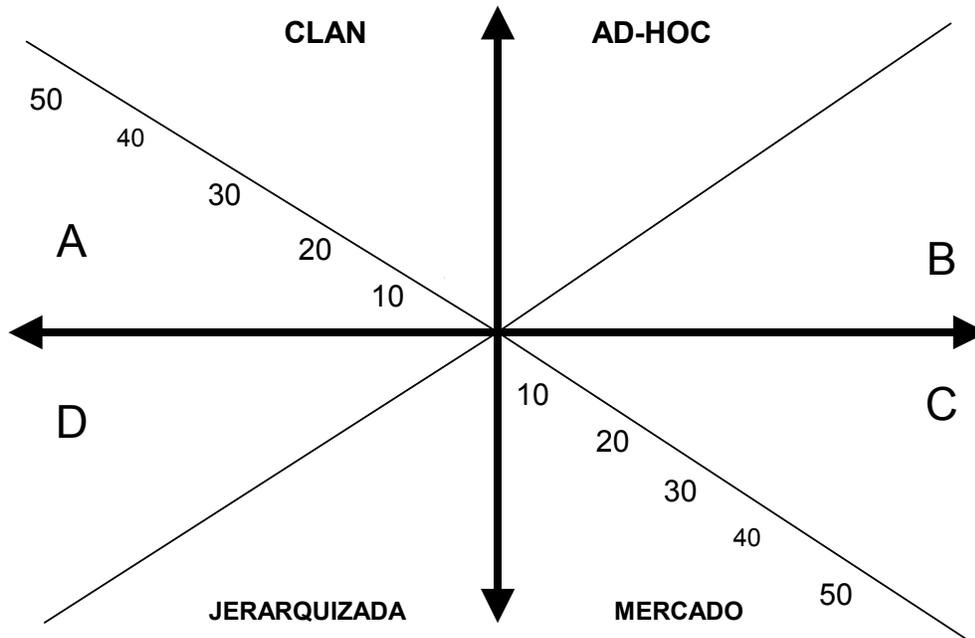
PREFERIDA. En estas columnas el encargado de responder el cuestionario, asigna un puntaje de 1 a 100 puntos entre estas cuatro alternativas de acuerdo a cuan similar es cada una con su organización, partiendo por la columna ACTUAL que corresponde a la situación actual de la cultura. Un puntaje más alto significa mayor afinidad y la suma total de los puntajes debe ser 100. En la segunda titulada PREFERIDA, se anotan los valores que según el entrevistado, debería ser o adoptar la cultura organizacional. Una vez que se tienen los puntajes en cada columna se procede a calcular el promedio de puntos por cada una de las letras, sumando todos los puntajes de, por ejemplo, la letra A y dividir por seis. Un facsímil del cuestionario se puede apreciar en el Anexo N° 1.

Enseguida, se procede a integrar los resultados del OCAI en el modelo CVF. Cada cuadrante se divide con una línea recta de 45° que se numera desde el 1 al 100. Estos ejes indican el promedio obtenido por cada letra, es decir, mientras más cercana al 100 esté una organización en un cuadrante, se supone más cercana a ese tipo de cultura organizacional dominante. La división de los cuadrantes se aprecia en la Figura N° 2<sup>7</sup>, que en el fondo es el mismo cuadro visto en la Figura N° 1 desde otro punto de vista:

---

<sup>7</sup> Para efectos de ejemplo sólo se numeró en cada cuadrante hasta el 50.

**FIGURA N° 2**  
**CUADRO DE INTEGRACIÓN DEL CVF CON EL CUESTIONARIO OCAI.**

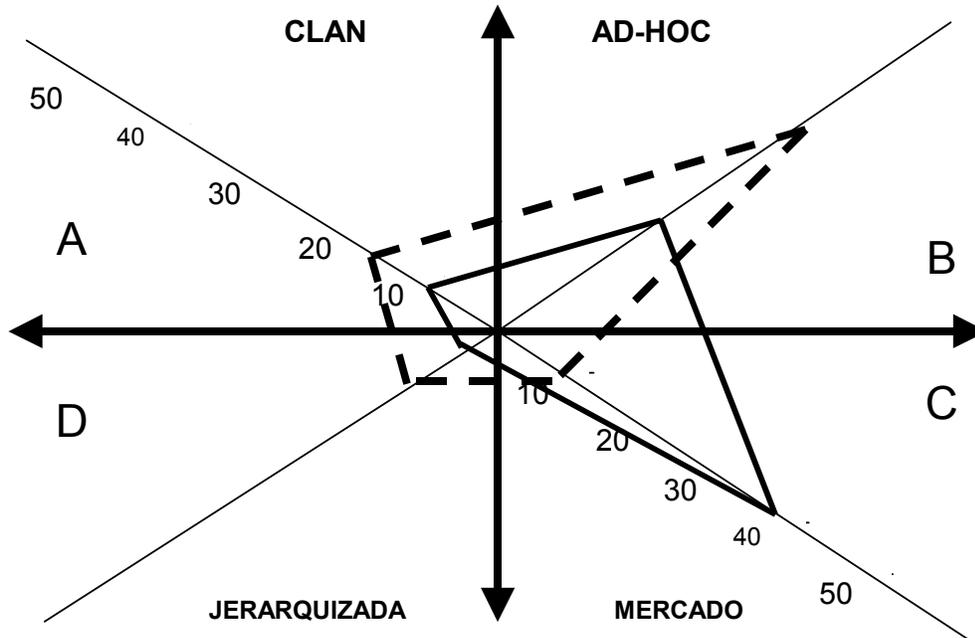


Para ejemplificar, se toman los siguientes resultados de una organización ficticia llamada XYZ:

Letra / Cultura	Promedio ACTUAL	Promedio PREFERIDA
A "Clan"	10	15
B "Ad-hoc"	20	35
C "Mercado"	40	10
D "Jerarquizada"	5	10

Estos valores se grafican en el cuadro a CVF y se unen los puntos. Con línea continua, se muestra la unión de puntos que reflejan el estado actual de la cultura organizacional y con línea punteada la cultura dominante que es preferida. Esto se muestra en la Figura N° 3.

**FIGURA N° 3**  
**EJEMPLO DE RESULTADO DEL CUESTIONARIO OCAI.**



En este ejemplo, se observa claramente que la cultura dominante en la organización XYZ es de mercado y de acuerdo a las expectativas de la organización, la cultura dominante que se necesitaría sería una de tipo ad-hoc; por lo tanto los esfuerzos organizacionales deben orientarse en el sentido de cambiar el tipo de cultura actual hacia la preferida por los integrantes de la organización. Otros ejemplos de aplicación del modelo CVF se pueden ver en los estudios realizados por DiPadova y Faerman (1993); Giek y Lees (1993); Goodman, *et al.* (2001) y Hooijberg y Petrock (1993).

### III. APLICACIÓN.

El instrumento utilizado para describir el perfil de la cultura organizacional dominante de la UDEC fue un formato de encuesta consistente en una versión modificada del Cuestionario OCAI desarrollado por Cameron y Quinn (1999). Este cuestionario fue enviado al personal universitario (n total= 110 encuestas respondidas) en una primera etapa durante los meses de

octubre a diciembre de 2002 y desde diciembre de 2003 a marzo de 2004 en una segunda etapa. El porcentaje general de respuesta fue cercano al 80%.

En la aplicación y análisis de la metodología OCAI se seleccionaron trabajadores universitarios que pertenecen a los diversas facultades y organismos con el fin de tener una visión amplia e independiente. Esta muestra incluía directivos, docentes, jefaturas y personal profesional.

Con el objeto de tener una muestra representativa de trabajadores universitarios, se procedió a calcular el tamaño de la muestra en base a un muestreo estratificado<sup>8</sup> en dos categorías o clases de trabajadores: a) Académicos y b) No Académicos. Las dos categorías que se presentan en la población se consideran relevantes para los objetivos del presente estudio. Para efectos de simplificación, se supone que la población es homogénea en cada estrato, así la varianza es menor y el número de entrevistas necesarias se reduce.

De acuerdo a metodología propuesta en Cameron y Quinn (1999), en rigor deberían existir dos cuestionarios separados, diferenciándose únicamente en que el primero de ellos describe solamente la situación cultural actual y el segundo se enfoca a la situación ideal o preferida. Sin embargo, para efectos de este estudio, se utilizó sólo un tipo de cuestionario que incorporó ambas columnas, por motivos de facilitar y reducir el tiempo de respuesta de la persona que es encuestada.

#### **IV. RESULTADOS.**

Los resultados específicos de la aplicación de la metodología OCAI en la UDEC, se presentan a continuación:

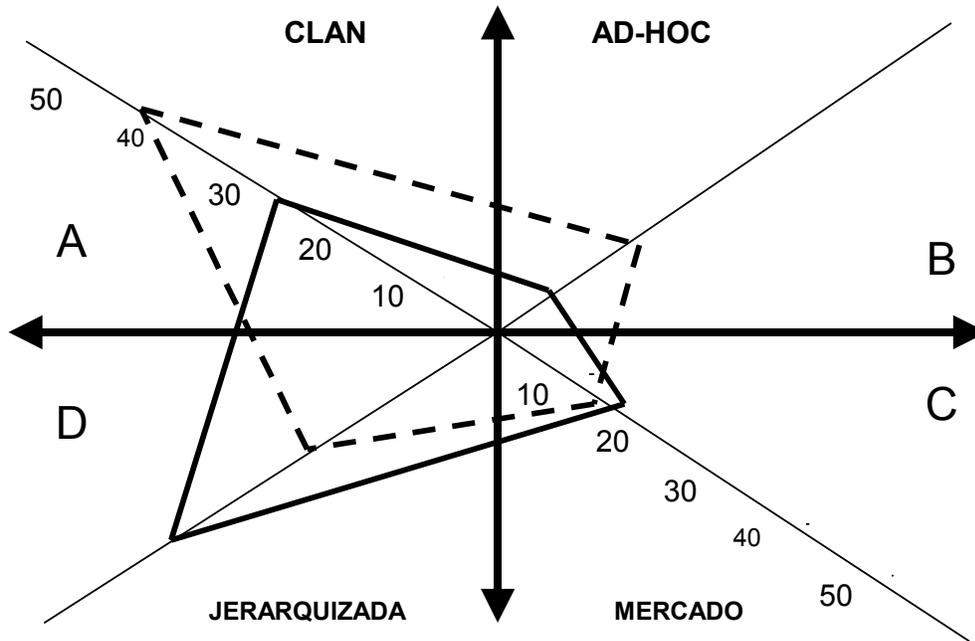
##### **IV.1. Personal Académico.**

La Figura N° 4 exhibe con línea continua al tipo actual de cultura organizacional dominante y con línea de puntos al tipo de cultura organizacional en la situación preferida que es percibida en la UDEC por el personal académico. El análisis de los promedios para cada tipo de cultura muestra que el tipo de cultura dominante en la situación actual es mayoritariamente una cultura de tipo jerarquizada y en menor grado de tipo clan. En cambio, en la situación preferida, la orientación hacia una cultura tipo clan aumenta significativamente, junto a una mayor orientación hacia una cultura tipo ad-hoc, ambas en desmedro de la cultura jerarquizada.

---

<sup>8</sup> Esta técnica de muestreo consiste en dividir a la población en subpoblaciones o estratos y seleccionar una muestra para cada estrato. La estratificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra para cada estrato.

**FIGURA N° 4**  
**RESULTADO OCAI PARA EL PERSONAL ACADÉMICO. UDEC.**



Letra	Promedio ACTUAL Académicos	Promedio PREFERIDO Académicos
A "Clan"	28,5	40,5
B "Ad-hoc"	12,3	19,0
C "Mercado"	19,1	13,9
D "Jerarquizada"	40,2	26,6

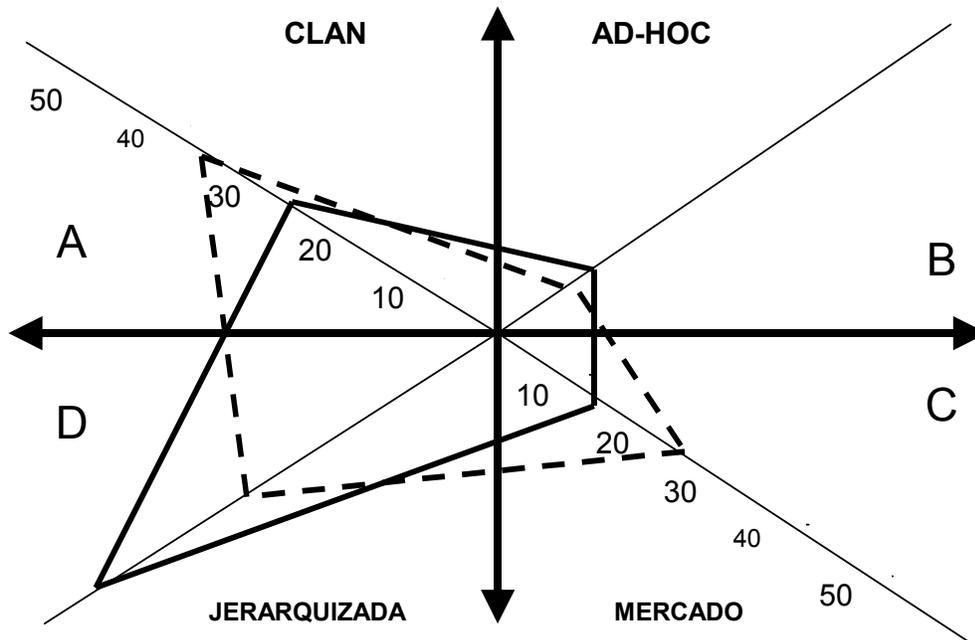
Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de este estudio.

**IV.2. Personal No Académico.**

En la Figura N°5 se indica con línea continua al tipo actual de cultura organizacional domi-

nante y con línea de puntos al tipo de cultura organizacional en la situación preferida que es percibida en este caso por el personal no académico. El análisis muestra en la situación actual que el tipo de cultura dominante es mayoritariamente una cultura de tipo jerarquizada. A diferencia del análisis anterior, los rasgos de la cultura dominante son más fuertes o marcados que en el segmento de académicos. En cambio, en la situación preferida, la orientación hacia una cultura tipo clan aumenta junto a una mayor orientación hacia una cultura tipo mercado.

**FIGURA N° 5**  
**RESULTADO OCAI PARA EL PERSONAL NO ACADÉMICO. UDEC.**

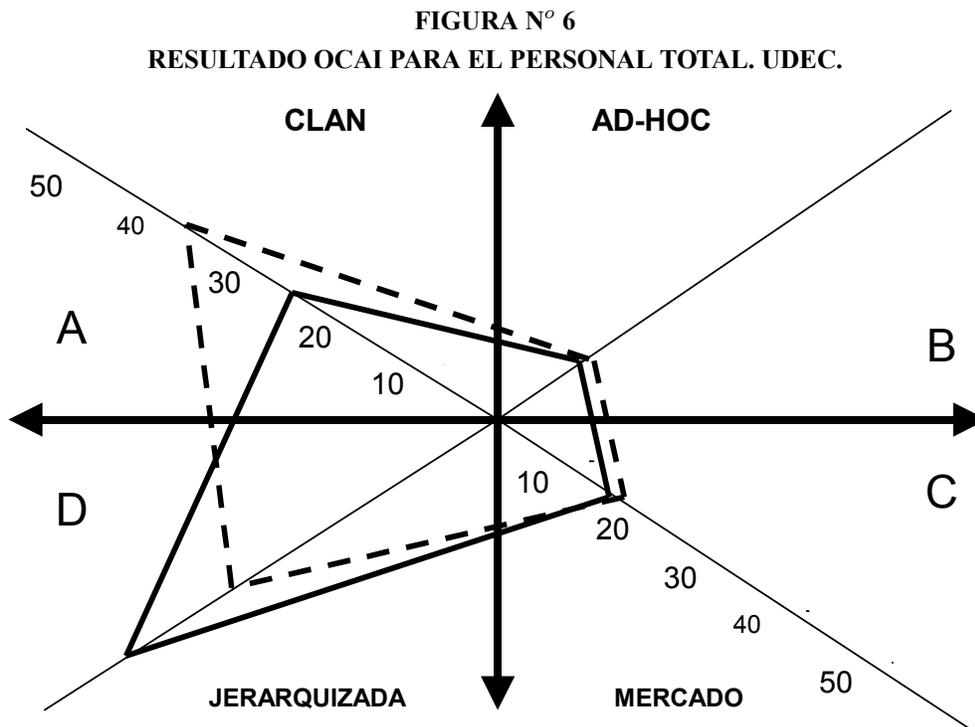


Letra	Promedio ACTUAL No Académicos	Promedio PREFERIDO No Académicos
A "Clan"	25,2	35,2
B "Ad-hoc"	14,2	13,2
C "Mercado"	14,5	25,0
D "Jerarquizada"	46,2	26,7

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de este estudio.

### IV.3. Total de Personal.

La Figura N° 6 muestra el resultado consolidado para la UDEC. En ella se aprecia que a nivel organizacional, el rasgo más característico de la cultura actual es ser fuertemente jerarquizada con ciertos matices de clan. El tipo de cultura dominante preferida es claramente de tipo clan. El detalle de los resultados del presente estudio se entrega en el Anexo N° 2.



Letra	Promedio ACTUAL Académicos	Promedio PREFERIDO Académicos	Promedio ACTUAL NO Académicos	Promedio PREFERIDO No Académicos	Promedio Ponderado* UDEC ACTUAL	Promedio Ponderado UDEC PREFERIDO
A "Clan"	28,5	40,5	25,2	35,2	27,1	38,4
B "Ad-hoc"	12,3	19,0	14,2	13,2	13,0	16,7
C "Mercado"	19,1	13,9	14,5	25,0	17,3	18,3
D "Jerarquizada"	40,2	26,6	46,2	26,7	42,6	26,6

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes de este estudio.

\* Se ponderó en relación al peso de cada estrato dentro de la población total, en este caso un 60% para académicos y un 40% para no académicos según el peso del segmento en la muestra total.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Los resultados obtenidos permiten concluir tanto en el caso de académicos como no académicos que las características dominantes de la cultura organizacional en la situación actual corresponden mayormente a una cultura de tipo jerarquizada. Lo anterior, significa que las personas que laboran en la UDEC perciben en gran parte que la forma de trabajar y de relacionarse al interior de la organización está principalmente determinada por un conjunto de normas y procedimientos que le dicen a los trabajadores qué y cómo hacer sus labores, dado el fuerte énfasis que la organización pone en el control y en la estabilidad interna. Por lo tanto, cabe la posibilidad de que en el interior de la organización se encuentren trabajadores que no están mayormente acostumbrados a ser responsables en cuanto a jugar un rol crítico en el proceso de aporte de ideas y toma de decisiones para el mejor desempeño de su respectiva unidad, la cual forma parte de uno o varios de los procesos internos de la Universidad. Esto deberá considerarse a la hora de implementar cualquier tipo de cambio organizacional.

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

Por otra parte, el significativo rasgo de cultura tipo clan manifestado en la situación actual, es consecuente con el hecho de que uno de los intereses primordiales del personal directivo, decanos y jefaturas en su mayor parte, ha sido durante mucho tiempo el ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada con reglas y políticas claras destinadas a mantener la estabilidad, el control y el funcionamiento eficaz de la orga-

nización. Ello ha traído como consecuencia la existencia de diversos grados de *paternalismo* entre directivos, académicos y personal operativo. Un claro indicador de la importancia de la estabilidad en la organización, y por ende de su clima organizacional, está dada por la política universitaria de privilegiar fuertemente la estabilidad laboral de sus trabajadores, muchas veces por sobre las situaciones económicas y financieras por las que pase la institución.

Una de las principales restricciones que potencialmente genera este tipo de cultura dominante está dada en teoría por el temor y celo al cambio por parte de los trabajadores. Al respecto, durante el transcurso de esta investigación, al margen de la metodología utilizada, se efectuaron varias entrevistas y conversaciones en las cuales la mayoría de los trabajadores manifestaron abiertamente que en realidad les es más cómodo trabajar en un ambiente estable antes que en uno cambiante, pero no porque el cambio signifique hacer cosas nuevas o dejar de hacerlas, o asumir o dejar responsabilidades, sino porque el cambio puede significar una posible inestabilidad laboral futura de él mismo o de parte de su personal que trabaja directamente con él.

Este tipo de cultura dominante tiende a fomentar de igual forma la existencia de compartimentos estancos inclusive al interior de las mismas unidades. En efecto, se ha podido observar que trabajadores pertenecientes a diferentes unidades, bajo determinadas circunstancias guardan un celo excesivo frente al actuar de otro organismo, en algunas ocasiones con altos tiempos de respuesta como consecuencia del alto grado de jerarquización en la ejecución de procedimientos. Junto a lo anterior, también se ha podido comprobar la asimetría de información que se originaba entre organismos que no habían pasado por un proceso de cambio organizacional como el rediseño de procesos administrativos efectuados en la UDEC<sup>9</sup>.

Los resultados sugieren entonces que la cultura organizacional dominante en la situación actual en la UDEC es semejante en gran parte a un modelo burocrático. Una posible explicación de esta afirmación radica en que aún existe una fuerte percepción en los trabajadores de la UDEC que piensa que ésta institución es fundamentalmente diferente a una organización privada dado su misión, y por ende su funcionamiento se orienta hacia un modelo tradicional de gestión de organizaciones públicas, las cuales poseen fuerte e inherentemente una cultura de tipo jerarquizada.

En relación al tipo de cultura dominante en la situación preferida, académicos y no académicos concuerdan en señalar que prefieren una organización en la cual se tengan mayores características de una cultura tipo clan, ya que junto con reconocer la necesidad de una mayor fluidez de los procesos administrativos de la universidad, esto es desjerarquizar, también se desearía potenciar el elemento de clan en la UDEC. En la figura N°6 se observó claramente que el área ocupada actualmente por la cultura tipo clan es menor al área deseada. En otras palabras, no se desea perder el sentido de *familia* que puede existir en forma más o menos marcada al interior de las diferentes unidades académicas y administrativas de la UDEC.

Los otros movimientos destacados de los tipos de cultura desde las características actuales hacia las deseadas vienen dados por el leve aumento de las preferencias tanto por la cultura de

---

<sup>9</sup> Esto es parte del resultado de la tesis de investigación de Sepúlveda (2004), en la cual se analiza en detalle la aplicación de la reingeniería de procesos como una herramienta de cambio organizacional en diferentes unidades académicas y administrativas de la UDEC durante el período comprendido entre los años 1996 y 2002.

tipo ad-hoc como de mercado. En relación a la primera, su aumento significa que se reconoce la necesidad que entre los trabajadores de la UDEC exista un mayor espíritu emprendedor y creativo para trabajar, que signifique que las personas sean más innovadoras y puedan tomar riesgos controlados dentro del ámbito de sus responsabilidades y atribuciones dadas por su puesto de trabajo, para responder a los cambios del entorno. Cabe recordar que ambos tipos de cultura tienen como característica principal que la organización se adapte en mayor grado a los cambios en las características del entorno (orientación externa), sólo que en este caso el personal académico lo observa como un proceso en el cual no existen muchas restricciones o controles (preferencia por una cultura ad-hoc). En cambio para el personal no académico esta mayor orientación externa debe realizarse bajo mecanismos que garanticen la estabilidad interna y el control (preferencia por una cultura de mercado).

Por otra parte, es interesante observar que si bien es cierto, la orientación a una cultura ad-hoc y de mercado aumentan en relación a su estado inicial, tampoco lo hacen tan fuertemente, lo cual puede ser un indicio que, internamente, una parte importante del personal docente y administrativo consideran a la UDEC como una institución que se encuentra diferenciada y posicionada en relación a su competencia directa y por lo tanto no necesitaría de una fuerte orientación externa.

A partir del análisis anterior, se pueden generar recomendaciones válidas tanto para la propia UDEC como para otras instituciones de educación superior de similares características. En las organizaciones modernas, una característica de los directivos es el liderazgo que asumen en los procesos de cambio organizacional, en las cuales tratan al individuo como integrante de un equipo de trabajo que aporta sus capacidades al logro de objetivos estratégicos de la institución. Entonces, de acuerdo a Cameron y Quinn (1999) el tipo de liderazgo adecuado para el tipo de cultura preferida debe ser semejante a jugar un rol de facilitador que tenga la capacidad de controlar e influir a las personas en su actuación a través del interés y el agrado que encuentran en el trabajo y a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas.

En general, las organizaciones como las universidades tradicionales chilenas - algunas de las cuales están actualmente en proceso de cambio - se deben convertir en organizaciones más orientadas a los acontecimientos que están presentes en el mercado de la educación superior, es decir flexibilizar sus procesos administrativos para que sean instituciones más dinámicas, generando los productos y servicios que demanden sus clientes. Sin embargo, no deben descuidar la importancia de la cultura organizacional como una herramienta que bien manejada por la alta dirección, facilita el cambio, valorando más la implicación del trabajador con la organización y facilitando que éstos dirijan el su desarrollo de carrera laboral.

## REFERENCIAS.

- Cameron, Kim & Quinn, Robert. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Editorial: Addison-Wesley, Series on Organization.
- DiPadova, Laurie N. & Faerman, Sue R.. 1993. *Using the Competing Values Framework*

- to Facilitate Managerial Understanding. *Human Resource Management*. Spring; 32, 1; ABI/INFORM Research pp.: 143 (\*).
- Giek, Donald G. & Lees, Patricia L. 1993. On Massive Change: Using the Competing Values Framework to Organize the Educational Efforts of the Human Resource Function on the New York Government. *Human Resource Management*; Spring; 32, 1; ABI/INFORM Research pp.: 9 (\*).
- Goodman, Eric A.; Zammuto, Raymond F. & Gifforf, Blair D. 2001. The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organization Development Journal*. Vol. 19(3): 58 - 68 (\*).
- Hooijberg, Robert & Petrock, Frank. 1993. On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Exec... . *Human Resource Management*; Spring; 32, 1; ABI/INFORM Research pp.: 29 (\*).
- Ministerio de Educación. 2003. Proyecto de Ley de Financiamiento para la Educación Superior. Disponible en [www.camara.cl](http://www.camara.cl).
- Peters y Waterman. 1982. *En Búsqueda de la Excelencia*. Editorial: Harper and Row. New York.
- Robbins, Stephen P. 1999. *Comportamiento Organizacional*. Editorial: Prentice-Hall Pearson. México. Octava Edición.
- Schein, Edgar H., 1982. *Psicología de la Organización*. Editorial: Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Sepúlveda Laurence, Francisco J. 2004. *Reingeniería de Procesos en Universidades*. Tesis para optar al grado de magíster. Universidad de Concepción. Programa de Magíster en Administración y Economía de Empresas. No publicado.

(\* ) Textos disponibles en el catálogo de suscripciones electrónicas PROQUEST/ ABI/ INFORM.

**ANEXO N°1: FACSIMIL CUESTIONARIO OCAI.**

**INSTRUMENTO DE CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL		100	100
<b>2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL		100	100
<b>3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL		100	100
<b>4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL		100	100

<b>5. ÉNFASIS ESTRATEGICOS</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL		100	100
<b>6. CRITERIO DE ÉXITO</b>		<b>ACTUAL</b>	<b>PREFERIDO</b>
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.		
B	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
C	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
D	TOTAL	100	100

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework“ (Cameron & Quinn, 1999)

**ANEXO N°2: RESULTADOS CUESTIONARIO OCAI.**

El siguiente es el detalle de los resultados a nivel de académicos, no académicos y consolidado a nivel de universidad.

		ACADÉMICOS		NO ACADÉMICOS		TOTAL UNIVERSIDAD		TIPO DE CULTURA
		PROMEDIO ACTUAL	PROMEDIO PREFERIDO	PROMEDIO ACTUAL	PROMEDIO PREFERIDO	PROMEDIO ACTUAL	PROMEDIO PREFERIDO	
<b>1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>								
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	32	45	29	35	30,8	41	CLAN
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	12	15	4	14	8,8	14,6	AD-HOC
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	14	9,3	12	21	13,2	13,98	MERCADO
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	42	30,7	55	30	47,2	30,42	JERARQUIZADA
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>								
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	28,6	43	26	43	27,6	43	CLAN
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	12,1	21	14	8	12,9	15,8	AD-HOC
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados	25,3	20,1	18	20	22,4	20,1	MERCADO
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	34	15,9	42	29	37,2	21,1	JERARQUIZADA
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>3. ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>								
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	22	40	23	41	22,4	40,4	CLAN
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	12	16	10	16	11,2	16	AD-HOC
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	20	18	11	18	16,4	18	MERCADO
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	46	26	56	25	50	25,6	JERARQUIZADA
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

	ACADÉMICOS		NO ACADÉMICOS		TOTAL UNIVERSIDAD		TIPO DE CULTURA	
	PROMEDIO ACTUAL	PROMEDIO PREFERIDO	PROMEDIO ACTUAL	PROMEDIO PREFERIDO	PROMEDIO ACTUAL	PROMEDIO PREFERIDO		
<b>4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>								
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	42,1	36	29	37	36,9	36,4	CLAN
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	5,6	16	22	16	12,2	16	AD-HOC
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	17,3	10	6	14	12,8	11,6	MERCADO
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	35	38	43	33	38,2	36	JERARQUIZADA
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>5. ÉNFASIS ESTRATÉGICOS</b>								
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	24	30	22	27	23,2	28,8	CLAN
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	14	25	19	15	16,0	21	AD-HOC
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.	10	11	10	37	10,0	21,4	MERCADO
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	52	34	49	21	50,8	28,8	JERARQUIZADA
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>6. CRITERIO DE ÉXITO</b>								
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	22	49	22	28	22	40,6	CLAN
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	18	21	16	10	17,2	16,6	AD-HOC
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	28	15	30	40	28,8	25,0	MERCADO
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	32	15	32	22	32	17,8	JERARQUIZADA
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fuente: Elaboración propia con antecedentes desarrollados en esta investigación.