



## **Informe**

### **Cultura organizacional en la Universidad Cooperativa de Colombia**

**2023 -2024**

**Por:**

**Renato Zambrano-Cruz**

**Nayib Carrasco-Tapia**

**Samuel David Vivas**

**Maria Cristina Zapata**

**Equipo de trabajo:**

**Ángela Henao, Directora Nacional de Gestión Humana**

**Sofia Serna: Especialista en comunicación**

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Teoría de valores competitivos</b> .....	7
<b>Prueba OCAI</b> .....	9
<b>Resultados</b> .....	11
<b>Percepción de cultura</b> .....	11
<b>Percepción de cultura actual</b> .....	13
<b>Percepción de cultura deseada</b> .....	17
<b>Comparación entre cultura actual e ideal</b> .....	21
<b>Cultura según sexo</b> .....	33
<b>Cultura según cargo</b> .....	48
<b>Cultura según antigüedad</b> .....	70
<b>Cultura según campus</b> .....	91
<b>Características de la cultura según campus</b> .....	103
<b>Encuesta de cultura organizacional – UCC</b> .....	156
<b>Recomendaciones</b> .....	163

## Lista de tablas

Tabla 1. Tipos de Cultura percibida .....	12
<b>Tabla 2.</b> Percepción de cultura actual.....	14
<b>Tabla 3.</b> Percepción de cultura deseada .....	18
<b>Tabla 4.</b> Percepción de cultura deseada .....	23
<b>Tabla 5.</b> Tipo de cultura según sexo .....	34
<b>Tabla 6.</b> Cultura según sexo.....	35
<b>Tabla 7.</b> Tipo de cultura según el cargo .....	48
<b>Tabla 8.</b> Cultura según cargo.....	50
<b>Tabla 9.</b> Tipos de cultura según antigüedad. ....	72
<b>Tabla 10.</b> Cultura según antigüedad .....	75
<b>Tabla 11.</b> Tipo de cultura según campus.....	92
<b>Tabla 12.</b> Prueba de hipótesis de cultura según campus .....	98
<b>Tabla 13.</b> Cultura según campus .....	103
<b>Tabla 14.</b> Preguntas de la encuesta de cultura organizacional - UCC.....	157

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Tipo de cultura actual.....	12
<b>Figura 2.</b> Tipo de cultura deseada .....	13
<b>Figura 3.</b> Percepción de cultura actual .....	17
<b>Figura 4.</b> Percepción de cultura deseada.....	21
<b>Figura 5.</b> Cultura de clan según campus. ....	99
Figura 6. Cultura adhocrática según campus.....	99
Figura 7. Cultura de mercado según campus .....	100
<b>Figura 8.</b> Cultura jerárquica según campus .....	100
<b>Figura 9.</b> Cultura de clan deseada según campus .....	101
<b>Figura 10.</b> Cultura adhocrática deseada según campus.....	101
<b>Figura 11.</b> Cultura de mercado deseada según campus .....	102

<b>Figura 12.</b> Cultura jerárquica deseada según campus .....	102
<b>Figura 13.</b> Características dominantes 1. (La UCC es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.) .....	142
<b>Figura 14.</b> Características dominantes 2. (La UCC es un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.) .....	143
<b>Figura 15.</b> Características dominantes 3. (La UCC está orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.) .....	143
<b>Figura 16.</b> Características dominantes 4. (La UCC es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen que hace la gente.) .....	144
<b>Figura 17.</b> Liderazgo organizacional 1. (Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.) .....	144
<b>Figura 18.</b> Liderazgo organizacional 2. (Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.) .....	145
<b>Figura 19.</b> Liderazgo organizacional 3. (El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.) .....	145
<b>Figura 20.</b> Liderazgo organizacional 4. (El liderazgo de la UCC se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.) .....	146
<b>Figura 21.</b> Gestión de empleados y empleadas 1. (El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.) .....	146
<b>Figura 22.</b> Gestión de empleados y empleadas 2. (El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.) .....	147
<b>Figura 23.</b> Gestión de empleados y empleadas 3. (El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.) .....	148
<b>Figura 24.</b> Gestión de empleados y empleadas 4. (El estilo para gestionar la ICC se caracteriza por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.) .....	148
<b>Figura 25.</b> Unión organizacional 1. (Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la UCC es alto.) .....	149

<b>Figura 26.</b> Unión organizacional 2. (Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay énfasis en estar a la delantera.).....	150
<b>Figura 27.</b> Unión organizacional 3. (Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.).....	150
<b>Figura 28.</b> Unión organizacional 4. (Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y procedimientos. Mantener funcionando la UCC es importante.).....	151
<b>Figura 29.</b> Énfasis estratégico 1. (La UCC hace énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.).....	151
<b>Figura 30.</b> Énfasis estratégico 2. (La UCC hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran.) .....	152
<b>Figura 31.</b> Énfasis estratégico 3. (La UCC hace énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.).....	152
<b>Figura 32.</b> Énfasis estratégico 4. (La UCC hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.)	153
<b>Figura 33.</b> Criterio para el éxito 1. (La UCC define el éxito con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.).....	154
<b>Figura 34.</b> Criterio para el éxito 2. (La UCC define el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.) .....	154
<b>Figura 35.</b> Criterio para el éxito 3. (La UCC define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.).....	155
<b>Figura 36.</b> Criterio para el éxito 4. (La UCC define el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.) .....	155

## Introducción

En el contexto de la Universidad Cooperativa de Colombia, una institución con una amplia cobertura y significativo alcance territorial, comprender y valorar los distintos tipos de cultura organizacional se convierte en un ejercicio de vital importancia. Las culturas organizacionales en una universidad no solo reflejan las prácticas cotidianas y los valores subyacentes, sino que también moldean las interacciones tanto dentro de la comunidad académica como en su relación con la sociedad.

La cultura de clan, centrada en la colaboración y el compromiso mutuo, es especialmente resonante en una institución educativa, donde la formación y el bienestar estudiantil dependen de la construcción de relaciones significativas y el apoyo entre pares y mentores. Una cultura que fomente la unidad y el compañerismo puede ser crucial para el éxito de los estudiantes y profesores, así como para el personal administrativo.

La cultura adhocrática, que promueve la innovación y la flexibilidad, es esencial en el ámbito universitario, un entorno que por naturaleza debe estar a la vanguardia del conocimiento y la adaptación al cambio. En una universidad como la Cooperativa de Colombia, con su extenso alcance, fomentar una cultura que abrace la adaptabilidad es fundamental para mantener la relevancia y la excelencia académica en diversas regiones y contextos.

La cultura de mercado, con su énfasis en la competencia y la orientación a resultados, tiene su lugar en el escenario universitario al alentar la búsqueda de la excelencia y la eficiencia operativa. El desempeño y la rendición de cuentas son aspectos cruciales que garantizan que la institución no solo cumpla, sino que exceda las expectativas de calidad y desempeño académico.

Por último, la cultura jerárquica aporta una estructura y un orden necesarios para la gobernanza y la administración eficaz de una universidad con múltiples campus. La claridad en los procesos y la estabilidad que esta cultura proporciona son la base para

una operación sin contratiempos y para el cumplimiento de objetivos institucionales a largo plazo.

La valoración de estas culturas organizacionales en la Universidad Cooperativa de Colombia no es un fin en sí mismo, sino un medio para entender cómo se pueden alinear los valores y prácticas organizacionales con la misión de la universidad de servir a su comunidad estudiantil y a la sociedad en general. Esta alineación es esencial para crear un ambiente que no solo sea propicio para la educación sino también para el crecimiento personal y profesional de todos los miembros de la comunidad universitaria.

### **Teoría de valores competitivos**

La Teoría de Valores Competitivos, formulada por Robert Quinn y John Rohrbaugh en la década de 1980, representa una manera de entender la cultura organizacional a través de un marco que identifica dos dimensiones fundamentales que describen cuatro tipos de modelos culturales en las organizaciones. Estos modelos culturales surgen de la combinación de un enfoque en la flexibilidad y la discreción frente a la estabilidad y el control, por un lado, y un enfoque interno en la integración de los empleados frente a un enfoque externo en la diferenciación y competencia en el mercado, por el otro.

#### **Dimensiones de la Teoría:**

- **Eje de Flexibilidad vs. Control:** Este eje distingue entre organizaciones que valoran la flexibilidad, la dinámica y la adaptabilidad (flexibilidad), y aquellas que enfatizan la eficiencia, la consistencia y la uniformidad (control).
- **Eje Interno vs. Externo:** Este eje separa las organizaciones que se concentran en procesos internos, como el desarrollo del personal y la cohesión (interno), de las que se orientan hacia el entorno externo, enfocándose en la competencia y el logro de metas de mercado (externo).

## Cuatro Tipos de Culturas según la Teoría:

1. **Cultura de Clan:** Se caracteriza por un enfoque interno y valora la flexibilidad. Esta cultura se asemeja a una familia, donde la lealtad, la tradición y la colaboración son centrales. El liderazgo es de mentoría y la atmósfera es de apoyo mutuo.
2. **Cultura Adhocrática (Innovación):** También con un alto grado de flexibilidad, pero con un enfoque externo, esta cultura fomenta la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Aquí, la toma de riesgos es bien vista y se celebra el éxito de nuevas ideas y productos.
3. **Cultura de Mercado:** Con un enfoque externo y un alto grado de control, esta cultura se centra en las transacciones y la competencia. El éxito se mide en términos de cuota de mercado y productividad. El liderazgo es de carácter directivo y orientado a resultados.
4. **Cultura Jerárquica:** Este tipo de cultura tiene un enfoque interno y enfatiza la estabilidad y el control. La estructura organizacional es clara, con procedimientos y políticas bien definidos. La eficiencia, la confiabilidad y la previsibilidad son los valores dominantes.

La Teoría de Valores Competitivos no solo es una herramienta de diagnóstico para entender la cultura organizacional existente, sino que también ofrece una ruta para el cambio y la mejora. Al equilibrar estos valores competitivos, las organizaciones pueden alinear su cultura con su estrategia y objetivos, potenciando su eficacia y su capacidad para adaptarse a nuevos retos.

En el contexto universitario, esta teoría puede ser particularmente útil para comprender cómo diferentes facultades o campus pueden tener distintas culturas organizacionales en función de sus roles específicos, objetivos estratégicos y entornos. Por ejemplo, una facultad de artes puede inclinarse hacia una cultura más adhocrática,



mientras que una facultad de ciencias puede tender hacia una cultura más jerárquica debido a la necesidad de precisión y estructura en la investigación científica.

## Prueba OCAI

La Evaluación del Inventario de Cultura Organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés Organizational Culture Assessment Instrument) es una herramienta desarrollada por Cameron y Quinn en la década de 1990. Esta prueba se basa en el Modelo de Valores Competitivos, que articula que las actividades organizacionales se orientan alrededor de cuatro tipos de culturas: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. La OCAI proporciona un marco metodológico para que las organizaciones evalúen su cultura actual y la cultura deseada en el futuro.

### Características Principales del OCAI:

- **Fundamento Teórico:** El OCAI se fundamenta en la hipótesis de que las organizaciones se inclinan hacia ciertos valores y prácticas que definen su cultura. Estos valores son representativos de las prioridades y enfoques que la organización utiliza para lograr sus objetivos.
- **Estructura de la Evaluación:** La prueba OCAI se estructura en seis secciones, cada una diseñada para evaluar una dimensión diferente de la cultura organizacional, como las prácticas de liderazgo, la gestión de personal, la cohesión organizacional, la orientación estratégica, el enfoque al éxito y los criterios de éxito.
- **Tipología de Culturas:** Cada pregunta en la prueba OCAI pide a los participantes que distribuyan puntos entre cuatro alternativas, que corresponden a las cuatro culturas del modelo de valores competidores: clan (colaborativa), adhocracia (creativa), mercado (competitiva) y jerarquía (controlada).

- **Cultura Actual vs. Deseada:** La OCAI no solo mide la percepción de la cultura actual de una organización, sino que también captura la cultura deseada, lo que permite a las organizaciones planificar y gestionar el cambio cultural.
- **Usos de la OCAI:** Esta herramienta se utiliza para el diagnóstico organizacional, la planificación del desarrollo organizacional, el cambio de gestión, la mejora de la efectividad organizacional y la alineación estratégica.
- **Simplicidad y Accesibilidad:** El OCAI es valorado por su simplicidad y facilidad de uso, permitiendo a una amplia gama de participantes, desde la alta dirección hasta los empleados de nivel básico, contribuir a la comprensión de la cultura organizacional.
- **Acción Estratégica:** Los resultados de la OCAI pueden informar la toma de decisiones estratégicas y ayudar a liderar el cambio en las organizaciones, asegurando que la cultura se alinee con la visión y estrategia de la organización.

## Resultados

### Percepción de cultura

Se encontró que la percepción de todos los tipos de cultura obtuvo una puntuación promedio por encima de 50 puntos, lo que indica que se perciben todos los tipos de cultura de una forma bastante clara, no obstante, hay un predominio de la cultura de clan y una menor puntuación en la cultura adhocrática (ver tabla 1).

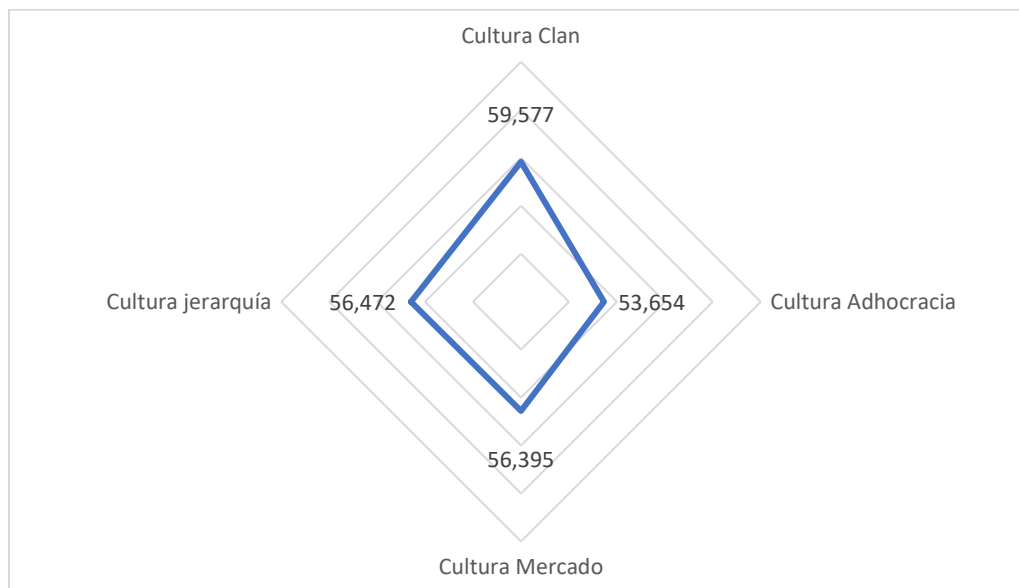
La cultura organizacional actual en la entidad se caracteriza por una mezcla de estilos que reflejan tanto la cohesión interna como la orientación hacia el rendimiento y la eficiencia. Por un lado, hay una inclinación hacia una cultura de clan, donde la conexión y la colaboración entre los miembros son fundamentales, sugiriendo un entorno de trabajo que valora las relaciones interpersonales y el compromiso mutuo. Por otro lado, la presencia de culturas adhocráticas y de mercado indica un énfasis concurrente en la innovación y la competitividad, con un espíritu emprendedor y una fuerte orientación hacia objetivos claros. Asimismo, la cultura jerárquica revela una apreciación por la estructura y el orden, lo que sugiere que la claridad de procesos y la estabilidad son también aspectos valorados en la actualidad.

En cuanto a las aspiraciones futuras, se evidencia un deseo colectivo de fortalecer y evolucionar hacia una cultura de clan más profunda, lo que implicaría un entorno aún más unido y solidario, donde el bienestar y el desarrollo colectivo sean prioritarios. Paralelamente, hay un interés en fomentar una cultura adhocrática más pronunciada, que pueda impulsar la creatividad y adaptabilidad frente a los cambios rápidos y desafíos del entorno. En términos de la cultura de mercado y jerarquía, aunque hay un interés en mantener la orientación al logro y la estructura organizativa, también se busca posiblemente mejorar la forma en que estos aspectos se integran con una mayor flexibilidad y dinamismo para crear un balance entre estabilidad y agilidad.

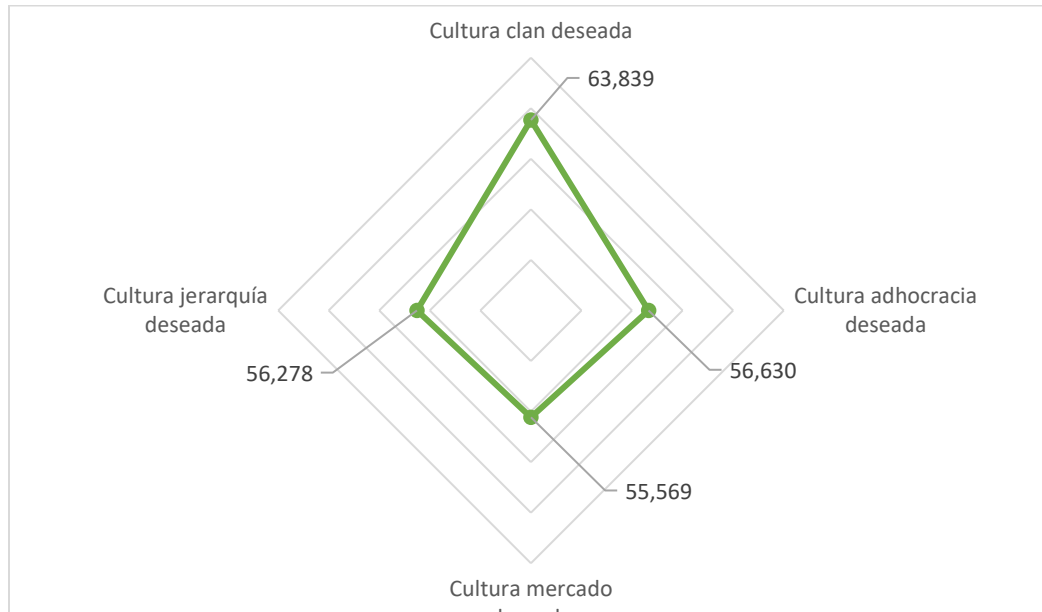
Tabla 1. *Tipos de Cultura percibida*

	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. estándar</b>
Cultura actual Clan	2110	59,577	29,1681
Cultura actual Adhocracia	2110	53,654	31,5732
Cultura actual Mercado	2110	56,395	31,5088
Cultura actual jerarquía	2110	56,472	30,6758
Cultura clan deseada	2110	63,839	29,5394
Cultura adhocracia deseada	2110	56,630	33,0158
Cultura mercado deseada	2110	55,569	33,4466
Cultura jerarquía deseada	2110	56,278	32,7973

Figura 1. *Tipo de cultura actual*



**Figura 2.** *Tipo de cultura deseada*



### **Percepción de cultura actual**

Se encuentra gran diversidad de las percepciones de los aspectos determinantes de la cultura organizacional en la Universidad Cooperativa de Colombia.

En cuanto a las características dominantes, la percepción más baja es que la UCC es un lugar muy controlado y que los procedimientos rigen qué hace la gente, los demás aspectos se consideran que se presentan en un nivel similar. Esto es que la UCC está orientada a resultados, que es un lugar dinámico y también personal, como una familia.

En cuanto al liderazgo organizacional la percepción con puntuación más baja es que el liderazgo es un ejemplo de creatividad. La tendencia es que se percibe el liderazgo

como un ejemplo de coordinación, de uso para logro de resultados y para guiar y enseñar a los miembros de la universidad.

Frente a la gestión de empleados y empleadas la percepción con puntuación más baja es que dicha gestión está caracterizada por creatividad, toma de riesgo y libertad. Lo anterior, deja como percepción principal que la gestión de la UCC se da por el trabajo en equipo, la seguridad del empleo, la estabilidad en las relaciones interpersonales y el fomento de la competencia para el logro.

La unión organizacional se caracteriza en que la puntuación más baja la alcanzan dos elementos; en primer lugar, que la unión de la UCC la da el compromiso con la creatividad y el desarrollo; en segundo lugar, que la unión de la UCC la dan las reglas y procedimientos. Lo anterior deja como tendencias la percepción de la que la unión de la UCC la da la lealtad, la confianza mutua y el énfasis en lograr las metas.

El énfasis estratégico tiene percepciones similares, lo que muestra que las personas en la UCC perciben diversas estrategias al tiempo, tanto en el desarrollo humano como en la permanencia, la estabilidad, adquisición de nuevos recursos, creación de desafíos y competitividad en el mercado.

Finalmente, se percibe el criterio para el éxito principalmente como el desarrollo de las personas y la preocupación por la gente, no obstante, la puntuación más baja se da en la definición del éxito con base en tener un producto diferente e innovador.

**Tabla 2.** *Percepción de cultura actual.*

	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.]	57,72	31,409

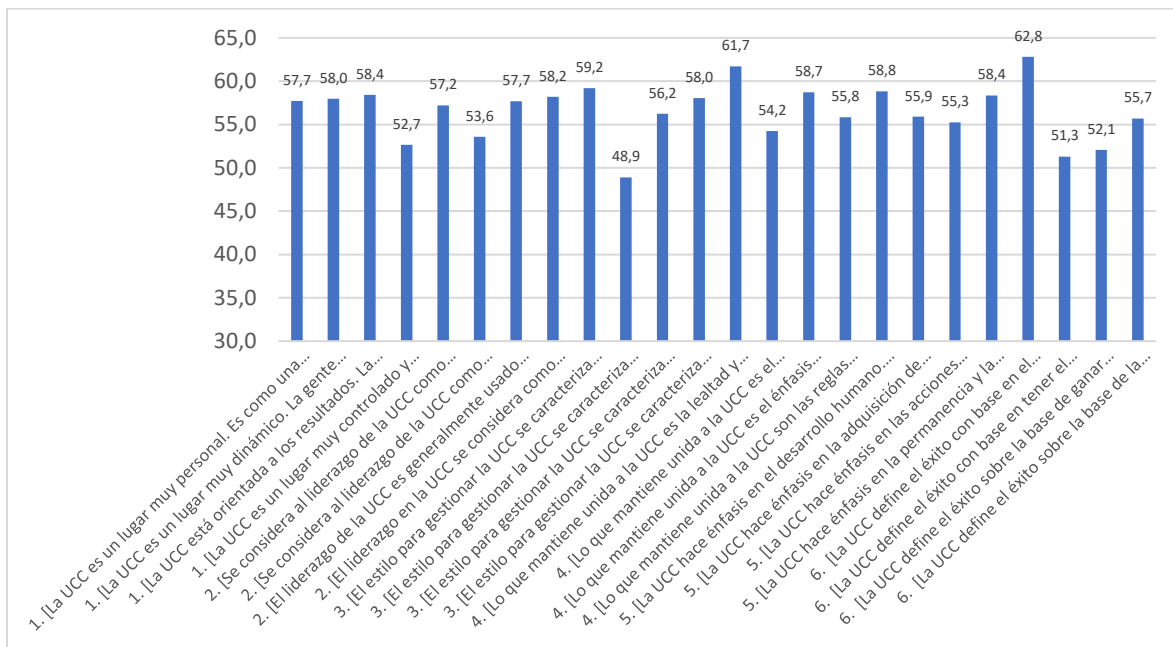
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.]	57,99	32,029
1. Características dominantes [La UCC está orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]	58,42	33,491
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	52,67	34,402
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.]	57,19	32,223
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.]	53,57	33,729
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.]	57,70	32,854
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo en la UCC se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.]	58,22	32,768
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.]	59,20	31,249
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.]	48,90	34,189
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.]	56,24	33,059
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.]	58,05	32,723

4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la UCC es alto.]	61,72	31,300
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la delantera.]	54,24	34,575
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	58,70	33,588
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y procedimientos. Mantener funcionando la UCC es importante.]	55,84	34,506
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.]	58,82	31,677
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran]	55,91	33,290
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.]	55,26	34,129
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.]	58,36	32,940
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.]	62,81	30,555
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.]	51,31	34,579
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	52,06	34,729



6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de 55,70 32,661  
la eficiencia, entrega confiable, buena programación y  
producción de bajo costo.]  
N válido (por lista)

**Figura 3. Percepción de cultura actual**



### Percepción de cultura deseada

Los resultados de la cultura ideal de la UCC por parte de los empleados se caracterizan por una mayor tendencia hacia el desarrollo humano, el trabajo en equipo y una gestión cálida y amigable.

En cuanto a las **Características Dominantes** existe una tendencia hacia un ambiente más personal y dinámico, donde las relaciones entre las personas son cercanas,

comparables a una gran familia. La valoración de desafíos y resultados también es notable, aunque se busca equilibrar esto con cierto grado de estructura y control en los procedimientos.

**En el liderazgo organizacional,** se valora un liderazgo que ejemplifique la guía, la enseñanza y la capacidad de lograr resultados. La coordinación efectiva y la creatividad también se consideran aspectos clave de un liderazgo deseado.

**En cuanto a la gestión de empleados y empleadas** el énfasis está en el trabajo en equipo, la participación y la seguridad laboral, pero también se aprecia la libertad individual, la creatividad y la competitividad.

**Para la unión organizacional,** la lealtad, la confianza mutua y el compromiso se destacan como elementos que mantienen unida a la institución. Sin embargo, también se valora el énfasis en lograr metas y mantener el funcionamiento efectivo de la universidad.

**A nivel del énfasis estratégico,** se considera esencial enfocarse en el desarrollo humano, la adquisición de nuevos recursos y oportunidades. Aunque, al mismo tiempo, se reconoce la importancia de la competitividad y la estabilidad operativa.

**Por último, el criterio para el éxito** se da por la percepción de éxito se basa en el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el compromiso. Aun así, también se valora el éxito en el mercado y la eficiencia operativa como indicadores de logro.

**Tabla 3.** *Percepción de cultura deseada*

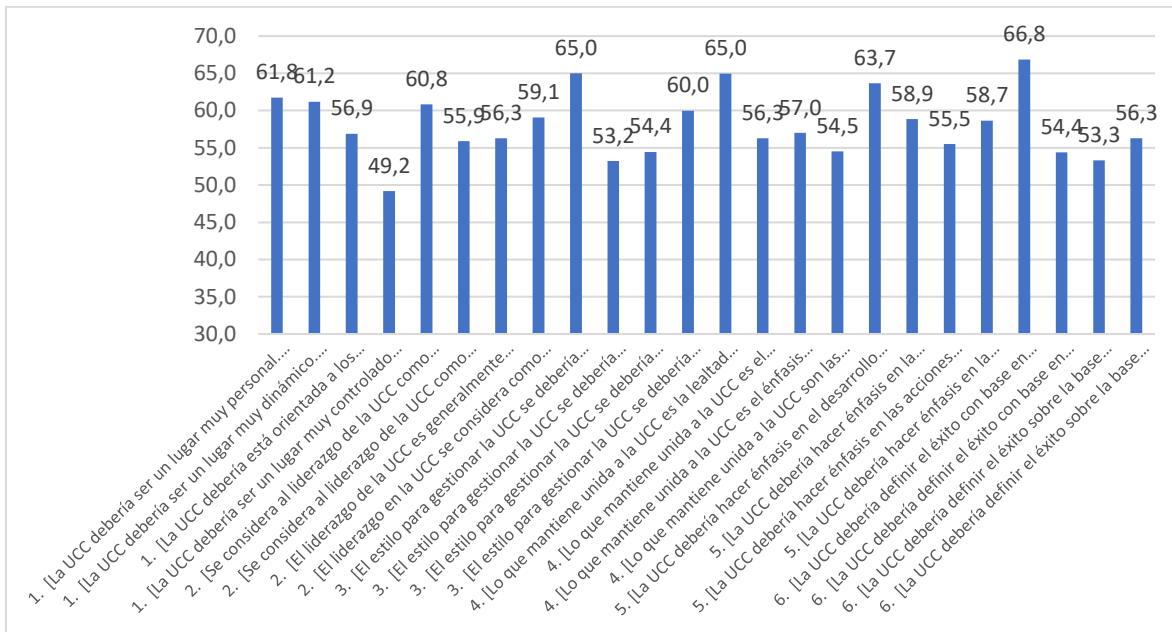
	Media	Desviación estándar
1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.]	61,75	32,271
1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.]	61,19	33,059

1. Características dominantes [La UCC debería estar orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]	56,87	34,574
1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	49,18	36,275
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.]	60,82	32,522
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.]	55,88	34,920
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.]	56,28	34,756
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo en la UCC se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.]	59,07	33,478
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.]	65,00	31,324
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.]	53,21	36,408
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.]	54,45	35,443
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.]	59,96	34,325

4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la UCC es alto.]	64,97	31,046
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la delantera.]	56,27	35,102
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	57,00	34,609
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y procedimientos. Mantener funcionando la UCC es importante.]	54,50	35,998
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.]	63,67	32,398
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran]	58,85	34,435
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.]	55,50	36,097
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.]	58,66	35,056
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.]	66,83	30,803
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.]	54,38	35,839

6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	53,32	35,789
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.]	56,28	35,142
N válido (por lista)		

**Figura 4. Percepción de cultura deseada**



### Comparación entre cultura actual e ideal

Se realizó un análisis de muestras relacionadas con el fin de establecer qué tan distante estaba la percepción deseada de la percepción actual de la cultura organizacional de la UCC. También se calculó la diferencia entre las dos puntuaciones medias. Respecto

a esto, se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas para cada una de las características indagadas con excepción de dos aspectos de la categoría de énfasis estratégico, esto quiere decir que lo que las personas desean que sea la universidad es lo que se percibe en la actualidad en cuanto a hacer énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado y en la permanencia y la estabilidad.

En cuanto a las características dominantes, se encontró que se quisiera aumentar en ser más cálido a nivel interpersonal, así como ser más dinámico; también se encontró que se desharía disminuir en el control y que podría estar menos orientada a los resultados.

En el liderazgo organizacional se encuentra que se quisiera aumentar mayormente en ser ejemplo de guía y enseñanza a los miembros de la UCC, también se quisiera aumentar en un liderazgo que sea ejemplo de creatividad; por el contrario, se quisiera disminuir en un liderazgo usado para el logro de resultados.

En cuanto a la gestión de empleados y empleadas se quisiera particularmente que hubiera mayor trabajo en equipo, acuerdo y participación, también se piensa que la gestión debería estar más enfocada en el riesgo y la creatividad. Por el contrario, se quisiera disminuir en una gestión de alta competitividad.

En la unión organizacional, se quisiera aumentar en mayor lealtad y confianza mutua, así como la creatividad; por otro lado, se quisiera disminuir en el logro de metas, así como en la disminución de reglas y protocolos.

En el énfasis estratégico, se encontró que se quisiera aumentar en el desarrollo humano, en particular la confianza, la apertura y la participación. No aparece ninguna característica que quisiera disminuirse.

Finalmente, en el criterio para el éxito se encontró que se quisieran aumentar todas las características, especialmente en definir el éxito mediante el desarrollo de las personas, la innovación y en tener un servicio diferente.

**Tabla 4.** *Percepción de cultura deseada*

<b>Cultura actual percibida</b>	<b>Actua l</b>	<b>Desead a</b>	<b>Cultura deseada</b>	<b>Diferenci a</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral )</b>
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.]	57,72	61,75	1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.]	4,0	-9,153 <sup>b</sup>	0,000
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.]	57,99	61,19	1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.]	3,2	-8,045 <sup>b</sup>	0,000
1. Características dominantes [La	58,42	56,87	1. Características dominantes [La	-1,5	-2,635 <sup>c</sup>	0,008

<b>Cultura actual percibida</b>	<b>Actua l</b>	<b>Desead a</b>	<b>Cultura deseada</b>	<b>Diferenci a</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral )</b>
UCC está orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]			UCC debería estar orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]			
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	52,67	49,18	1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	-3,5	-5,942 <sup>c</sup>	0,000
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de	57,19	60,82	2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de	3,6	-8,772 <sup>b</sup>	0,000



<b>Cultura actual percibida</b>	<b>Actua l</b>	<b>Desead a</b>	<b>Cultura deseada</b>	<b>Diferenci a</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral )</b>
guía y de enseñar a sus miembros.]			guía y de enseñar a sus miembros.]			
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.]	53,57	55,88	2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.]	2,3	-6,373 <sup>b</sup>	0,000
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.]	57,70	56,28	2. Liderazgo organizacional [El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.]	-1,4	-2,596 <sup>c</sup>	0,009
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo en la UCC se	58,22	59,07	2. Liderazgo organizacional [El liderazgo en la UCC se	0,9	-2,570 <sup>b</sup>	0,010

<b>Cultura actual percibida</b>	<b>Actua l</b>	<b>Desead a</b>	<b>Cultura deseada</b>	<b>Diferenci a</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral )</b>
considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.]			considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.]			
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.]	59,20	65,00	3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.]	5,8	-12,245 <sup>b</sup>	0,000
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la toma de	48,90	53,21	3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la toma de	4,3	-10,075 <sup>b</sup>	0,000

<b>Cultura actual percibida</b>	<b>Actua l</b>	<b>Desead a</b>	<b>Cultura deseada</b>	<b>Diferenci a</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral )</b>
riesgo individual, la creatividad, la libertad.]			riesgo individual, la creatividad, la libertad.]			
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.]	56,24	54,45	3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.]	-1,8	-2,878 <sup>c</sup>	0,004
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la seguridad	58,05	59,96	3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la seguridad	1,9	-4,457 <sup>b</sup>	0,000

<b>Cultura actual percibida</b>	<b>Actua l</b>	<b>Desead a</b>	<b>Cultura deseada</b>	<b>Diferenci a</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.]			del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.]			
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la UCC es alto.]	61,72	64,97	4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la UCC es alto.]	3,3	-8,049 <sup>b</sup>	0,000
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en	54,24	56,27	4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en	2,0	-5,470 <sup>b</sup>	0,000

<b>Cultura actual percibida</b>	<b>Actua l</b>	<b>Desead a</b>	<b>Cultura deseada</b>	<b>Diferenci a</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral )</b>
estar a la delantera.]			estar a la delantera.]			
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	58,70	57,00	4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	-1,7	-3,972 <sup>c</sup>	0,000
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y procedimientos . Mantener funcionando la UCC es importante.]	55,84	54,50	4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y procedimientos . Mantener funcionando la UCC es importante.]	-1,3	-2,303 <sup>c</sup>	0,021
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en el	58,82	63,67	5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis	4,8	-10,606 <sup>b</sup>	0,000

<b>Cultura actual percibida</b>	<b>Actua l</b>	<b>Desead a</b>	<b>Cultura deseada</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.]			en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.]			
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran]	55,91	58,85	5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran]	2,9	-7,252 <sup>b</sup>	0,000
5. Énfasis estratégico [La UCC hace	55,26	55,50	5. Énfasis estratégico [La UCC debería	0,2	-1,268 <sup>b</sup>	0,205

<b>Cultura actual percibida</b>	<b>Actua l</b>	<b>Desead a</b>	<b>Cultura deseada</b>	<b>Diferenci a</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral )</b>
énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.]			hacer énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.]			
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.]	58,36	58,66	5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.]	0,3	-1,440 <sup>b</sup>	0,150
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito con base en el desarrollo de las personas,	62,81	66,83	6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en el desarrollo de las personas,	4,0	-8,563 <sup>b</sup>	0,000

<b>Cultura actual percibida</b>	<b>Actua l</b>	<b>Desead a</b>	<b>Cultura deseada</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.]			trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.]			
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.]	51,31	54,38	6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.]	3,1	-7,452 <sup>b</sup>	0,000
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	52,06	53,32	6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	1,3	-3,590 <sup>b</sup>	0,000



<b>Cultura actual percibida</b>	<b>Actua l</b>	<b>Desead a</b>	<b>Cultura deseada</b>	<b>Diferenci a</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral )</b>
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.]	55,70	56,28	6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.]	0,6	-2,109 <sup>b</sup>	0,035

### **Cultura según sexo**

A través de todos los tipos de culturas organizacionales y sus versiones "deseadas", la uniformidad de la percepción entre diferentes géneros es notable. Los valores de significación asintótica consistentemente altos indican que, en esta muestra, mujeres, hombres, y aquellos que prefieren no especificar su género, comparten percepciones similares sobre lo que valoran en una cultura organizacional. Esto sugiere una base común en las expectativas y valoraciones culturales, más allá de las diferencias de género,

lo cual puede ser un indicador positivo para la gestión de la diversidad y la inclusión en el ámbito organizacional.

**Tabla 5.** *Tipo de cultura según sexo*

		N	Media	Desviación estándar	H de gl Kruskal- Wallis	Sig. asin.
Cultura Clan	Mujer	1187	59,211	28,7567	0,621 2	0,733
	Hombre	916	60,040	29,7263		
	Prefiero no decirlo	7	60,952	27,7365		
	Total	2110	59,577	29,1681		
Cultura Adhocracia	Mujer	1187	53,038	31,3328	1,592 2	0,451
	Hombre	916	54,425	31,9064		
	Prefiero no decirlo	7	57,143	30,2109		
	Total	2110	53,654	31,5732		
Cultura Mercado	Mujer	1187	56,099	31,5649	0,463 2	0,793
	Hombre	916	56,772	31,4634		
	Prefiero no decirlo	7	57,143	31,9391		
	Total	2110	56,395	31,5088		
Cultura jerarquía	Mujer	1187	56,052	30,3580	0,740 2	0,691
	Hombre	916	56,980	31,1305		
	Prefiero no decirlo	7	61,429	26,4475		
	Total	2110	56,472	30,6758		
	Mujer	1187	63,468	29,6185	0,446 2	0,800

	Hombre	916	64,327	29,4482			
Cultura clan deseada	Prefiero no decirlo	7	62,857	31,5306			
	Total	2110	63,839	29,5394			
Cultura adhocracia deseada	Mujer	1187	55,776	33,0987	2,692	2	0,260
	Hombre	916	57,697	32,9091			
	Prefiero no decirlo	7	61,905	33,0464			
	Total	2110	56,630	33,0158			
Cultura mercado deseada	Mujer	1187	54,841	33,2819	1,771	2	0,412
	Hombre	916	56,434	33,6747			
	Prefiero no decirlo	7	65,714	31,4886			
	Total	2110	55,569	33,4466			
Cultura jerarquía deseada	Mujer	1187	55,791	32,5245	0,832	2	0,660
	Hombre	916	56,841	33,1755			
	Prefiero no decirlo	7	65,238	31,0231			
	Total	2110	56,278	32,7973			

En cuanto a las diferencias según el sexo reportado, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas para ninguna de las características evaluadas de la prueba de cultura organizacional. De acuerdo con lo anterior, se puede establecer que no hay aspectos que se vivencien de forma marcada en condición del sexo del trabajador de la UCC.

**Tabla 6.** *Cultura según sexo.*

<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.]	57,03	58,65	51,43	1,886	2	0,390
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.]	57,96	58,06	54,29	0,098	2	0,952
1. Características dominantes [La UCC está orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]	58,47	58,38	54,29	0,046	2	0,977
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	51,68	53,86	65,71	3,135	2	0,209
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo	56,8	57,71	57,14	0,349	2	0,840

<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
de guía y de enseñar a sus miembros.]						
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.]	52,97	54,3	60	1,169	2	0,557
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.]	57,61	57,77	62,86	0,271	2	0,873
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo en la UCC se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.]	57,78	58,78	60	0,485	2	0,785
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.]	58,55	59,98	68,57	2,135	2	0,344

<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.]	47,92	50,2	45,71	1,950	2	0,377
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.]	55,82	56,79	54,29	0,448	2	0,799
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.]	58,11	57,95	60	0,031	2	0,984
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El	61,62	61,81	65,71	0,155	2	0,925

<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
compromiso con la UCC es alto.]						
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la delantera.]	53,6	55,02	60	1,150	2	0,563
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	58,65	58,76	60	0,046	2	0,977
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y procedimientos. Mantener funcionando la UCC es importante.]	55,23	56,59	60	0,942	2	0,624
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.]	58,48	59,28	57,14	0,568	2	0,753

<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran]	55,28	56,68	62,86	1,338	2	0,512
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.]	54,74	55,92	57,14	0,939	2	0,625
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.]	58,23	58,52	60	0,064	2	0,968
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la	62,78	62,82	65,71	0,051	2	0,975



<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero decirlo</b>	<b>H de Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
preocupación por la gente.]						
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.]	50,5	52,29	60	1,861	2	0,394
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	51,31	53,01	54,29	1,215	2	0,545
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.]	55,28	56,18	62,86	0,775	2	0,679
1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.]	61,11	62,58	62,86	1,230	2	0,541
1. Características dominantes [La UCC	60,79	61,68	65,71	0,568	2	0,753

<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
debería ser un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.]						
1. Características dominantes [La UCC debería estar orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]	55,72	58,3	65,71	3,966	2	0,138
1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	47,97	50,68	60	2,801	2	0,246
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.]	60,49	61,22	62,86	0,242	2	0,886
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.]	55,15	56,75	65,71	1,582	2	0,453

<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.]	55,55	57,16	65,71	1,655	2	0,437
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo en la UCC se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.]	59,19	58,84	68,57	0,564	2	0,754
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.]	64,48	65,68	62,86	0,723	2	0,697
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.]	52,03	54,72	57,14	2,761	2	0,251
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se	53,19	55,96	68,57	3,839	2	0,147

<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
debería caracterizar por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.]						
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.]	59,88	60	68,57	0,356	2	0,837
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la UCC es alto.]	64,95	65	62,86	0,067	2	0,967
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la delantera.]	55,4	57,36	60	1,680	2	0,432

<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	57,09	56,79	68,57	0,925	2	0,630
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y procedimientos. Mantener funcionando la UCC es importante.]	54,1	54,93	65,71	0,818	2	0,664
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.]	63,13	64,34	65,71	0,696	2	0,706
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran]	58,06	59,85	62,86	1,719	2	0,423

<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.]	54,73	56,4	68,57	1,933	2	0,380
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.]	58,21	59,21	62,86	0,574	2	0,751
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.]	66,64	67,14	60	0,487	2	0,784
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.]	53,23	55,83	60	2,988	2	0,224

<b>Sexo</b>	<b>Mujer</b>	<b>Hombre</b>	<b>Prefiero no decirlo</b>	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	52,77	54	57,14	0,634	2	0,728
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.]	55,38	57,38	65,71	2,016	2	0,365

## Cultura según cargo

El análisis de la cultura organizacional actual revela matices distintivos en la percepción según el rol dentro de la entidad. La cultura de clan, que enfatiza la cohesión, el apoyo mutuo y un ambiente familiar, es más valorada por el personal docente que por el administrativo, sugiriendo una inclinación del profesorado hacia entornos colaborativos. Por otro lado, la cultura adhocrática, que premia la innovación y la adaptabilidad, también es más apreciada por los profesores, lo que indica su preferencia por la flexibilidad y la autonomía en la toma de decisiones. En contraste, las culturas de mercado y jerarquía, que respectivamente subrayan la competitividad y la estructura formal, no muestran diferencias significativas entre los dos grupos, reflejando una valoración homogénea de la eficiencia y la organización en la institución. En cuanto a las aspiraciones culturales, se destaca un deseo marcado por parte del personal docente de avanzar hacia las culturas de clan y adhocracia, lo que puede interpretarse como un anhelo de entornos de trabajo que fomenten aún más la unidad y la creatividad. Este resultado contrasta con la ausencia de diferencias significativas en las preferencias entre los grupos para las culturas de mercado y jerarquía deseada, lo que indica una visión compartida de la importancia de mantener la orientación al rendimiento y la estructura organizacional. Este consenso en las culturas de mercado y jerarquía deseada sugiere que, independientemente de su función, hay un reconocimiento de los beneficios de la estabilidad y la claridad en los procesos y objetivos de la organización.

**Tabla 7.** *Tipo de cultura según el cargo*

Cargo	N	Media	Desviación estándar	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
Cultura Administrativo	1187	58,228	28,8021	514056,000	-2,435	0,015
Clan Profesoral	923	61,311	29,5573			



Cultura	Administrativo	1187	52,112	31,3576	513291,000	-2,491	0,013
Adhocracia	Profesoral	923	55,637	31,7553			
Cultura	Administrativo	1187	55,527	31,6303	528975,000	-1,359	0,174
Mercado	Profesoral	923	57,512	31,3335			
Cultura	Administrativo	1187	55,375	30,3995	526078,000	-1,568	0,117
jerarquía	Profesoral	923	57,884	30,9868			
Cultura	Administrativo	1187	62,115	29,3377	502851,000	-3,251	0,001
clan deseada	Profesoral	923	66,056	29,6655			
Cultura	Administrativo	1187	55,358	32,7920	518208,000	-2,139	0,032
adhocracia deseada	Profesoral	923	58,267	33,2476			
Cultura	Administrativo	1187	54,701	33,3141	529526,500	-1,321	0,186
mercado deseada	Profesoral	923	56,685	33,6014			
Cultura	Administrativo	1187	55,462	32,5078	532589,000	-1,099	0,272
jerarquía deseada	Profesoral	923	57,328	33,1540			

Se comparó la percepción de cultura según el cargo, esto es, si era administrativo o profesoral, frente a lo que se encontró que había diferencias estadísticamente significativas en la mayoría de las variables de la cultura organizacional, tanto actual como deseada. Esto indica que, en general, existe una percepción más fuerte de las características de la cultura por parte la planta profesoral que por parte de la planta administrativa.

**Tabla 8.** *Cultura según cargo*

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.]	56,58	59,18	521270,000	- 1,950	0,051
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.]	56,76	59,57	519552,000	- 2,085	0,037

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
1. Características dominantes [La UCC está orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]	57,83	59,18	534814,000	- 0,960	0,337
1. Características dominantes [La UCC es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	51,51	54,17	523698,000	- 1,771	0,077
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de	56,07	58,63	521595,500	- 1,928	0,054

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
la UCC como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.]					
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.]	52,06	55,51	515608,000	- 2,385	0,017
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.]	56,90	58,72	529842,000	- 1,322	0,186
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo en	57,59	59,02	533582,000	- 1,048	0,295

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
la UCC se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.]					
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.]	58,10	60,63	520875,000	- 1,980	0,048
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la toma de	46,82	51,57	505015,500	- 3,153	0,002

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
riesgo individual, la creatividad, la libertad.]					
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.]	55,20	57,57	525254,000	- 1,658	0,097
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la seguridad del	56,63	59,87	516444,500	- 2,310	0,021

Cargo	Administrativo	Profesoral	U de Mann- Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.]					
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la UCC es alto.]	60,13	63,75	511429,500	- 2,680	0,007
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en	52,45	56,53	510726,000	- 2,736	0,006

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
estar a la delantera.]					
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	57,57	60,15	523463,000	- 1,798	0,072
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y procedimientos. Mantener funcionando la UCC es importante.]	54,59	57,44	522715,000	- 1,851	0,064
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en el	56,88	61,32	502042,500	- 3,368	0,001



Cargo	Administrativo	Profesoral	U de Mann- Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.]					
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran]	54,69	57,49	521611,000	- 1,937	0,053
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en las	54,57	56,14	533961,500	- 1,022	0,307

Cargo	Administrativo	Profesoral	U de Mann- Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.]					
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en la permanencia y la estabilidad.	57,20	59,85	521590,000	- 1,934	0,053
Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.]					
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo,	61,60	64,36	517251,000	- 2,251	0,024

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.]					
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.]	49,87	53,15	517754,500	- 2,210	0,027
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	51,09	53,30	527889,500	- 1,464	0,143
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de la	54,73	56,94	526185,000	- 1,589	0,112

Cargo	Administrativo	Profesoral	U de Mann-Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.]					
1.	60,13	63,84	510810,000	-	0,006
Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.]				2,729	
1.	60,12	62,58	522556,000	-	0,062
Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy dinámico. La gente está				1,869	

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
dispuesta a asumir retos.]					
1. Características dominantes [La UCC debería estar orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]	55,30	58,89	513956,500	- 2,501	0,012
1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	48,39	50,21	533503,000	- 1,051	0,293

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.]	59,34	62,71	513976,000	- 2,495	0,013
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.]	54,78	57,29	525490,500	- 1,651	0,099
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el	55,86	56,84	537978,500	- 0,725	0,469

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
logro de los resultados.]					
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo en la UCC se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.]	58,64	59,63	537699,500	- 0,745	0,456
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.]	63,32	67,15	505732,000	- 3,120	0,002

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.]	51,46	55,47	511321,000	- 2,691	0,007
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.]	53,40	55,80	526116,000	- 1,597	0,110



<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.]	59,01	61,19	526573,000	- 1,571	0,116
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la UCC es alto.]	63,52	66,83	512162,500	- 2,640	0,008

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la delantera.]	55,00	57,90	522280,500	- 1,885	0,059
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	56,56	57,55	540364,000	- 0,551	0,582
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y	53,46	55,84	528433,000	- 1,431	0,152

Cargo	Administrativo	Profesoral	U de Mann- Whitney	Z	Sig. asin. (bilateral)
procedimientos. Mantener funcionando la UCC es importante.]	61,52	66,44	498332,500	- 3,668	0,000
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en el desarrollo humano.	57,62	60,43	524105,500	- 1,758	0,079
Algunas características son: confianza, apertura y participación.] 5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos					

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran]					
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.]	54,57	56,68	532232,000	- 1,153	0,249
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la	57,66	59,96	526643,000	- 1,569	0,117

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
fluidez de las operaciones.]					
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.]	64,85	69,38	498900,000	- 3,639	0,000
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.]	53,18	55,93	523745,000	- 1,776	0,076

<b>Cargo</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Profesoral</b>	<b>U de Mann-Whitney</b>	<b>Z</b>	<b>Sig. asin. (bilateral)</b>
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	52,52	54,34	532552,500	- 1,125	0,260
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.]	55,62	57,14	532896,500	- 1,099	0,272

### **Cultura según antigüedad**

Al contrastar con la antigüedad en la universidad, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas. En la cultura de clan, que valora la colaboración y la cohesión, empleados con una antigüedad de 1 a 6 años muestran las puntuaciones más altas, lo que podría interpretarse como una mayor afinidad con los valores de comunidad a medida que se asientan en la empresa. No obstante, la prueba H de Kruskal-Wallis no revela diferencias significativas, lo que indica una percepción relativamente homogénea a través de todos los grupos de antigüedad. Una tendencia similar se observa en la cultura adhocrática, donde la innovación y la adaptabilidad son apreciadas, con empleados con 1 a 3 años de servicio valorándola más, aunque sin diferencias significativas globalmente. En cuanto a la cultura de mercado, centrada en la competencia y el logro, los empleados con 1 a 3 años reportan las puntuaciones más altas, sugiriendo un pico en la orientación al rendimiento tras el primer año de adaptación. La cultura jerárquica, que enfatiza la estructura y el orden, es más valorada por aquellos con 1 a 3 y 7 a 10 años de antigüedad, lo que podría reflejar una apreciación de la estabilidad en estos periodos de carrera. Aunque los valores de significancia asintótica se acercan al límite convencional de 0,05, no se consideran estadísticamente significativos.

Respecto a las culturas deseadas, se observan diferencias sutiles en la preferencia por la cultura de clan deseada, con los empleados con 7 a 10 años de antigüedad otorgando las puntuaciones más altas, lo que sugiere un deseo de fortalecer las relaciones y la cohesión a medida que avanzan en la organización. La cultura adhocrática deseada, por su parte, parece ser más anhelada por los empleados con 7 a 10 años de antigüedad, indicando un interés por la innovación y la flexibilidad después de haberse establecido en la empresa. La cultura de mercado deseada muestra puntuaciones más altas para aquellos con 1 a 3 años y 7 a 10 años, lo que podría interpretarse como un deseo de un ambiente más competitivo y orientado al logro en etapas específicas de la carrera profesional. La cultura jerárquica deseada, finalmente, es más ansiada por empleados con 1 a 3 y 7 a 10 años de antigüedad, lo que puede reflejar una búsqueda de claridad y estructura durante los períodos de crecimiento y consolidación profesional. En todos estos casos, las diferencias no alcanzan un nivel de significancia estadística, lo que sugiere

una consistencia en las preferencias culturales deseadas a través de diferentes etapas de antigüedad.

**Tabla 9.** *Tipos de cultura según antigüedad.*

		N	Media	Desviación estándar	H de Kruskal-Wallis	gl	Sig. asin.
Cultura Clan	Menos de 1 año	222	57,718	28,5690	4,702	5	0,453
	1 - 3 años	411	61,192	29,7753			
	4 - 6 años	261	61,418	28,6847			
	7 - 10 años	374	60,544	29,2631			
	11 - 14 años	366	57,823	28,7523			
	Más de 15 años	476	58,627	29,4047			
	Total	2110	59,577	29,1681			
Cultura Adhocracia	Menos de 1 año	222	52,928	30,6308	6,528	5	0,258
	1 - 3 años	411	56,391	32,4497			
	4 - 6 años	261	54,891	30,8643			
	7 - 10 años	374	54,394	31,5431			
	11 - 14 años	366	51,448	31,4102			
	Más de 15 años	476	52,066	31,7100			
	Total	2110	53,654	31,5732			
Cultura Mercado	Menos de 1 año	222	54,880	30,3749	10,648	5	0,059
	1 - 3 años	411	59,546	31,8331			



	4 - 6 años	261	57,114	31,1752			
	7 - 10 años	374	57,914	30,9099			
	11 - 14 años	366	54,399	31,4808			
	Más de 15 años	476	54,328	32,2678			
	Total	2110	56,395	31,5088			
Cultura jerarquía	Menos de 1 año	222	54,595	30,1681	10,239	5	0,069
	1 - 3 años	411	58,792	31,6557			
	4 - 6 años	261	57,816	29,9208			
	7 - 10 años	374	58,369	29,9485			
	11 - 14 años	366	53,934	30,7155			
	Más de 15 años	476	55,070	30,8753			
	Total	2110	56,472	30,6758			
Cultura clan deseada	Menos de 1 año	222	60,721	29,1005	7,408	5	0,192
	1 - 3 años	411	63,479	30,7755			
	4 - 6 años	261	65,223	29,3710			
	7 - 10 años	374	66,595	28,9226			
	11 - 14 años	366	63,142	29,0676			
	Más de 15 años	476	63,214	29,5282			
	Total	2110	63,839	29,5394			
Cultura adhocracia deseada	Menos de 1 año	222	55,075	31,1739	9,056	5	0,107
	1 - 3 años	411	58,273	33,9634			
	4 - 6 años	261	58,442	32,0596			

	7 - 10 años	374	59,011	33,0101			
	11 - 14 años	366	54,271	33,1346			
	Más de 15 años	476	54,888	33,3616			
	Total	2110	56,630	33,0158			
Cultura deseada	Menos de 1 año	222	54,204	31,9083	8,498	5	0,131
	1 - 3 años	411	57,510	33,9527			
	4 - 6 años	261	57,229	32,8156			
	7 - 10 años	374	57,941	33,5517			
	11 - 14 años	366	52,814	33,4983			
	Más de 15 años	476	53,873	33,8184			
	Total	2110	55,569	33,4466			
Cultura jerarquía deseada	Menos de 1 año	222	53,604	31,7723	8,796	5	0,117
	1 - 3 años	411	57,867	33,7762			
	4 - 6 años	261	57,637	31,9882			
	7 - 10 años	374	58,993	33,0303			
	11 - 14 años	366	53,834	32,4667			
	Más de 15 años	476	55,154	32,8106			
	Total	2110	56,278	32,7973			

Al indagar por los aspectos específicos de la cultura tampoco se encontraron diferencias estadísticamente significativas, exceptuando el liderazgo organizacional de clan, lo que mostró que las personas con antigüedad media tienen una mayor percepción de liderazgo asociado a la cultura de clan.

**Tabla 10.** *Cultura según antigüedad*

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
1. CD [La UCC es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.]	55,05	57,91	61,00	59,41	56,50	56,60	6,645	5	0,248
1. CD [La UCC es un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.]	55,59	59,51	60,46	58,56	55,96	57,56	5,92	5	0,314
1. CD [La UCC está orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]	56,67	61,46	59,31	59,25	55,90	57,39	6,976	5	0,222
1. CD [La UCC es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	50,72	54,79	53,56	55,13	49,95	51,43	7,367	5	0,195

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
2. LO [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.]	54,95	59,12	59,16	58,40	55,68	55,71	5,428	5	0,366
2. LO [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.]	50,72	56,55	54,25	54,65	51,37	52,82	6,563	5	0,255
2. LO [El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.]	55,23	60,68	58,77	59,57	55,85	55,63	8,865	5	0,115
2. LO [El liderazgo en la UCC se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.]	55,50	61,07	58,77	59,89	55,68	57,35	8,587	5	0,127
3. GE [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por el	58,02	62,09	60,23	59,57	56,61	58,40	6,75	5	0,24

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
trabajo en equipo, acuerdo y participación.]									
3. GE [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.]	48,65	52,94	50,42	48,88	45,90	47,02	9,953	5	0,077
3. GE [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.]	56,04	59,90	55,33	58,88	53,88	53,40	14,044	5	0,015
3. GE [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre	54,41	61,51	60,84	58,66	55,68	56,55	11,806	5	0,038

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
personas y el trabajo.]									
4. UO [Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la UCC es alto.]	58,38	62,68	62,45	62,83	61,26	61,51	4,112	5	0,533
4. UO [Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la delantera.]	54,32	56,84	54,41	55,08	52,90	52,23	4,77	5	0,445
4. UO [Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	55,41	61,12	60,15	60,75	57,16	56,93	8,118	5	0,15
4. UO [Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y	54,32	58,25	56,63	58,13	53,06	54,37	7,629	5	0,178

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
procedimientos. Mantener funcionando la UCC es importante.]									
5. EE [La UCC hace énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.]	58,02	60,58	61,30	59,52	56,89	57,27	5,381	5	0,371
5. EE [La UCC hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran]	55,68	57,96	56,78	57,22	54,21	54,08	4,408	5	0,492
5. EE [La UCC hace énfasis en las acciones competitivas	53,96	58,30	56,17	56,58	53,39	53,15	7,042	5	0,218

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
y ganar posiciones en el mercado.]									
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.]	56,49	60,44	59,39	61,07	55,90	56,64	8,608	5	0,126
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.]	61,89	64,77	64,37	63,53	60,00	62,27	6,418	5	0,268
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.]	52,61	54,55	53,03	51,98	48,36	48,70	10,048	5	0,074



<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	51,98	55,82	52,95	52,46	50,22	49,45	8,916	5	0,112
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.]	56,13	56,69	57,70	57,33	53,33	54,08	5,399	5	0,369
1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.]	58,38	62,63	63,07	63,64	60,98	60,97	4,977	5	0,419

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.]	58,92	61,85	62,99	62,89	59,13	60,97	4,339	5	0,502
1. Características dominantes [La UCC debería estar orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]	55,14	58,39	57,62	59,14	54,15	56,26	5,781	5	0,328
1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	47,48	51,63	49,66	51,50	45,74	48,45	6,45	5	0,265
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo	58,56	61,12	63,07	64,71	59,29	58,49	11,428	5	0,044

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
---------------------------	-----------------------	-------------------	-------------------	--------------------	---------------------	-----------------------	-------------------------	-----------	-------------------

de la UCC como

ejemplo de guía y de

enseñar a sus

miembros.]

2. Liderazgo

organizacional [Se

considera al liderazgo

de la UCC como

ejemplo de

creatividad y toma de

riesgos.]

2. Liderazgo

organizacional [El

liderazgo de la UCC

es generalmente

usado para asegurar

el logro de los

resultados.]

2. Liderazgo

organizacional [El

liderazgo en la UCC

se considera como

ejemplo de

coordinación,

54,05	56,35	58,01	58,50	54,48	54,16	4,958	5	0,421
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---	-------

54,59	57,66	58,62	58,72	54,59	53,99	6,687	5	0,245
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---	-------

56,31	59,66	60,15	62,03	57,70	57,98	5,893	5	0,317
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---	-------

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
organización para lograr las metas.]									
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.]	62,88	63,99	66,36	67,38	64,54	64,58	4,495	5	0,481
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.]	52,43	56,30	54,33	55,78	50,60	50,29	9,762	5	0,082

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.]	53,15	57,03	55,40	56,52	51,53	52,90	7,403	5	0,192
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.]	57,03	60,88	61,92	62,03	57,98	59,37	5,837	5	0,322

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la UCC es alto.]	60,54	63,65	65,59	67,91	64,97	65,50	9,514	5	0,09
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la delantera.]	55,95	57,91	58,62	58,56	53,77	53,82	7,697	5	0,174
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	55,50	58,59	58,77	59,68	55,08	54,71	7,216	5	0,205

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y procedimientos. Mantener funcionando la UCC es importante.]	52,16	55,91	55,86	57,91	52,35	52,61	7,849	5	0,165
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.]	60,00	63,45	66,59	65,88	62,57	63,07	7,952	5	0,159
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas	56,49	60,63	60,00	61,28	56,34	57,82	6,446	5	0,265

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
---------------------------	-----------------------	-------------------	-------------------	--------------------	---------------------	-----------------------	-------------------------	-----------	-------------------

oportunidades se valoran]

5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.]	54,50	58,00	57,24	57,59	52,13	53,78	7,86	5	0,164
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.]	55,05	60,34	60,31	61,82	56,07	57,52	9,925	5	0,077
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en el desarrollo	63,96	66,03	66,67	70,05	66,50	66,68	6,345	5	0,274



<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
---------------------------	-----------------------	-------------------	-------------------	--------------------	---------------------	-----------------------	-------------------------	-----------	-------------------

de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.]

6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.]	52,61	56,59	56,70	57,06	51,31	52,27	10,458	5	0,063
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	---	-------

6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	52,34	55,38	55,71	55,99	49,40	51,60	10,277	5	0,068
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------	---	-------

6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena	53,60	58,78	57,93	58,66	53,17	55,00	9,623	5	0,087
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---	-------

---

<b>Años de antigüedad</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>4 - 6 años</b>	<b>7 - 10 años</b>	<b>11 - 14 años</b>	<b>Más de 15 años</b>	<b>H Kruskal-Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
---------------------------	-----------------------	-------------------	-------------------	--------------------	---------------------	-----------------------	-------------------------	-----------	-------------------

---

programación y  
producción de bajo  
costo.]

---

## **Cultura según campus**

Las medias sugieren una variabilidad en la percepción de la cultura de clan entre los campus. Por ejemplo, Arauca y El Espinal muestran una valoración mucho más alta que la media nacional, lo que podría indicar una fuerte preferencia por un ambiente laboral colaborativo y de apoyo en estos campus. Por otro lado, campus como Quibdó y Estructura Nacional presentan medias considerablemente más bajas, lo que sugiere que la cultura de clan no es tan prominente o valorada allí. Hay una notable diversidad en la apreciación de la cultura adhocrática, con campus como Arauca y El Espinal valorando positivamente la adaptabilidad y la innovación, mientras que Barrancabermeja y la Estructura Nacional tienen una percepción menos favorable. Esto puede reflejar diferencias en el énfasis que cada campus pone en la creatividad y la autonomía individual. La percepción de la cultura de mercado también varía, con algunos campus como Arauca y El Espinal apreciando la competitividad y el logro más que otros como Barrancabermeja y la Estructura Nacional. Esta variabilidad podría deberse a las diferencias en las prácticas de gestión y las políticas de incentivos entre los campus. La cultura jerárquica, que valora la estructura y la formalidad, es más apreciada en campus como Arauca y El Espinal, mientras que Barrancabermeja y la Estructura Nacional muestran una valoración más baja. Esto puede indicar una preferencia por una clara organización y procedimientos establecidos en algunos lugares más que en otros.

En cuanto a las culturas deseadas, se observa que hay un interés en fortalecer ciertos aspectos culturales. Por ejemplo, la cultura de clan deseada es particularmente valorada en Arauca y El Espinal, lo que sugiere un deseo de fomentar aún más la colaboración y la cohesión. La cultura adhocrática deseada también es más alta en estos campus, lo que refleja la aspiración a entornos de trabajo que promuevan la innovación. Las culturas de mercado y jerarquía deseadas muestran tendencias similares, con algunos campus buscando incrementar la orientación al rendimiento y la claridad en los procesos y roles. Es interesante notar que, aunque hay diferencias en las

puntuaciones medias, no parecen ser extremadamente divergentes, lo que podría indicar que hay un consenso generalizado sobre las cualidades deseables en la cultura organizacional en toda la universidad. Estos resultados reflejan la diversidad de culturas y aspiraciones culturales en los distintos campus de la universidad, lo que puede ser útil para los administradores al considerar iniciativas de desarrollo organizacional y programas de capacitación que resuenen con las preferencias culturales de cada campus.

**Tabla 11.** *Tipo de cultura según campus*

		N	Media	Desviación estándar
Cultura Clan	Apartadó	42	54,603	28,6456
	Arauca	27	77,407	22,3670
	Barrancabermeja	55	61,030	28,3778
	Bogotá	345	58,589	28,8665
	Bucaramanga	173	64,509	28,3749
	Cali	120	55,611	28,3765
	Cartago	21	57,302	33,6092
	El Espinal	22	76,212	31,5272
	Estructura	153	50,719	26,6089
	Nacional			
	Ibagué	152	62,851	27,9898
	Medellín	143	56,480	28,0391
	Montería	132	54,975	30,8227
	Neiva	109	65,352	27,9992
	Pasto	166	73,012	28,4439
	Pereira	18	59,444	30,6626

	Popayán	52	52,949	26,4588
	Quibdó	3	41,111	30,7920
	Santa Marta	185	54,396	30,6769
	Villavicencio	192	58,021	28,0533
	Total	2110	59,577	29,1681
Cultura Adhocracia	Apartadó	42	50,794	30,6993
	Arauca	27	72,469	26,4348
	Barrancabermeja	55	48,303	35,1415
	Bogotá	345	54,976	30,2403
	Bucaramanga	173	60,231	31,2314
	Cali	120	48,139	30,4212
	Cartago	21	53,651	34,0082
	El Espinal	22	73,333	34,7478
	Estructura	153	41,460	28,3896
	Nacional			
	Ibagué	152	59,496	30,1157
	Medellín	143	50,886	29,0296
	Montería	132	49,747	30,8038
	Neiva	109	59,664	30,6344
	Pasto	166	66,566	31,9267
	Pereira	18	53,889	34,7775
	Popayán	52	48,526	29,9121
	Quibdó	3	44,444	36,7171
	Santa Marta	185	46,378	32,6105
	Villavicencio	192	49,844	31,6895
Total	2110	53,654	31,5732	
Cultura Mercado	Apartadó	42	52,222	30,0557
	Arauca	27	72,099	29,2667

	Barrancabermeja	55	48,667	35,5995
	Bogotá	345	57,971	29,8490
	Bucaramanga	173	63,738	30,4387
	Cali	120	52,056	29,0856
	Cartago	21	59,206	34,4465
	El Espinal	22	74,545	34,9383
	Estructura	153	45,752	28,7107
	Nacional			
	Ibagué	152	62,851	30,1539
	Medellín	143	54,033	28,7993
	Montería	132	53,283	30,8763
	Neiva	109	61,193	31,8708
	Pasto	166	67,992	32,2571
	Pereira	18	55,370	34,3214
	Popayán	52	50,962	28,7528
	Quibdó	3	45,556	38,4900
	Santa Marta	185	49,081	32,4716
	Villavicencio	192	51,493	32,9096
	Total	2110	56,395	31,5088
Cultura jerarquía	Apartadó	42	52,619	29,8191
	Arauca	27	72,840	26,8536
	Barrancabermeja	55	51,212	34,1406
	Bogotá	345	56,667	29,5706
	Bucaramanga	173	64,393	29,3023
	Cali	120	53,139	28,3677
	Cartago	21	59,365	33,9872
	El Espinal	22	75,606	34,1392

	Estructura	153	46,667	27,0855
	Nacional			
	Ibagué	152	61,360	30,0903
	Medellín	143	53,636	28,2397
	Montería	132	52,121	30,8386
	Neiva	109	61,009	31,0333
	Pasto	166	68,434	30,9331
	Pereira	18	57,037	34,2595
	Popayán	52	49,359	28,9168
	Quibdó	3	47,778	28,3497
	Santa Marta	185	51,477	31,0190
	Villavicencio	192	51,563	31,9939
	Total	2110	56,472	30,6758
Cultura clan deseada	Apartadó	42	60,397	29,9792
	Arauca	27	80,123	21,9845
	Barrancabermeja	55	60,424	29,1234
	Bogotá	345	64,773	28,9383
	Bucaramanga	173	70,636	28,1821
	Cali	120	61,583	30,2061
	Cartago	21	66,032	33,2936
	El Espinal	22	76,364	31,2510
	Estructura	153	56,972	26,9458
	Nacional			
	Ibagué	152	66,053	29,0452
	Medellín	143	63,147	30,4242
	Montería	132	60,227	30,5288
	Neiva	109	67,951	28,4472
	Pasto	166	73,333	28,9013

	Pereira	18	64,259	31,1607
	Popayán	52	56,667	28,3689
	Quibdó	3	50,000	24,0370
	Santa Marta	185	56,955	29,6442
	Villavicencio	192	60,139	29,8549
	Total	2110	63,839	29,5394
Cultura adhocracia deseada	Apartadó	42	53,492	31,3642
	Arauca	27	73,951	27,7202
	Barrancabermeja	55	49,091	34,8510
	Bogotá	345	59,874	31,0853
	Bucaramanga	173	64,509	31,6916
	Cali	120	55,167	33,0092
	Cartago	21	58,571	37,5436
	El Espinal	22	73,485	34,7398
	Estructura	153	46,754	31,4232
	Nacional			
	Ibagué	152	60,987	32,7630
	Medellín	143	56,807	33,0454
	Montería	132	51,768	32,8190
	Neiva	109	62,018	31,8013
	Pasto	166	66,446	32,8124
	Pereira	18	58,704	35,2422
	Popayán	52	50,641	31,0319
	Quibdó	3	37,778	42,4700
	Santa Marta	185	46,450	33,3073
	Villavicencio	192	50,503	33,1115
	Total	2110	56,630	33,0158
	Apartadó	42	52,302	31,3429



	Arauca	27	71,975	30,0037
	Barrancabermeja	55	48,848	35,7703
	Bogotá	345	58,309	31,5953
	Bucaramanga	173	63,507	31,8269
	Cali	120	54,139	33,1507
	Cartago	21	60,476	37,1975
	El Espinal	22	73,030	34,5479
	Estructura	153	45,817	31,8153
	Nacional			
Cultura mercado deseada	Ibagué	152	60,461	32,7095
	Medellín	143	55,594	32,7642
	Montería	132	51,692	33,4185
	Neiva	109	60,336	33,4379
	Pasto	166	65,221	33,5676
	Pereira	18	57,037	38,4655
	Popayán	52	50,962	30,3956
	Quibdó	3	41,111	42,4700
	Santa Marta	185	45,748	33,7465
	Villavicencio	192	48,472	33,9829
	Total	2110	55,569	33,4466
	Cultura jerarquía deseada	Apartadó	42	53,730
Arauca		27	72,716	27,7202
Barrancabermeja		55	49,273	34,9879
Bogotá		345	58,348	31,5708
Bucaramanga		173	63,064	31,7501
Cali		120	54,000	32,7444
Cartago		21	60,635	37,0828
El Espinal		22	73,030	34,7768

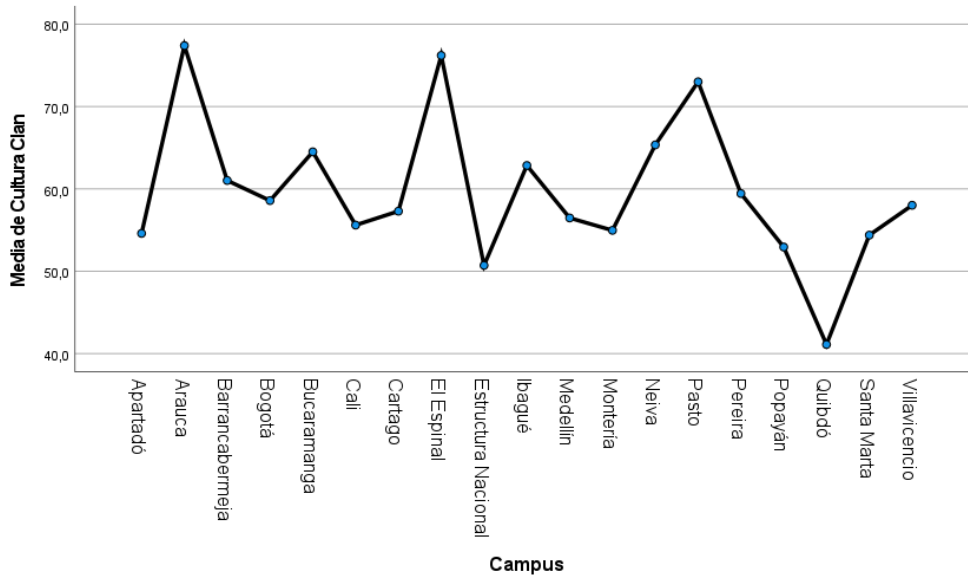
Estructura Nacional	153	47,124	30,8364
Ibagué	152	61,053	31,7862
Medellín	143	56,946	32,3094
Montería	132	51,768	33,1917
Neiva	109	61,131	31,6723
Pasto	166	66,546	33,1284
Pereira	18	56,852	39,2157
Popayán	52	50,128	30,0614
Quibdó	3	50,000	26,0342
Santa Marta	185	47,189	32,8704
Villavicencio	192	50,677	32,9446
Total	2110	56,278	32,7973

**Tabla 12.** Prueba de hipótesis de cultura según campus

	<b>H de Kruskal- Wallis</b>	<b>gl</b>	<b>Sig. asin.</b>
Cultura Clan	103,145	18	0,000
Cultura Adhocracia	115,145	18	0,000
Cultura Mercado	98,903	18	0,000
Cultura jerarquía	95,441	18	0,000
Cultura clan deseada	74,750	18	0,000

Cultura adhocracia deseada	98,003	18	0,000
Cultura mercado deseada	87,132	18	0,000
Cultura jerarquía deseada	77,887	18	0,000

**Figura 5.** *Cultura de clan según campus.*



**Figura 6.** *Cultura adhocrática según campus*

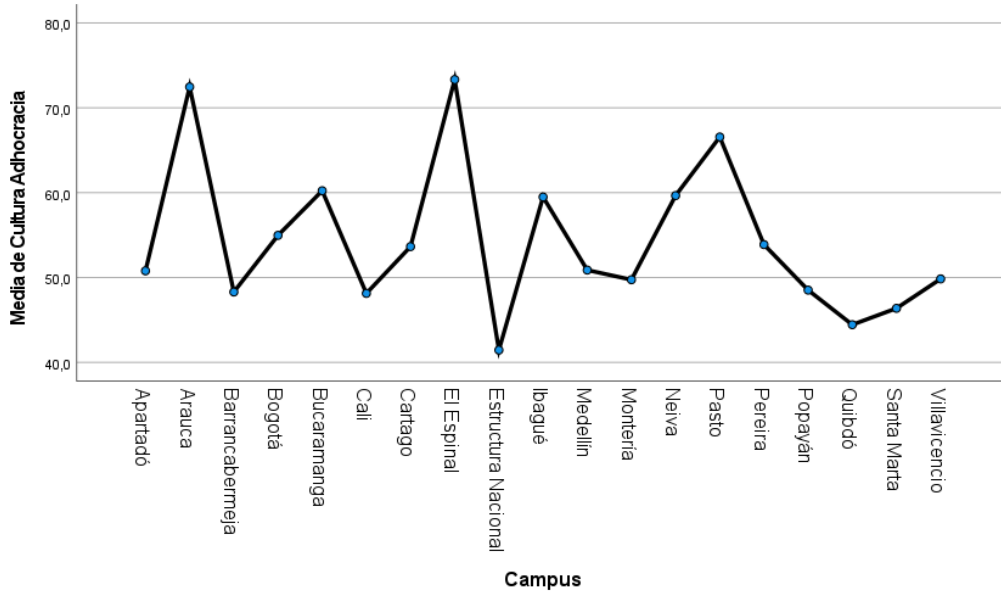


Figura 7. Cultura de mercado según campus

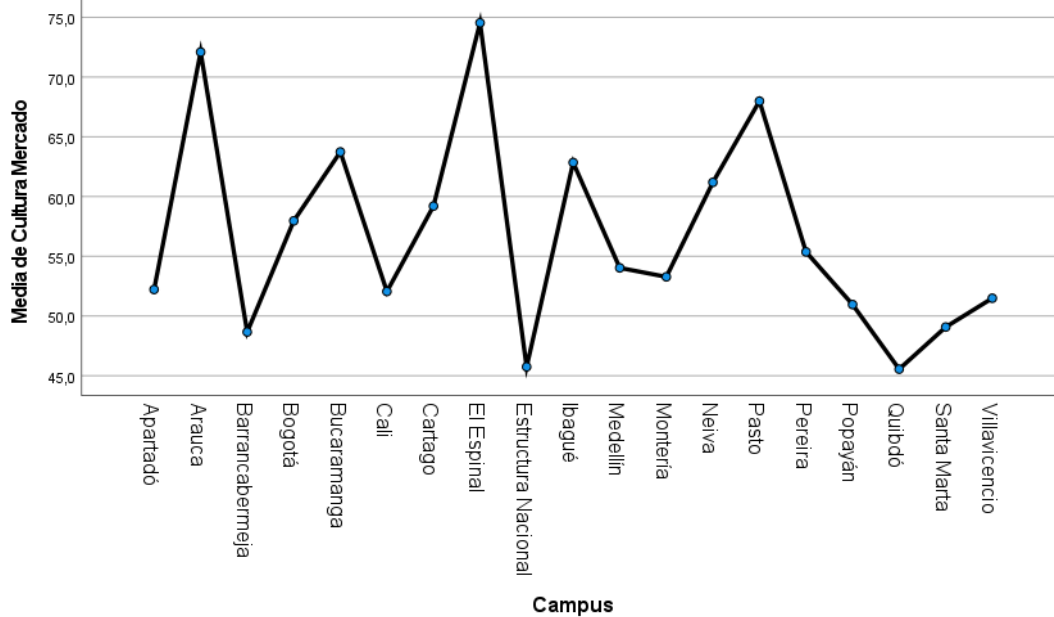


Figura 8. Cultura jerárquica según campus

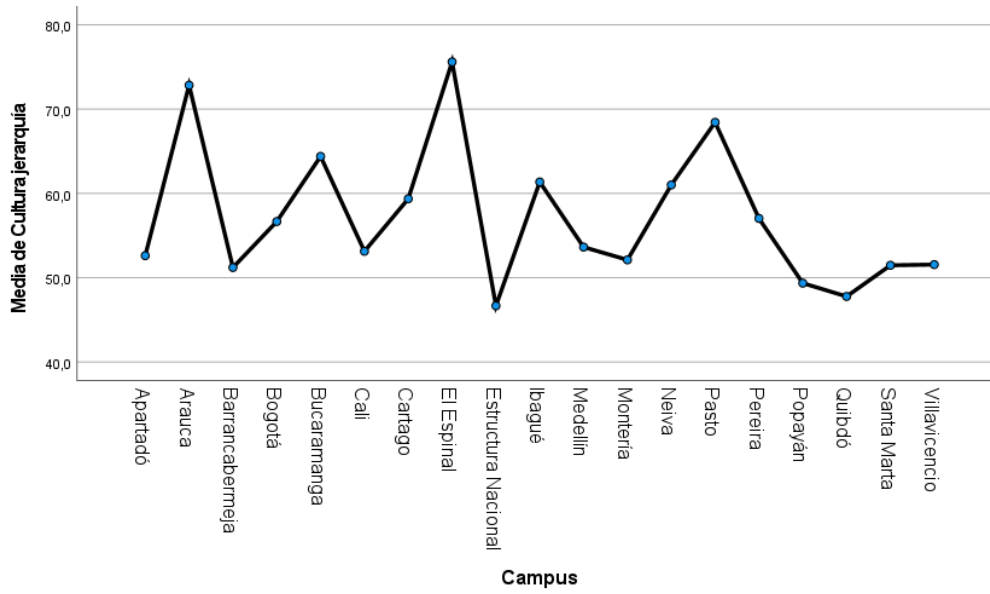


Figura 9. Cultura de clan deseada según campus

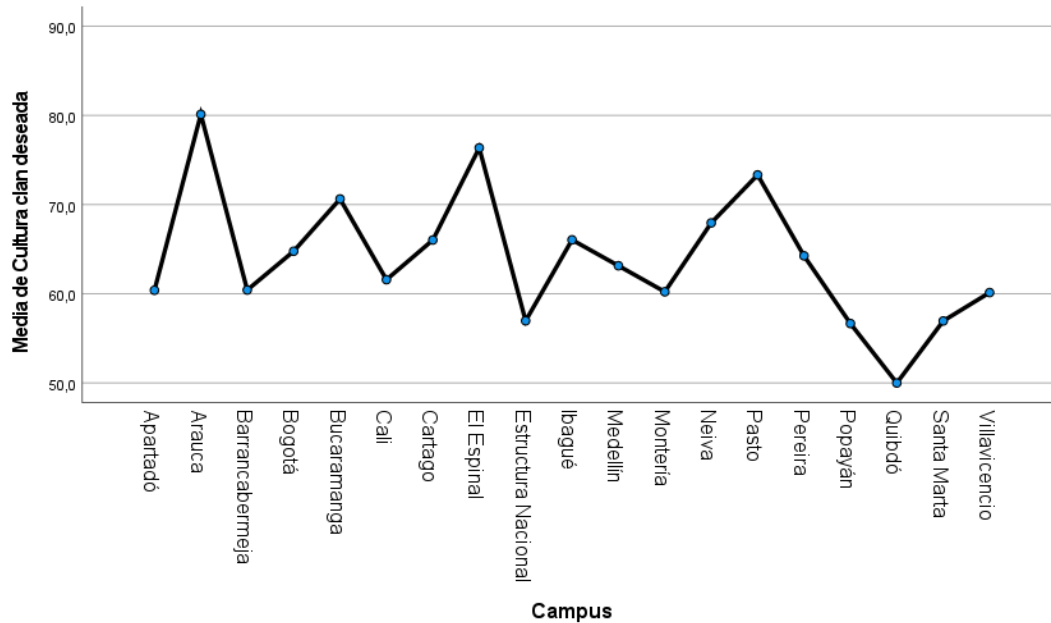


Figura 10. Cultura adhocrática deseada según campus

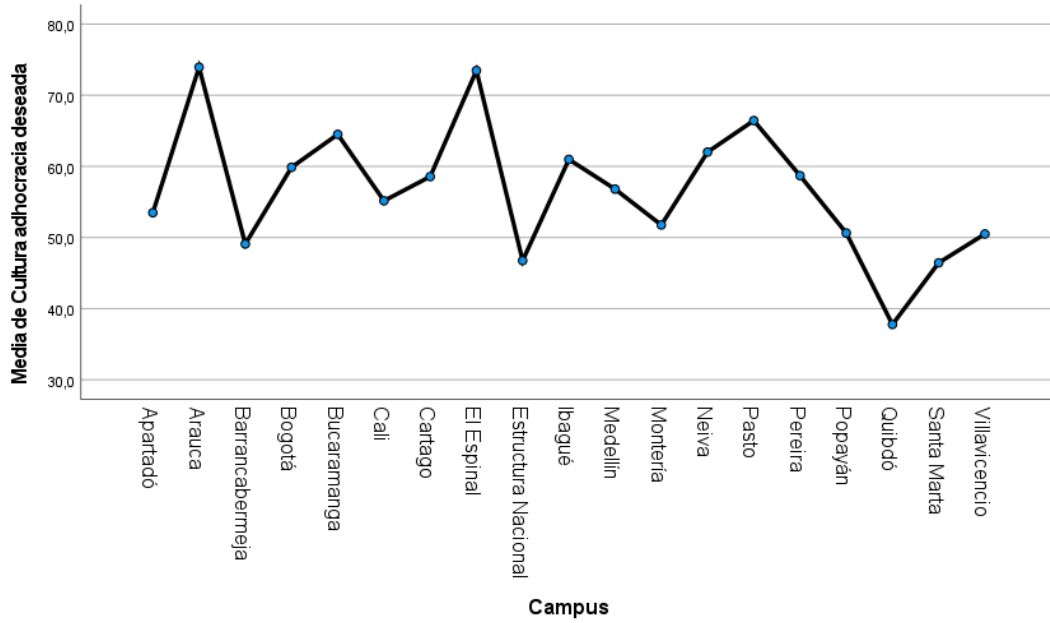


Figura 11. Cultura de mercado deseada según campus

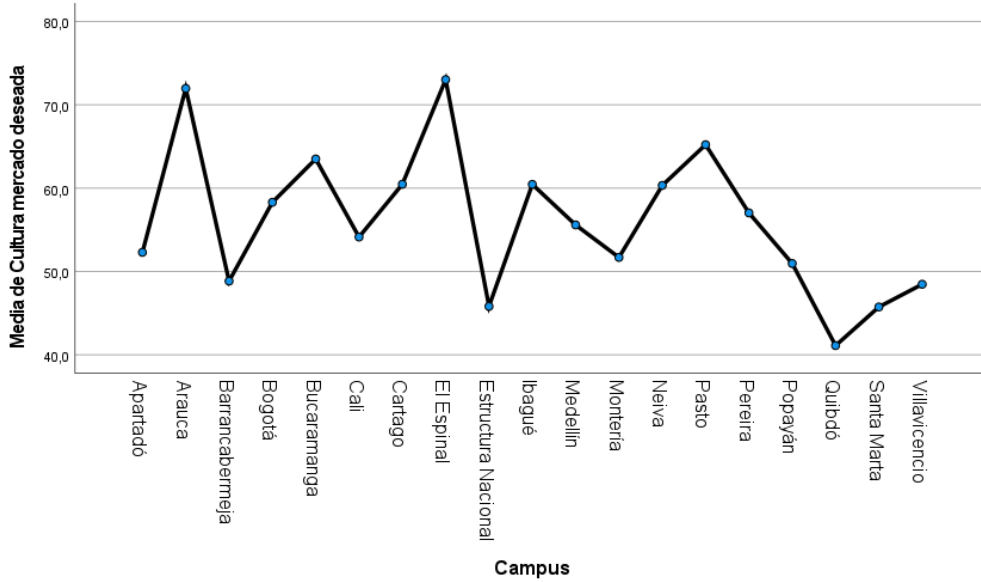
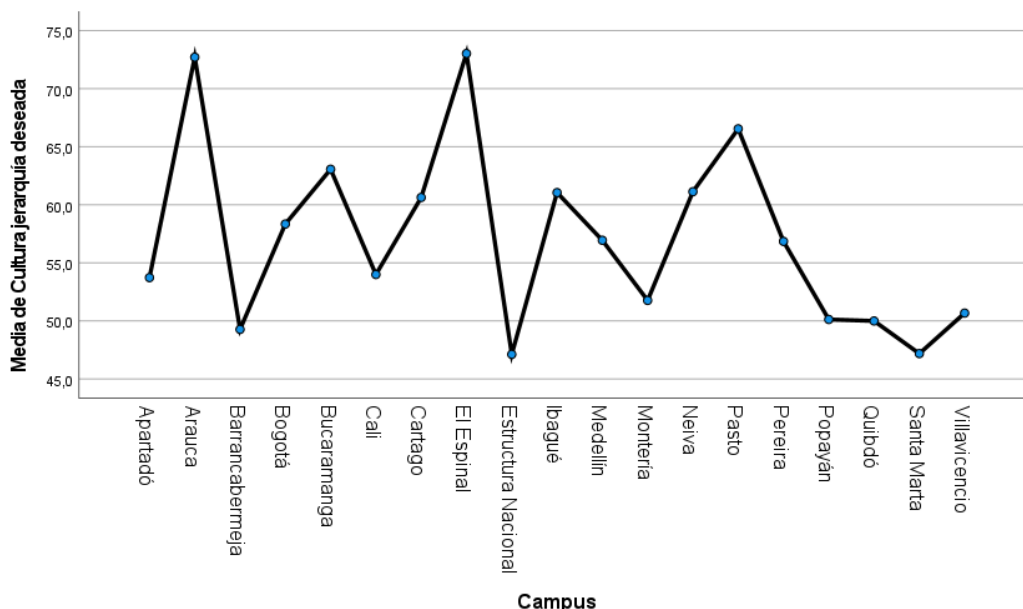


Figura 12. Cultura jerárquica deseada según campus



## Características de la cultura según campus

Se encuentran diferencias estadísticamente significativas para todos los campus, tanto para la percepción de cultura actual como para la cultura deseada.

**Tabla 13.** *Cultura según campus*

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
1.	Apartadó	42	53,33	28,513	4,400
Características dominantes [La UCC es un lugar muy personal. Es como una gran	Arauca	27	73,33	27,735	5,338
	Barrancabermeja	55	63,27	28,742	3,876
	Bogotá	345	58,03	30,588	1,647
	Bucaramanga	173	63,47	31,208	2,373
	Cali	120	54,50	32,172	2,937
	Cartago	21	54,29	35,857	7,825

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
familia. Las	El Espinal	22	72,73	34,112	7,273
personas	Estructura	153	47,19	29,613	2,394
disfrutaban de la	Nacional				
compañía de	Ibagué	152	60,92	30,479	2,472
otros.]	Medellín	143	57,62	29,692	2,483
	Montería	132	53,79	33,533	2,919
	Neiva	109	64,40	31,074	2,976
	Pasto	166	67,95	31,208	2,422
	Pereira	18	60,00	32,176	7,584
	Popayán	52	52,69	27,732	3,846
	Quibdó	3	40,00	34,641	20,000
	Santa Marta	185	50,70	32,236	2,370
	Villavicencio	192	53,96	30,715	2,217
	Total	2110	57,72	31,409	0,684
1.	Apartadó	42	54,76	29,651	4,575
Características	Arauca	27	77,04	25,240	4,857
dominantes [La	Barrancabermeja	55	53,09	34,901	4,706
UCC es un	Bogotá	345	58,03	31,598	1,701
lugar muy	Bucaramanga	173	65,32	32,125	2,442
dinámico. La	Cali	120	54,67	32,253	2,944
gente está	Cartago	21	57,14	34,226	7,469
dispuesta a	El Espinal	22	71,82	34,176	7,286
asumir retos.]	Estructura	153	48,37	29,165	2,358
	Nacional				
	Ibagué	152	63,95	30,626	2,484
	Medellín	143	56,36	29,801	2,492



		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Montería	132	54,85	32,656	2,842
	Neiva	109	62,39	31,118	2,981
	Pasto	166	69,28	32,109	2,492
	Pereira	18	54,44	34,848	8,214
	Popayán	52	50,77	31,799	4,410
	Quibdó	3	53,33	41,633	24,037
	Santa Marta	185	51,57	32,675	2,402
	Villavicencio	192	53,96	31,054	2,241
	Total	2110	57,99	32,029	0,697
1.	Apartadó	42	51,90	33,367	5,149
Características dominantes [La UCC está orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]	Arauca	27	72,59	30,457	5,861
	Barrancabermeja	55	50,91	38,262	5,159
	Bogotá	345	59,54	32,597	1,755
	Bucaramanga	173	65,66	32,676	2,484
	Cali	120	53,33	32,315	2,950
	Cartago	21	60,95	36,593	7,985
	El Espinal	22	74,55	33,342	7,109
	Estructura Nacional	153	46,93	31,062	2,511
	Ibagué	152	64,47	32,076	2,602
	Medellín	143	57,90	31,642	2,646
	Montería	132	57,12	34,520	3,005
	Neiva	109	61,28	32,691	3,131
	Pasto	166	70,48	32,638	2,533
	Pereira	18	57,78	36,227	8,539
	Popayán	52	54,23	34,148	4,735

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Quibdó	3	40,00	52,915	30,551
	Santa Marta	185	52,43	33,992	2,499
	Villavicencio	192	53,33	33,021	2,383
	Total	2110	58,42	33,491	0,729
1.	Apartadó	42	43,81	33,419	5,157
Características dominantes [La UCC es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	Arauca	27	62,96	30,736	5,915
	Barrancabermeja	55	42,91	38,570	5,201
	Bogotá	345	54,32	32,852	1,769
	Bucaramanga	173	63,12	34,466	2,620
	Cali	120	50,17	30,458	2,780
	Cartago	21	55,24	37,366	8,154
	El Espinal	22	73,64	35,663	7,603
	Estructura Nacional	153	40,78	30,684	2,481
	Ibagué	152	60,53	32,629	2,647
	Medellín	143	48,39	30,985	2,591
	Montería	132	53,18	34,227	2,979
	Neiva	109	54,13	34,780	3,331
	Pasto	166	64,46	35,188	2,731
	Pereira	18	52,22	35,737	8,423
	Popayán	52	48,46	33,919	4,704
	Quibdó	3	53,33	30,551	17,638
	Santa Marta	185	46,59	35,901	2,639
	Villavicencio	192	44,58	35,268	2,545
	Total	2110	52,67	34,402	0,749
	Apartadó	42	54,76	29,979	4,626

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Arauca	27	74,81	29,661	5,708
	Barrancabermeja	55	57,82	32,586	4,394
	Bogotá	345	56,75	31,195	1,680
	Bucaramanga	173	61,73	32,909	2,502
	Cali	120	51,83	31,702	2,894
	Cartago	21	55,24	38,421	8,384
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.]	El Espinal	22	76,36	33,029	7,042
	Estructura Nacional	153	47,71	28,665	2,317
	Ibagué	152	61,84	31,168	2,528
	Medellín	143	54,27	29,323	2,452
	Montería	132	52,88	32,328	2,814
	Neiva	109	62,20	32,471	3,110
	Pasto	166	71,81	32,367	2,512
	Pereira	18	52,22	34,395	8,107
	Popayán	52	52,69	29,112	4,037
	Quibdó	3	46,67	46,188	26,667
	Santa Marta	185	50,92	33,227	2,443
	Villavicencio	192	54,58	32,227	2,326
	Total	2110	57,19	32,223	0,701
	2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de	Apartadó	42	50,95	34,274
Arauca		27	74,07	28,724	5,528
Barrancabermeja		55	49,82	37,292	5,028
Bogotá		345	54,03	31,957	1,720
Bucaramanga		173	59,77	33,687	2,561
	Cali	120	48,17	32,018	2,923

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
creatividad y toma de riesgos.]	Cartago	21	54,29	35,857	7,825
	El Espinal	22	74,55	35,554	7,580
	Estructura Nacional	153	40,52	30,860	2,495
	Ibagué	152	57,63	32,951	2,673
	Medellín	143	50,21	31,207	2,610
	Montería	132	50,15	32,737	2,849
	Neiva	109	61,10	31,131	2,982
	Pasto	166	68,19	34,188	2,654
	Pereira	18	55,56	33,993	8,012
	Popayán	52	48,08	32,239	4,471
	Quibdó	3	46,67	46,188	26,667
	Santa Marta	185	45,95	34,849	2,562
	Villavicencio	192	50,73	34,603	2,497
	Total	2110	53,57	33,729	0,734
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.]	Apartadó	42	53,33	30,497	4,706
	Arauca	27	76,30	30,401	5,851
	Barrancabermeja	55	50,18	36,691	4,947
	Bogotá	345	58,26	31,722	1,708
	Bucaramanga	173	65,20	31,375	2,385
	Cali	120	57,00	29,975	2,736
	Cartago	21	60,95	34,915	7,619
	El Espinal	22	74,55	35,554	7,580
	Estructura Nacional	153	47,58	29,380	2,375
	Ibagué	152	63,16	31,485	2,554

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Medellín	143	54,83	30,647	2,563
	Montería	132	53,33	33,308	2,899
	Neiva	109	62,94	31,719	3,038
	Pasto	166	69,40	35,140	2,727
	Pereira	18	57,78	32,820	7,736
	Popayán	52	51,15	30,010	4,162
	Quibdó	3	46,67	30,551	17,638
	Santa Marta	185	50,16	34,079	2,506
	Villavicencio	192	53,54	34,000	2,454
	Total	2110	57,70	32,854	0,715
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo en la UCC se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.]	Apartadó	42	53,33	33,834	5,221
	Arauca	27	79,26	25,709	4,948
	Barrancabermeja	55	54,18	35,626	4,804
	Bogotá	345	56,23	32,327	1,740
	Bucaramanga	173	64,62	30,680	2,333
	Cali	120	52,50	32,183	2,938
	Cartago	21	62,86	33,037	7,209
	El Espinal	22	76,36	33,029	7,042
	Estructura Nacional	153	47,45	30,769	2,488
	Ibagué	152	62,50	32,820	2,662
	Medellín	143	54,69	30,019	2,510
	Montería	132	52,73	34,088	2,967
	Neiva	109	63,67	31,407	3,008
	Pasto	166	74,82	31,675	2,458
	Pereira	18	56,67	32,358	7,627

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Popayán	52	52,69	32,183	4,463
	Quibdó	3	53,33	23,094	13,333
	Santa Marta	185	54,49	31,724	2,332
	Villavicencio	192	55,73	33,324	2,405
	Total	2110	58,22	32,768	0,713
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.]	Apartadó	42	51,90	29,651	4,575
	Arauca	27	78,52	19,943	3,838
	Barrancabermeja	55	61,09	30,652	4,133
	Bogotá	345	57,16	31,953	1,720
	Bucaramanga	173	63,82	29,441	2,238
	Cali	120	56,33	31,327	2,860
	Cartago	21	57,14	33,637	7,340
	El Espinal	22	75,45	29,557	6,301
	Estructura Nacional	153	49,80	29,210	2,362
	Ibagué	152	64,08	29,327	2,379
	Medellín	143	54,27	31,723	2,653
	Montería	132	55,00	32,633	2,840
	Neiva	109	65,69	28,427	2,723
	Pasto	166	73,37	30,779	2,389
	Pereira	18	60,00	31,436	7,410
	Popayán	52	53,46	27,360	3,794
	Quibdó	3	60,00	40,000	23,094
	Santa Marta	185	54,59	32,184	2,366
	Villavicencio	192	57,40	30,553	2,205
	Total	2110	59,20	31,249	0,680

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.]	Apartadó	42	46,19	32,306	4,985
	Arauca	27	63,70	34,211	6,584
	Barrancabermeja	55	41,82	37,372	5,039
	Bogotá	345	51,07	32,264	1,737
	Bucaramanga	173	56,42	34,149	2,596
	Cali	120	42,67	33,096	3,021
	Cartago	21	52,38	35,483	7,743
	El Espinal	22	70,91	34,213	7,294
	Estructura Nacional	153	35,82	31,343	2,534
	Ibagué	152	55,92	32,579	2,643
	Medellín	143	46,43	31,986	2,675
	Montería	132	46,52	32,830	2,858
	Neiva	109	53,58	34,414	3,296
	Pasto	166	59,76	35,979	2,793
	Pereira	18	52,22	37,030	8,728
	Popayán	52	45,00	32,146	4,458
Quibdó	3	26,67	30,551	17,638	
Santa Marta	185	40,11	34,797	2,558	
Villavicencio	192	45,63	34,514	2,491	
<b>Total</b>	<b>2110</b>	<b>48,90</b>	<b>34,189</b>	<b>0,744</b>	
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la	Apartadó	42	51,90	32,176	4,965
	Arauca	27	69,63	32,043	6,167
	Barrancabermeja	55	44,73	35,478	4,784
	Bogotá	345	57,97	31,649	1,704
	Bucaramanga	173	63,24	32,830	2,496

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
UCC se	Cali	120	52,17	30,159	2,753
caracteriza por	Cartago	21	59,05	36,593	7,985
altos niveles de	El Espinal	22	73,64	35,125	7,489
competitividad,	Estructura	153	46,41	30,664	2,479
fuertes	Nacional				
demandas	Ibagué	152	63,42	31,541	2,558
hacia los	Medellín	143	52,87	31,525	2,636
resultados y el	Montería	132	53,94	32,872	2,861
logro.]	Neiva	109	60,00	33,444	3,203
	Pasto	166	66,63	34,211	2,655
	Pereira	18	54,44	35,517	8,371
	Popayán	52	51,54	30,511	4,231
	Quibdó	3	46,67	30,551	17,638
	Santa Marta	185	50,16	33,630	2,472
	Villavicencio	192	51,98	34,004	2,454
	Total	2110	56,24	33,059	0,720
3. Gestión de	Apartadó	42	56,19	29,380	4,533
empleados y	Arauca	27	75,56	26,214	5,045
empleadas [El	Barrancabermeja	55	55,27	33,986	4,583
estilo para	Bogotá	345	56,87	32,270	1,737
gestionar la	Bucaramanga	173	65,32	31,907	2,426
UCC se	Cali	120	57,00	30,859	2,817
caracteriza por	Cartago	21	62,86	35,376	7,720
la seguridad del	El Espinal	22	75,45	35,953	7,665
empleo y la	Estructura	153	50,46	29,920	2,419
estabilidad en	Nacional				



		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
las relaciones	Ibagué	152	61,84	31,840	2,583
entre personas	Medellín	143	56,08	31,512	2,635
y el trabajo.]	Montería	132	51,21	34,176	2,975
	Neiva	109	63,30	33,056	3,166
	Pasto	166	68,07	32,360	2,512
	Pereira	18	61,11	37,241	8,778
	Popayán	52	49,23	30,541	4,235
	Quibdó	3	40,00	34,641	20,000
	Santa Marta	185	53,95	33,331	2,451
	Villavicencio	192	54,38	33,778	2,438
	Total	2110	58,05	32,723	0,712
4. Unión	Apartadó	42	56,19	32,532	5,020
organizacional	Arauca	27	80,00	23,534	4,529
[Lo que	Barrancabermeja	55	62,18	27,668	3,731
mantiene unida	Bogotá	345	61,04	30,405	1,637
a la UCC es la	Bucaramanga	173	66,94	30,316	2,305
lealtad y la	Cali	120	57,17	31,253	2,853
confianza	Cartago	21	59,05	33,152	7,234
mutua. El	El Espinal	22	77,27	32,246	6,875
compromiso	Estructura	153	53,20	30,102	2,434
con la UCC es	Nacional				
alto.]	Ibagué	152	65,39	30,447	2,470
	Medellín	143	58,74	31,598	2,642
	Montería	132	56,97	33,747	2,937
	Neiva	109	67,34	29,647	2,840
	Pasto	166	74,58	30,143	2,340

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Pereira	18	63,33	32,358	7,627
	Popayán	52	52,31	27,197	3,772
	Quibdó	3	40,00	20,000	11,547
	Santa Marta	185	57,08	33,978	2,498
	Villavicencio	192	60,31	29,550	2,133
	Total	2110	61,72	31,300	0,681
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la delantera.]	Apartadó	42	51,43	33,098	5,107
	Arauca	27	74,81	30,681	5,905
	Barrancabermeja	55	47,27	37,191	5,015
	Bogotá	345	55,88	34,038	1,833
	Bucaramanga	173	60,12	35,008	2,662
	Cali	120	49,67	32,589	2,975
	Cartago	21	54,29	34,723	7,577
	El Espinal	22	74,55	35,554	7,580
	Estructura Nacional	153	41,31	31,092	2,514
	Ibagué	152	61,05	32,042	2,599
	Medellín	143	52,45	32,700	2,735
	Montería	132	47,42	34,984	3,045
	Neiva	109	62,20	32,811	3,143
	Pasto	166	68,07	35,572	2,761
	Pereira	18	55,56	34,679	8,174
	Popayán	52	49,62	29,503	4,091
	Quibdó	3	40,00	34,641	20,000
	Santa Marta	185	45,41	35,401	2,603
	Villavicencio	192	50,52	34,242	2,471

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
Total		2110	54,24	34,575	0,753
4. Unión organizacional	Apartadó	42	52,86	31,179	4,811
[Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	Arauca	27	74,81	30,681	5,905
	Barrancabermeja	55	51,64	38,043	5,130
	Bogotá	345	61,10	32,706	1,761
	Bucaramanga	173	66,36	32,761	2,491
	Cali	120	54,50	31,325	2,860
	Cartago	21	60,95	35,483	7,743
	El Espinal	22	74,55	37,636	8,024
	Estructura Nacional	153	48,63	31,520	2,548
	Ibagué	152	63,55	31,400	2,547
	Medellín	143	58,04	31,517	2,636
	Montería	132	54,39	33,731	2,936
	Neiva	109	62,75	33,935	3,250
	Pasto	166	70,48	33,227	2,579
	Pereira	18	58,89	36,604	8,628
	Popayán	52	48,46	31,021	4,302
	Quibdó	3	40,00	52,915	30,551
	Santa Marta	185	51,03	34,064	2,504
	Villavicencio	192	54,69	34,473	2,488
Total		2110	58,70	33,588	0,731
4. Unión organizacional	Apartadó	42	53,81	30,759	4,746
[Lo que mantiene unida	Arauca	27	71,11	30,043	5,782
	Barrancabermeja	55	50,18	36,081	4,865
	Bogotá	345	56,99	34,068	1,834

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
a la UCC son	Bucaramanga	173	63,70	32,852	2,498
las reglas y	Cali	120	50,17	32,694	2,985
procedimientos.	Cartago	21	57,14	38,098	8,314
Mantener	El Espinal	22	78,18	34,315	7,316
funcionando la	Estructura	153	43,92	31,461	2,543
UCC es	Nacional				
importante.]	Ibagué	152	60,79	33,187	2,692
	Medellín	143	53,57	33,196	2,776
	Montería	132	51,06	33,912	2,952
	Neiva	109	61,65	34,548	3,309
	Pasto	166	69,52	33,805	2,624
	Pereira	18	53,33	38,806	9,147
	Popayán	52	46,54	28,484	3,950
	Quibdó	3	60,00	40,000	23,094
	Santa Marta	185	50,49	35,574	2,615
	Villavicencio	192	50,73	36,546	2,637
	Total	2110	55,84	34,506	0,751
5. Énfasis	Apartadó	42	55,71	32,017	4,940
estratégico [La	Arauca	27	75,56	26,214	5,045
UCC hace	Barrancabermeja	55	57,82	31,428	4,238
énfasis en el	Bogotá	345	59,19	31,465	1,694
desarrollo	Bucaramanga	173	63,01	31,107	2,365
humano.	Cali	120	55,17	29,789	2,719
Algunas	Cartago	21	56,19	33,834	7,383
características	El Espinal	22	77,27	33,972	7,243

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
son: confianza, apertura y participación.]	Estructura Nacional	153	49,80	30,789	2,489
	Ibagué	152	61,45	29,754	2,413
	Medellín	143	55,38	30,737	2,570
	Montería	132	53,33	32,378	2,818
	Neiva	109	63,49	30,410	2,913
	Pasto	166	72,77	30,682	2,381
	Pereira	18	63,33	32,358	7,627
	Popayán	52	51,54	31,021	4,302
	Quibdó	3	26,67	30,551	17,638
	Santa Marta	185	53,30	33,661	2,475
	Villavicencio	192	57,60	30,295	2,186
	Total	2110	58,82	31,677	0,690
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos.	Apartadó	42	53,81	31,696	4,891
	Arauca	27	74,81	26,943	5,185
	Barrancabermeja	55	50,91	34,816	4,695
	Bogotá	345	57,22	32,802	1,766
	Bucaramanga	173	61,04	33,080	2,515
	Cali	120	49,00	32,160	2,936
	Cartago	21	53,33	35,402	7,725
	El Espinal	22	77,27	35,615	7,593
	Estructura Nacional	153	44,05	30,119	2,435
Probar cosas nuevas y las nuevas	Ibagué	152	60,53	31,639	2,566
	Medellín	143	52,87	32,406	2,710
	Montería	132	52,88	33,351	2,903

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
oportunidades se valoran]	Neiva	109	60,18	31,681	3,034
	Pasto	166	70,24	32,417	2,516
	Pereira	18	55,56	37,920	8,938
	Popayán	52	51,92	31,501	4,368
	Quibdó	3	60,00	34,641	20,000
	Santa Marta	185	50,59	33,625	2,472
	Villavicencio	192	51,88	34,133	2,463
	Total	2110	55,91	33,290	0,725
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.]	Apartadó	42	54,29	29,726	4,587
	Arauca	27	73,33	30,884	5,944
	Barrancabermeja	55	47,27	36,589	4,934
	Bogotá	345	56,58	33,147	1,785
	Bucaramanga	173	61,73	33,470	2,545
	Cali	120	50,33	32,589	2,975
	Cartago	21	58,10	33,409	7,291
	El Espinal	22	78,18	35,407	7,549
	Estructura Nacional	153	44,44	32,136	2,598
	Ibagué	152	62,76	31,648	2,567
	Medellín	143	53,43	32,001	2,676
	Montería	132	51,67	32,974	2,870
	Neiva	109	60,92	33,042	3,165
	Pasto	166	68,43	34,412	2,671
	Pereira	18	54,44	36,818	8,678
Popayán	52	50,77	29,760	4,127	
Quibdó	3	53,33	41,633	24,037	

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Santa Marta	185	46,59	35,780	2,631
	Villavicencio	192	48,75	35,603	2,569
	Total	2110	55,26	34,129	0,743
5. Énfasis estratégico [La UCC hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.]	Apartadó	42	53,33	33,544	5,176
	Arauca	27	77,04	28,664	5,516
	Barrancabermeja	55	52,73	35,143	4,739
	Bogotá	345	58,72	32,217	1,734
	Bucaramanga	173	66,59	31,851	2,422
	Cali	120	55,50	30,399	2,775
	Cartago	21	60,95	36,042	7,865
	El Espinal	22	75,45	35,953	7,665
	Estructura Nacional	153	51,37	29,803	2,409
	Ibagué	152	62,63	31,533	2,558
	Medellín	143	56,50	32,916	2,753
	Montería	132	53,03	33,611	2,925
	Neiva	109	63,12	32,680	3,130
	Pasto	166	68,80	33,135	2,572
	Pereira	18	60,00	33,607	7,921
	Popayán	52	50,77	30,283	4,199
	Quibdó	3	40,00	34,641	20,000
	Santa Marta	185	52,54	33,533	2,465
	Villavicencio	192	53,23	33,846	2,443
	Total	2110	58,36	32,940	0,717
6. Criterio para el éxito [La	Apartadó	42	55,71	30,774	4,749
	Arauca	27	82,22	21,001	4,042

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
UCC define el éxito con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.]	Barrancabermeja	55	64,00	28,389	3,828
	Bogotá	345	59,36	30,436	1,639
	Bucaramanga	173	68,09	30,104	2,289
	Cali	120	58,67	28,841	2,633
	Cartago	21	61,90	31,562	6,887
	El Espinal	22	78,18	29,542	6,298
	Estructura Nacional	153	56,60	27,890	2,255
	Ibagué	152	63,42	29,366	2,382
	Medellín	143	58,60	31,990	2,675
	Montería	132	57,88	33,635	2,928
	Neiva	109	68,99	27,687	2,652
	Pasto	166	77,59	27,747	2,154
	Pereira	18	57,78	29,814	7,027
	Popayán	52	55,00	26,234	3,638
	Quibdó	3	33,33	23,094	13,333
	Santa Marta	185	59,78	32,369	2,380
	Villavicencio	192	64,27	30,570	2,206
	Total	2110	62,81	30,555	0,665
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito con base en tener el producto más	Apartadó	42	47,62	33,336	5,144
	Arauca	27	70,37	27,384	5,270
	Barrancabermeja	55	46,91	38,724	5,222
	Bogotá	345	53,62	33,807	1,820
	Bucaramanga	173	58,73	33,491	2,546
	Cali	120	44,67	33,177	3,029
	Cartago	21	50,48	34,997	7,637



		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
nuevo y diferente.]	El Espinal	22	70,91	37,911	8,083
	Estructura Nacional	153	38,69	31,596	2,554
	Ibagué	152	57,89	32,319	2,621
	Medellín	143	46,99	31,690	2,650
	Montería	132	46,67	34,567	3,009
	Neiva	109	58,53	34,502	3,305
	Pasto	166	63,86	35,704	2,771
	Pereira	18	50,00	36,461	8,594
	Popayán	52	45,77	31,520	4,371
	Quibdó	3	40,00	34,641	20,000
	Santa Marta	185	44,65	35,294	2,595
	Villavicencio	192	46,35	34,841	2,514
	Total	2110	51,31	34,579	0,753
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	Apartadó	42	49,05	32,521	5,018
	Arauca	27	65,93	32,256	6,208
	Barrancabermeja	55	47,27	37,784	5,095
	Bogotá	345	54,38	32,844	1,768
	Bucaramanga	173	60,23	33,962	2,582
	Cali	120	45,00	32,410	2,959
	Cartago	21	55,24	37,366	8,154
	El Espinal	22	71,82	36,857	7,858
	Estructura Nacional	153	40,52	33,083	2,675
	Ibagué	152	59,74	33,354	2,705
	Medellín	143	47,13	32,493	2,717

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Montería	132	49,24	33,739	2,937
	Neiva	109	59,27	34,203	3,276
	Pasto	166	62,53	35,856	2,783
	Pereira	18	48,89	36,443	8,590
	Popayán	52	49,62	31,558	4,376
	Quibdó	3	46,67	30,551	17,638
	Santa Marta	185	44,11	35,207	2,588
	Villavicencio	192	46,67	36,857	2,660
	Total	2110	52,06	34,729	0,756
6. Criterio para el éxito [La UCC define el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.]	Apartadó	42	55,24	31,487	4,858
	Arauca	27	71,11	32,026	6,163
	Barrancabermeja	55	52,00	36,434	4,913
	Bogotá	345	56,87	31,319	1,686
	Bucaramanga	173	63,01	31,846	2,421
	Cali	120	53,50	29,581	2,700
	Cartago	21	57,14	34,226	7,469
	El Espinal	22	74,55	34,466	7,348
	Estructura Nacional	153	46,01	30,269	2,447
	Ibagué	152	59,87	32,347	2,624
	Medellín	143	52,59	31,190	2,608
	Montería	132	51,52	32,327	2,814
	Neiva	109	60,18	34,372	3,292
	Pasto	166	64,94	34,285	2,661
	Pereira	18	58,89	35,295	8,319
	Popayán	52	48,46	29,992	4,159

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Quibdó	3	40,00	20,000	11,547
	Santa Marta	185	50,81	32,502	2,390
	Villavicencio	192	50,73	33,558	2,422
	Total	2110	55,70	32,661	0,711
1.	Apartadó	42	59,05	32,144	4,960
Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.]	Arauca	27	78,52	24,761	4,765
	Barrancabermeja	55	60,36	29,936	4,037
	Bogotá	345	63,25	31,418	1,692
	Bucaramanga	173	70,52	30,846	2,345
	Cali	120	58,50	32,401	2,958
	Cartago	21	63,81	34,997	7,637
	El Espinal	22	76,36	33,601	7,164
	Estructura Nacional	153	51,24	30,593	2,473
	Ibagué	152	64,34	31,553	2,559
	Medellín	143	60,56	33,730	2,821
	Montería	132	57,88	33,545	2,920
	Neiva	109	66,61	31,394	3,007
	Pasto	166	71,69	31,539	2,448
	Pereira	18	61,11	33,235	7,834
	Popayán	52	56,92	30,263	4,197
	Quibdó	3	40,00	34,641	20,000
	Santa Marta	185	54,05	32,858	2,416
	Villavicencio	192	57,60	31,581	2,279
	Total	2110	61,75	32,271	0,703
	Apartadó	42	56,67	33,325	5,142

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
1. Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.]	Arauca	27	78,52	24,761	4,765
	Barrancabermeja	55	54,18	34,356	4,633
	Bogotá	345	63,36	32,605	1,755
	Bucaramanga	173	68,32	31,403	2,388
	Cali	120	60,17	31,382	2,865
	Cartago	21	61,90	35,160	7,672
	El Espinal	22	76,36	34,716	7,401
	Estructura Nacional	153	54,64	31,035	2,509
	Ibagué	152	63,16	33,045	2,680
	Medellín	143	62,52	33,303	2,785
	Montería	132	55,91	34,040	2,963
	Neiva	109	65,14	32,134	3,078
	Pasto	166	70,96	32,253	2,503
	Pereira	18	62,22	33,529	7,903
	Popayán	52	56,92	31,532	4,373
	Quibdó	3	46,67	46,188	26,667
	Santa Marta	185	52,32	33,354	2,452
Villavicencio	192	55,73	33,699	2,432	
Total	2110	61,19	33,059	0,720	
1.	Apartadó	42	50,00	30,364	4,685
Características dominantes [La UCC debería estar orientada a los	Arauca	27	70,37	30,569	5,883
	Barrancabermeja	55	48,73	37,071	4,999
	Bogotá	345	61,04	33,429	1,800
	Bucaramanga	173	65,90	32,706	2,487
	Cali	120	54,83	33,756	3,081

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.]	Cartago	21	60,95	36,042	7,865
	El Espinal	22	75,45	34,327	7,319
	Estructura	153	47,97	32,875	2,658
	Nacional				
	Ibagué	152	61,58	33,476	2,715
	Medellín	143	54,55	33,330	2,787
	Montería	132	52,27	34,389	2,993
	Neiva	109	61,10	34,084	3,265
	Pasto	166	66,75	35,406	2,748
	Pereira	18	58,89	37,241	8,778
	Popayán	52	50,77	33,009	4,578
	Quibdó	3	46,67	46,188	26,667
	Santa Marta	185	47,46	35,240	2,591
Villavicencio	192	49,90	35,091	2,532	
Total	2110	56,87	34,574	0,753	
1.	Apartadó	42	44,29	33,506	5,170
Características dominantes [La UCC debería ser un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen qué hace la gente.]	Arauca	27	65,19	31,178	6,000
	Barrancabermeja	55	38,91	40,077	5,404
	Bogotá	345	53,97	35,185	1,894
	Bucaramanga	173	55,84	36,679	2,789
	Cali	120	44,17	36,197	3,304
	Cartago	21	55,24	40,450	8,827
	El Espinal	22	69,09	39,870	8,500
	Estructura	153	37,52	34,741	2,809
	Nacional				
	Ibagué	152	56,97	34,122	2,768

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Medellín	143	47,69	35,039	2,930
	Montería	132	46,52	35,425	3,083
	Neiva	109	52,29	32,763	3,138
	Pasto	166	60,48	37,430	2,905
	Pereira	18	50,00	44,059	10,385
	Popayán	52	43,46	31,116	4,315
	Quibdó	3	53,33	23,094	13,333
	Santa Marta	185	39,78	35,630	2,620
	Villavicencio	192	41,56	36,260	2,617
	Total	2110	49,18	36,275	0,790
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.]	Apartadó	42	57,62	29,698	4,583
	Arauca	27	78,52	25,375	4,883
	Barrancabermeja	55	61,82	30,617	4,128
	Bogotá	345	61,39	32,212	1,734
	Bucaramanga	173	66,47	32,703	2,486
	Cali	120	59,33	32,584	2,975
	Cartago	21	63,81	36,671	8,002
	El Espinal	22	77,27	30,423	6,486
	Estructura Nacional	153	51,63	31,340	2,534
	Ibagué	152	64,21	31,613	2,564
	Medellín	143	58,46	32,896	2,751
	Montería	132	56,21	32,703	2,846
	Neiva	109	64,22	30,071	2,880
	Pasto	166	71,69	32,223	2,501
	Pereira	18	62,22	33,529	7,903

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Popayán	52	54,23	32,014	4,440
	Quibdó	3	46,67	46,188	26,667
	Santa Marta	185	53,19	32,556	2,394
	Villavicencio	192	58,75	32,785	2,366
	Total	2110	60,82	32,522	0,708
2. Liderazgo organizacional [Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.]	Apartadó	42	56,19	31,926	4,926
	Arauca	27	75,56	29,000	5,581
	Barrancabermeja	55	48,36	37,652	5,077
	Bogotá	345	58,20	33,449	1,801
	Bucaramanga	173	62,43	34,656	2,635
	Cali	120	55,17	34,689	3,167
	Cartago	21	60,95	40,237	8,781
	El Espinal	22	73,64	34,023	7,254
	Estructura Nacional	153	44,44	33,104	2,676
	Ibagué	152	59,87	33,946	2,753
	Medellín	143	55,80	33,302	2,785
	Montería	132	51,52	34,608	3,012
	Neiva	109	61,83	32,947	3,156
	Pasto	166	66,87	35,349	2,744
	Pereira	18	58,89	36,604	8,628
	Popayán	52	51,15	33,234	4,609
	Quibdó	3	33,33	57,735	33,333
	Santa Marta	185	45,62	35,120	2,582
	Villavicencio	192	50,31	35,564	2,567
	Total	2110	55,88	34,920	0,760

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.]	Apartadó	42	50,48	33,126	5,111
	Arauca	27	73,33	31,865	6,132
	Barrancabermeja	55	49,45	37,487	5,055
	Bogotá	345	58,09	33,373	1,797
	Bucaramanga	173	62,66	33,409	2,540
	Cali	120	54,67	34,664	3,164
	Cartago	21	63,81	38,791	8,465
	El Espinal	22	74,55	34,466	7,348
	Estructura Nacional	153	47,71	32,697	2,643
	Ibagué	152	61,18	34,003	2,758
	Medellín	143	57,34	34,169	2,857
	Montería	132	51,82	34,149	2,972
	Neiva	109	62,20	33,148	3,175
	Pasto	166	67,71	34,442	2,673
	Pereira	18	56,67	38,348	9,039
	Popayán	52	51,92	31,995	4,437
	Quibdó	3	46,67	30,551	17,638
	Santa Marta	185	46,92	35,259	2,592
	Villavicencio	192	48,54	36,062	2,603
	Total	2110	56,28	34,756	0,757
2. Liderazgo organizacional [El liderazgo en la UCC se considera como	Apartadó	42	56,67	31,209	4,816
	Arauca	27	78,52	28,784	5,539
	Barrancabermeja	55	50,91	36,882	4,973
	Bogotá	345	59,42	32,915	1,772
	Bucaramanga	173	65,20	31,449	2,391



		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.]	Cali	120	57,67	33,525	3,060
	Cartago	21	61,90	37,366	8,154
	El Espinal	22	75,45	32,620	6,955
	Estructura Nacional	153	51,11	30,426	2,460
	Ibagué	152	62,63	32,688	2,651
	Medellín	143	59,30	32,839	2,746
	Montería	132	53,33	34,390	2,993
	Neiva	109	65,14	32,134	3,078
	Pasto	166	70,96	32,553	2,527
	Pereira	18	58,89	36,604	8,628
	Popayán	52	53,46	31,116	4,315
	Quibdó	3	60,00	20,000	11,547
	Santa Marta	185	51,57	34,234	2,517
	Villavicencio	192	54,06	34,674	2,502
Total	2110	59,07	33,478	0,729	
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por el trabajo en equipo,	Apartadó	42	61,43	32,578	5,027
	Arauca	27	80,74	22,519	4,334
	Barrancabermeja	55	59,27	33,102	4,464
	Bogotá	345	66,20	30,382	1,636
	Bucaramanga	173	70,64	30,768	2,339
	Cali	120	62,67	31,429	2,869
	Cartago	21	68,57	33,806	7,377
	El Espinal	22	78,18	32,607	6,952
	Estructura Nacional	153	60,00	29,290	2,368

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
acuerdo y participación.]	Ibagué	152	66,84	29,843	2,421
	Medellín	143	65,45	32,300	2,701
	Montería	132	61,52	32,842	2,859
	Neiva	109	68,99	30,609	2,932
	Pasto	166	73,01	30,421	2,361
	Pereira	18	63,33	32,358	7,627
	Popayán	52	56,54	30,350	4,209
	Quibdó	3	66,67	30,551	17,638
	Santa Marta	185	58,16	31,877	2,344
	Villavicencio	192	61,88	32,044	2,313
	<b>Total</b>	<b>2110</b>	<b>65,00</b>	<b>31,324</b>	<b>0,682</b>
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.]	Apartadó	42	48,57	33,682	5,197
	Arauca	27	68,89	33,893	6,523
	Barrancabermeja	55	44,73	37,901	5,111
	Bogotá	345	57,62	34,306	1,847
	Bucaramanga	173	61,73	35,884	2,728
	Cali	120	51,33	37,099	3,387
	Cartago	21	54,29	40,071	8,744
	El Espinal	22	75,45	35,953	7,665
	Estructura Nacional	153	42,09	35,256	2,850
	Ibagué	152	58,42	34,796	2,822
Medellín	143	54,41	35,636	2,980	
Montería	132	48,48	34,871	3,035	
Neiva	109	57,98	35,480	3,398	
Pasto	166	62,29	37,069	2,877	

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Pereira	18	54,44	39,291	9,261
	Popayán	52	47,31	33,846	4,694
	Quibdó	3	26,67	30,551	17,638
	Santa Marta	185	41,41	37,186	2,734
	Villavicencio	192	47,19	36,616	2,643
	Total	2110	53,21	36,408	0,793
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.]	Apartadó	42	53,33	31,751	4,899
	Arauca	27	71,85	33,402	6,428
	Barrancabermeja	55	46,55	38,883	5,243
	Bogotá	345	57,57	33,496	1,803
	Bucaramanga	173	62,89	33,736	2,565
	Cali	120	50,67	34,683	3,166
	Cartago	21	59,05	39,231	8,561
	El Espinal	22	73,64	35,663	7,603
	Estructura Nacional	153	43,01	34,471	2,787
	Ibagué	152	60,26	34,294	2,782
	Medellín	143	53,01	35,386	2,959
	Montería	132	50,91	35,327	3,075
	Neiva	109	59,08	34,575	3,312
	Pasto	166	64,82	35,722	2,773
	Pereira	18	55,56	40,325	9,505
	Popayán	52	50,77	32,044	4,444
Quibdó	3	33,33	41,633	24,037	
Santa Marta	185	45,73	34,823	2,560	
Villavicencio	192	46,98	36,714	2,650	

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Total	2110	54,45	35,443	0,772
3. Gestión de empleados y empleadas [El estilo para gestionar la UCC se debería caracterizar por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.]	Apartadó	42	56,19	33,126	5,111
	Arauca	27	74,81	25,776	4,961
	Barrancabermeja	55	53,09	35,946	4,847
	Bogotá	345	60,58	33,924	1,826
	Bucaramanga	173	67,86	32,324	2,458
	Cali	120	59,33	32,994	3,012
	Cartago	21	64,76	36,826	8,036
	El Espinal	22	76,36	34,716	7,401
	Estructura Nacional	153	53,46	33,232	2,687
	Ibagué	152	63,95	32,636	2,647
	Medellín	143	62,10	34,780	2,908
	Montería	132	53,33	35,868	3,122
	Neiva	109	66,42	32,872	3,149
	Pasto	166	68,92	34,851	2,705
	Pereira	18	62,22	33,529	7,903
	Popayán	52	53,85	30,303	4,202
	Quibdó	3	46,67	30,551	17,638
Santa Marta	185	50,27	33,951	2,496	
Villavicencio	192	55,00	35,800	2,584	
	Total	2110	59,96	34,325	0,747
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida	Apartadó	42	61,43	30,410	4,692
	Arauca	27	82,22	22,418	4,314
	Barrancabermeja	55	62,91	30,165	4,067
	Bogotá	345	64,35	31,042	1,671

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
a la UCC es la	Bucaramanga	173	72,72	29,963	2,278
lealtad y la	Cali	120	63,83	32,102	2,931
confianza	Cartago	21	66,67	32,455	7,082
mutua. El	El Espinal	22	79,09	30,536	6,510
compromiso	Estructura	153	59,22	28,826	2,330
con la UCC es	Nacional				
alto.]	Ibagué	152	65,13	30,752	2,494
	Medellín	143	64,34	31,769	2,657
	Montería	132	62,27	31,322	2,726
	Neiva	109	68,81	28,987	2,776
	Pasto	166	75,66	29,876	2,319
	Pereira	18	66,67	29,104	6,860
	Popayán	52	55,00	29,869	4,142
	Quibdó	3	53,33	11,547	6,667
	Santa Marta	185	58,81	32,247	2,371
	Villavicencio	192	60,94	31,259	2,256
	Total	2110	64,97	31,046	0,676
4. Unión	Apartadó	42	52,86	33,589	5,183
organizacional	Arauca	27	72,59	30,958	5,958
[Lo que	Barrancabermeja	55	49,82	37,292	5,028
mantiene unida	Bogotá	345	59,88	32,565	1,753
a la UCC es el	Bucaramanga	173	63,82	34,260	2,605
compromiso	Cali	120	54,17	35,017	3,197
con la	Cartago	21	57,14	39,133	8,540
creatividad y el	El Espinal	22	71,82	36,857	7,858

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
desarrollo. Hay un énfasis en estar a la delantera.]	Estructura Nacional	153	46,27	34,141	2,760
	Ibagué	152	61,18	34,236	2,777
	Medellín	143	57,06	35,679	2,984
	Montería	132	48,79	34,971	3,044
	Neiva	109	62,75	33,163	3,176
	Pasto	166	67,23	35,788	2,778
	Pereira	18	58,89	37,241	8,778
	Popayán	52	48,85	32,033	4,442
	Quibdó	3	33,33	41,633	24,037
	Santa Marta	185	46,49	36,011	2,648
	Villavicencio	192	49,69	34,366	2,480
	Total	2110	56,27	35,102	0,764
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.]	Apartadó	42	54,29	34,581	5,336
	Arauca	27	74,07	29,255	5,630
	Barrancabermeja	55	50,55	37,289	5,028
	Bogotá	345	58,78	32,986	1,776
	Bucaramanga	173	64,28	33,379	2,538
	Cali	120	55,83	34,679	3,166
	Cartago	21	62,86	37,033	8,081
	El Espinal	22	74,55	33,908	7,229
	Estructura Nacional	153	47,58	32,928	2,662
	Ibagué	152	60,66	33,070	2,682
Medellín	143	58,04	33,510	2,802	
Montería	132	53,03	35,381	3,080	

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Neiva	109	60,18	34,801	3,333
	Pasto	166	66,87	35,073	2,722
	Pereira	18	57,78	37,504	8,840
	Popayán	52	51,92	30,999	4,299
	Quibdó	3	46,67	46,188	26,667
	Santa Marta	185	48,32	35,538	2,613
	Villavicencio	192	51,35	35,244	2,544
	Total	2110	57,00	34,609	0,753
4. Unión organizacional [Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y procedimientos. Mantener funcionando la UCC es importante.]	Apartadó	42	55,71	33,796	5,215
	Arauca	27	72,59	30,958	5,958
	Barrancabermeja	55	49,45	38,654	5,212
	Bogotá	345	56,35	34,599	1,863
	Bucaramanga	173	60,92	35,622	2,708
	Cali	120	51,00	36,100	3,295
	Cartago	21	57,14	39,133	8,540
	El Espinal	22	73,64	35,663	7,603
	Estructura Nacional	153	43,01	34,165	2,762
	Ibagué	152	59,21	34,131	2,768
	Medellín	143	55,52	35,951	3,006
	Montería	132	49,85	35,939	3,128
	Neiva	109	60,00	33,993	3,256
	Pasto	166	66,99	35,836	2,781
	Pereira	18	53,33	44,458	10,479
	Popayán	52	46,15	32,307	4,480
	Quibdó	3	53,33	41,633	24,037

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Santa Marta	185	45,51	36,324	2,671
	Villavicencio	192	48,75	36,417	2,628
	Total	2110	54,50	35,998	0,784
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.]	Apartadó	42	61,43	31,973	4,934
	Arauca	27	78,52	24,132	4,644
	Barrancabermeja	55	55,64	33,707	4,545
	Bogotá	345	65,28	31,897	1,717
	Bucaramanga	173	71,10	30,755	2,338
	Cali	120	61,50	32,193	2,939
	Cartago	21	66,67	34,833	7,601
	El Espinal	22	72,73	35,748	7,622
	Estructura Nacional	153	57,65	31,618	2,556
	Ibagué	152	66,97	30,210	2,450
	Medellín	143	64,06	33,277	2,783
	Montería	132	59,55	33,925	2,953
	Neiva	109	68,26	31,176	2,986
	Pasto	166	71,93	32,732	2,541
	Pereira	18	68,89	32,338	7,622
	Popayán	52	56,15	30,943	4,291
	Quibdó	3	40,00	20,000	11,547
	Santa Marta	185	56,54	32,048	2,356
	Villavicencio	192	58,54	32,904	2,375
	Total	2110	63,67	32,398	0,705
5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.]	Apartadó	42	53,33	32,360	4,993
	Arauca	27	74,81	26,943	5,185



		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
UCC debería	Barrancabermeja	55	52,00	38,025	5,127
hacer énfasis	Bogotá	345	61,80	32,924	1,773
en la	Bucaramanga	173	67,51	32,728	2,488
adquisición de	Cali	120	57,67	34,513	3,151
nuevos	Cartago	21	60,95	37,136	8,104
recursos y la	El Espinal	22	71,82	35,809	7,634
creación de	Estructura	153	48,63	32,909	2,660
nuevos	Nacional				
desafíos.	Ibagué	152	62,37	34,058	2,762
Probar cosas	Medellín	143	58,18	35,675	2,983
nuevas y las	Montería	132	54,85	35,522	3,092
nuevas	Neiva	109	62,57	32,671	3,129
oportunidades	Pasto	166	68,92	33,139	2,572
se valoran]	Pereira	18	63,33	35,147	8,284
	Popayán	52	52,31	32,697	4,534
	Quibdó	3	46,67	46,188	26,667
	Santa Marta	185	49,84	34,711	2,552
	Villavicencio	192	53,75	34,829	2,514
	Total	2110	58,85	34,435	0,750
5. Énfasis	Apartadó	42	51,90	32,478	5,011
estratégico [La	Arauca	27	71,11	28,465	5,478
UCC debería	Barrancabermeja	55	48,73	37,666	5,079
hacer énfasis	Bogotá	345	58,32	34,583	1,862
en las acciones	Bucaramanga	173	63,58	35,023	2,663
competitivas y	Cali	120	54,83	35,503	3,241
ganar	Cartago	21	60,00	39,497	8,619

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
posiciones en el mercado.]	El Espinal	22	70,00	36,904	7,868
	Estructura Nacional	153	46,41	35,515	2,871
	Ibagué	152	59,61	34,791	2,822
	Medellín	143	56,50	36,100	3,019
	Montería	132	51,97	36,475	3,175
	Neiva	109	61,28	35,826	3,432
	Pasto	166	64,70	36,042	2,797
	Pereira	18	58,89	40,277	9,493
	Popayán	52	51,54	34,150	4,736
	Quibdó	3	40,00	52,915	30,551
	Santa Marta	185	44,22	36,558	2,688
	Villavicencio	192	48,23	36,222	2,614
	Total	2110	55,50	36,097	0,786
	5. Énfasis estratégico [La UCC debería hacer énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la	Apartadó	42	55,71	32,320
Arauca		27	73,33	28,823	5,547
Barrancabermeja		55	53,09	36,356	4,902
Bogotá		345	61,04	34,050	1,833
Bucaramanga		173	65,32	33,680	2,561
Cali		120	57,50	35,792	3,267
Cartago		21	62,86	38,619	8,427
El Espinal		22	71,82	37,370	7,967
Estructura Nacional		153	50,07	34,115	2,758
Ibagué		152	62,63	33,330	2,703
Medellín	143	59,86	35,405	2,961	

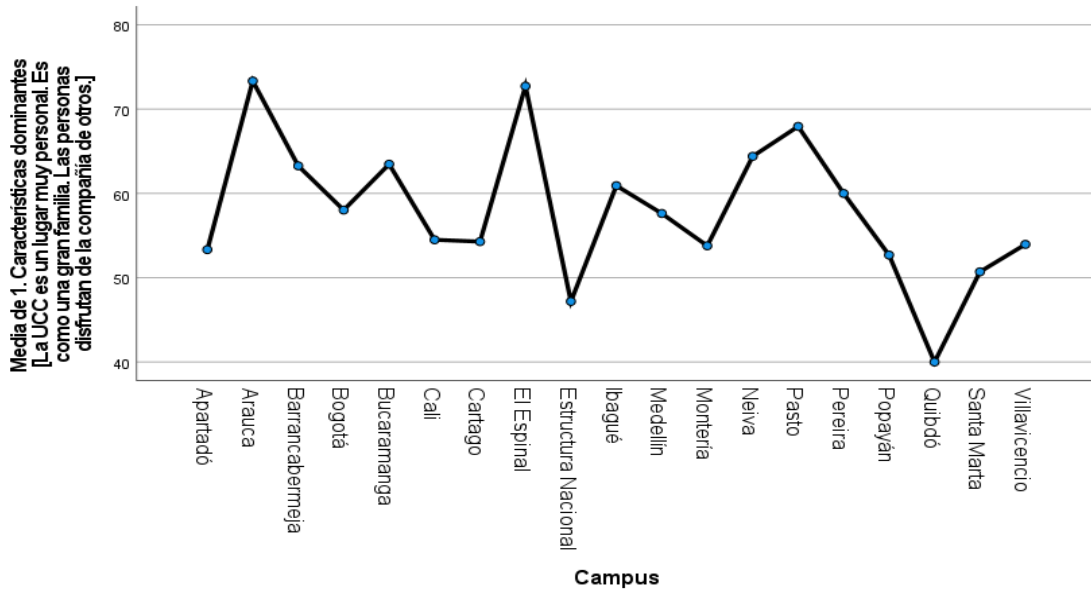
		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
fluidez de las operaciones.]	Montería	132	56,36	34,932	3,040
	Neiva	109	62,39	34,289	3,284
	Pasto	166	67,35	34,836	2,704
	Pereira	18	54,44	45,403	10,702
	Popayán	52	54,23	33,216	4,606
	Quibdó	3	53,33	23,094	13,333
	Santa Marta	185	48,00	35,704	2,625
	Villavicencio	192	54,06	35,213	2,541
	Total	2110	58,66	35,056	0,763
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.]	Apartadó	42	61,43	30,729	4,742
	Arauca	27	82,22	23,094	4,444
	Barrancabermeja	55	62,55	31,045	4,186
	Bogotá	345	68,17	30,678	1,652
	Bucaramanga	173	72,37	29,366	2,233
	Cali	120	63,67	32,279	2,947
	Cartago	21	66,67	33,066	7,216
	El Espinal	22	74,55	32,179	6,861
	Estructura Nacional	153	62,09	27,161	2,196
	Ibagué	152	68,82	30,600	2,482
	Medellín	143	66,01	32,374	2,707
	Montería	132	63,94	31,785	2,767
	Neiva	109	70,83	28,484	2,728
	Pasto	166	76,02	29,478	2,288
Pereira	18	63,33	33,077	7,796	
Popayán	52	61,15	30,528	4,234	

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
	Quibdó	3	53,33	11,547	6,667
	Santa Marta	185	60,97	31,157	2,291
	Villavicencio	192	63,13	32,077	2,315
	Total	2110	66,83	30,803	0,671
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.]	Apartadó	42	53,33	34,406	5,309
	Arauca	27	73,33	28,823	5,547
	Barrancabermeja	55	45,45	39,713	5,355
	Bogotá	345	58,38	33,890	1,825
	Bucaramanga	173	63,24	33,808	2,570
	Cali	120	52,50	36,398	3,323
	Cartago	21	56,19	38,272	8,352
	El Espinal	22	71,82	37,370	7,967
	Estructura Nacional	153	44,44	34,582	2,796
	Ibagué	152	60,92	34,475	2,796
	Medellín	143	52,87	36,417	3,045
	Montería	132	51,06	35,496	3,089
	Neiva	109	61,83	34,052	3,262
	Pasto	166	62,41	36,435	2,828
	Pereira	18	54,44	38,075	8,974
	Popayán	52	47,31	33,613	4,661
	Quibdó	3	40,00	34,641	20,000
	Santa Marta	185	43,03	35,379	2,601
	Villavicencio	192	46,35	36,312	2,621
	Total	2110	54,38	35,839	0,780
	Apartadó	42	53,81	34,918	5,388

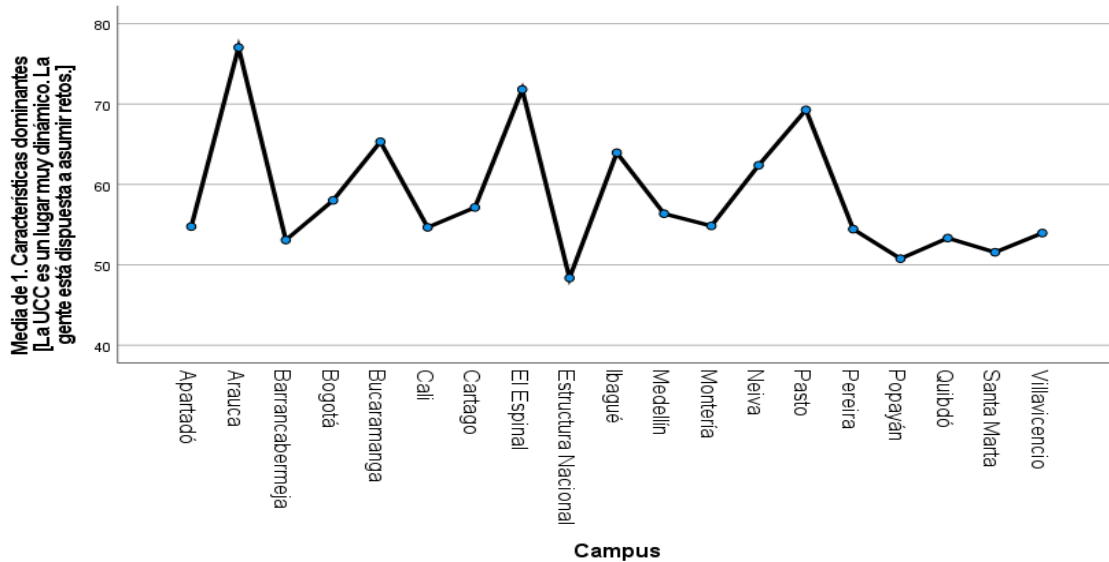
		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>	
	Arauca	27	71,11	32,502	6,255	
	Barrancabermeja	55	49,09	37,082	5,000	
	Bogotá	345	56,06	34,617	1,864	
	Bucaramanga	173	61,73	34,226	2,602	
	Cali	120	54,00	34,260	3,128	
	Cartago	21	56,19	36,671	8,002	
6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.]	El Espinal	22	70,00	38,421	8,191	
	Estructura Nacional	153	42,22	34,985	2,828	
	Ibagué	152	59,47	33,824	2,744	
	Medellín	143	54,13	35,669	2,983	
	Montería	132	50,15	36,277	3,157	
	Neiva	109	58,17	35,854	3,434	
	Pasto	166	60,48	36,512	2,834	
	Pereira	18	54,44	41,618	9,809	
	Popayán	52	48,85	32,998	4,576	
	Quibdó	3	33,33	41,633	24,037	
	Santa Marta	185	41,84	35,614	2,618	
	Villavicencio	192	45,83	35,497	2,562	
	Total	2110	53,32	35,789	0,779	
	6. Criterio para el éxito [La UCC debería definir el éxito sobre la base de la eficiencia,	Apartadó	42	53,81	30,759	4,746
		Arauca	27	71,85	31,013	5,969
Barrancabermeja		55	50,18	36,691	4,947	
Bogotá		345	58,72	34,280	1,846	
Bucaramanga		173	63,24	35,024	2,663	
	Cali	120	54,33	34,707	3,168	

		<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Error estándar</b>
entrega	Cartago	21	61,90	34,586	7,547
confiable,	El Espinal	22	71,82	35,809	7,634
buena	Estructura	153	47,58	32,768	2,649
programación y	Nacional				
producción de	Ibagué	152	60,92	33,777	2,740
bajo costo.]	Medellín	143	57,20	34,034	2,846
	Montería	132	51,21	36,509	3,178
	Neiva	109	60,55	35,534	3,404
	Pasto	166	64,58	36,225	2,812
	Pereira	18	62,22	36,871	8,691
	Popayán	52	49,62	34,412	4,772
	Quibdó	3	33,33	23,094	13,333
	Santa Marta	185	48,00	35,152	2,584
	Villavicencio	192	50,63	35,324	2,549
	Total	2110	56,28	35,142	0,765

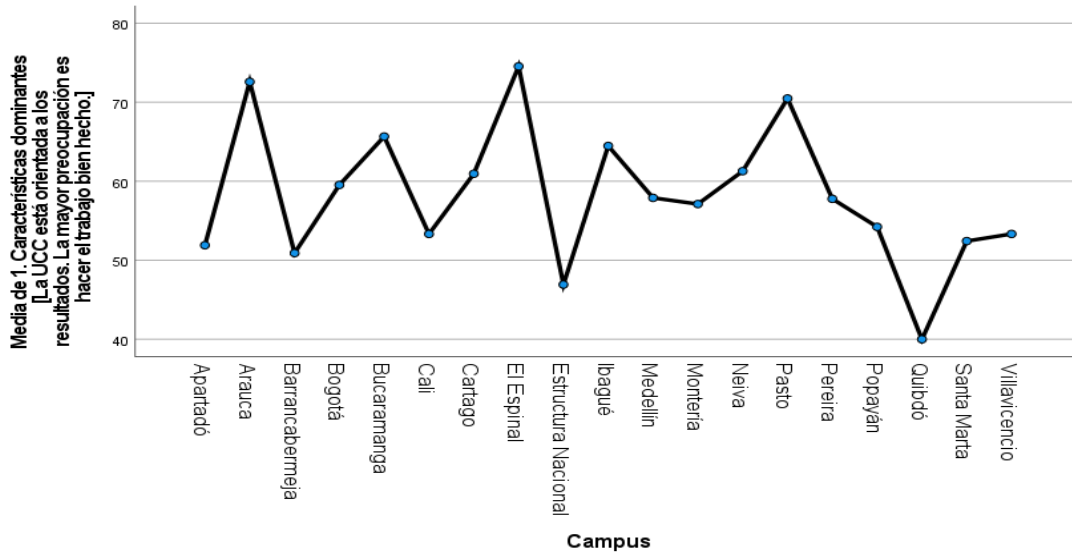
**Figura 13.** *Características dominantes 1. (La UCC es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.)*



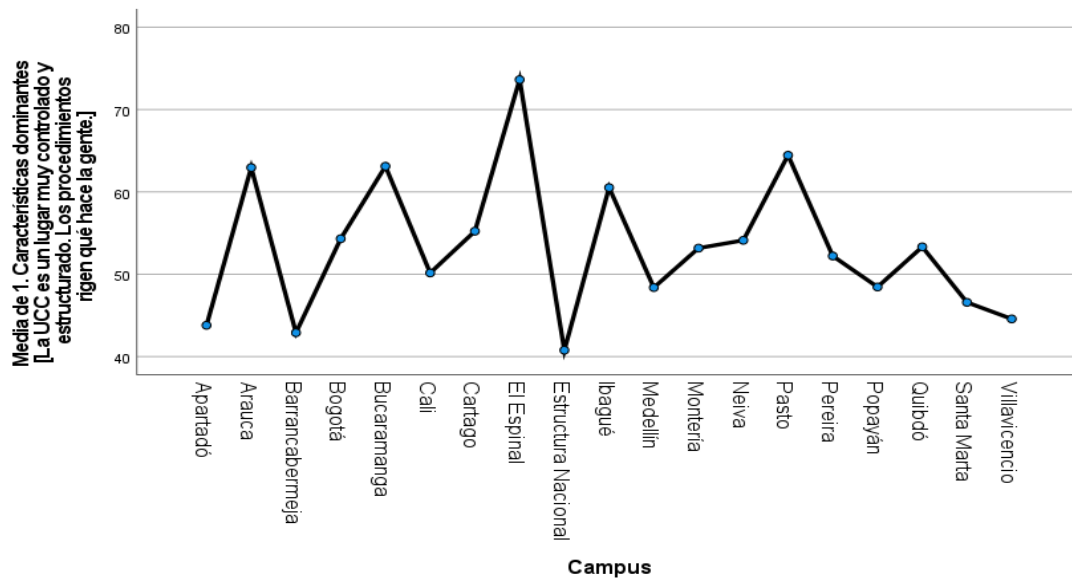
**Figura 14.** Características dominantes 2. (La UCC es un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a asumir retos.)



**Figura 15.** Características dominantes 3. (La UCC está orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho.)

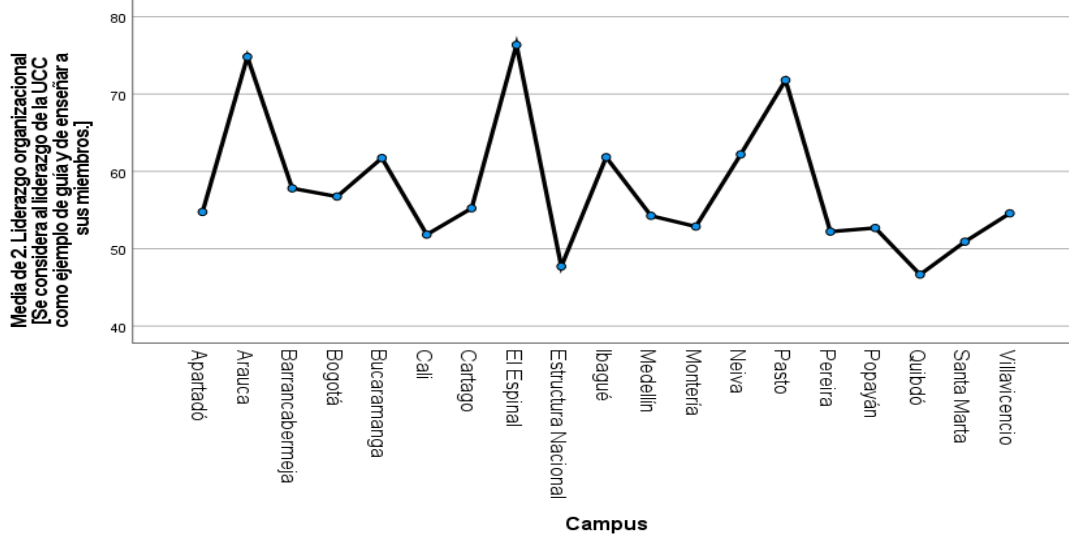


**Figura 16.** Características dominantes 4. (La UCC es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen que hace la gente.)

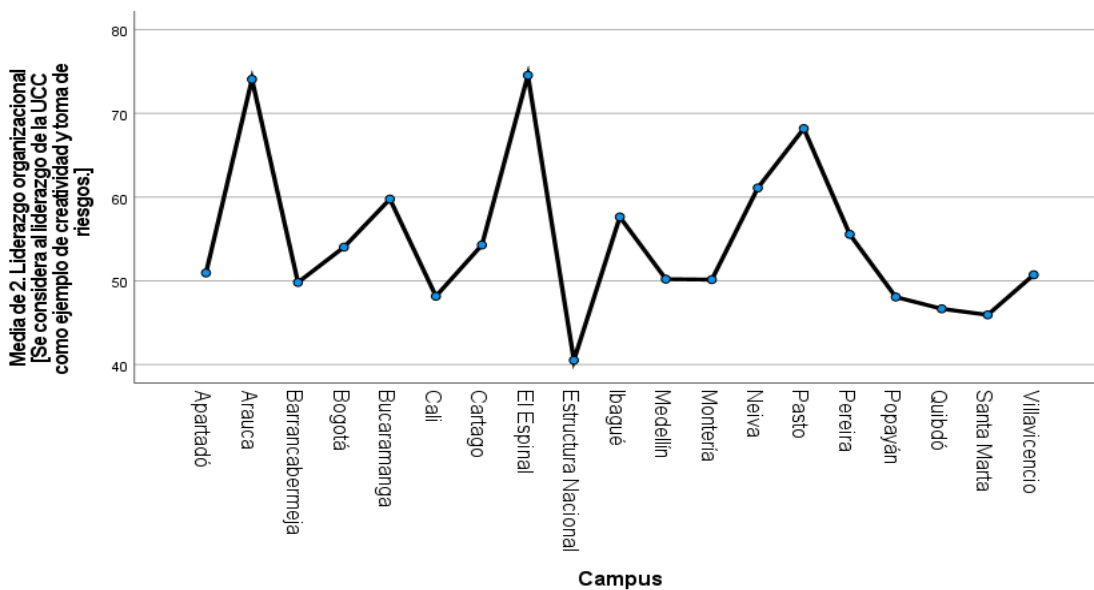


**Figura 17.** Liderazgo organizacional 1. (Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de guía y de enseñar a sus miembros.)

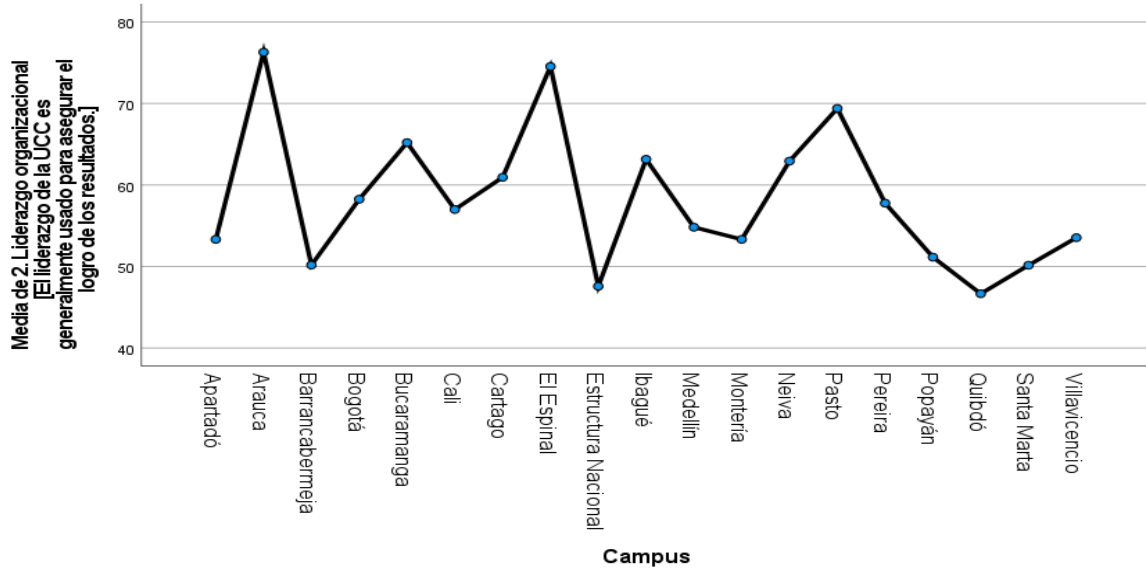




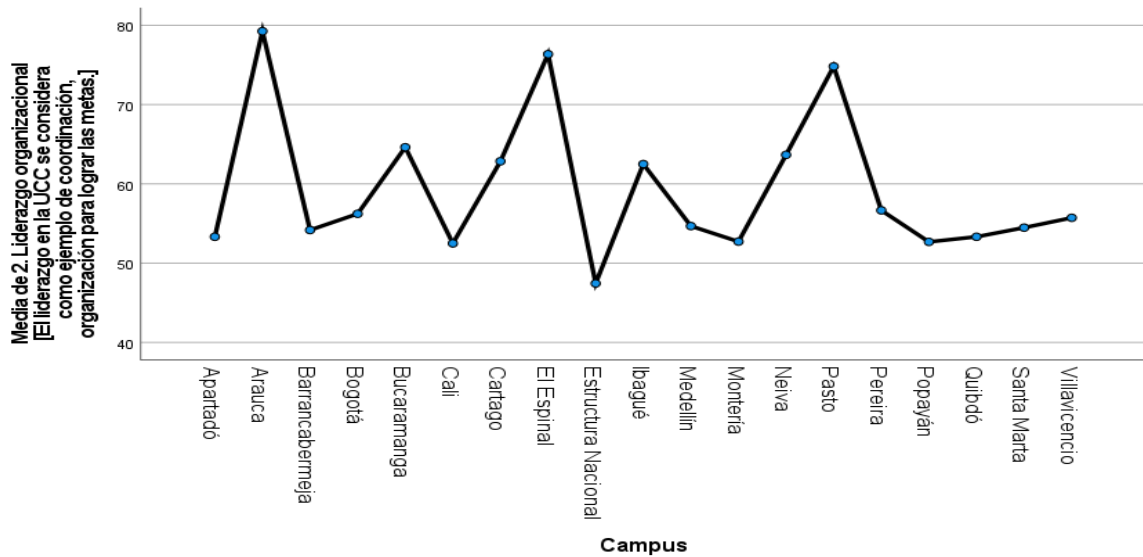
**Figura 18.** Liderazgo organizacional 2. (Se considera al liderazgo de la UCC como ejemplo de creatividad y toma de riesgos.)



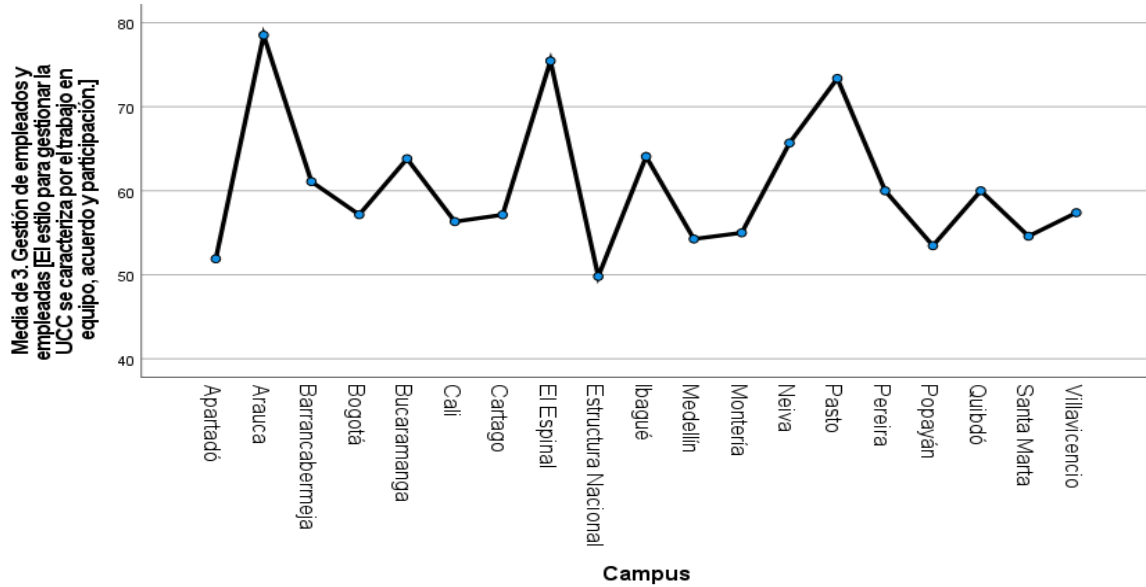
**Figura 19.** Liderazgo organizacional 3. (El liderazgo de la UCC es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.)



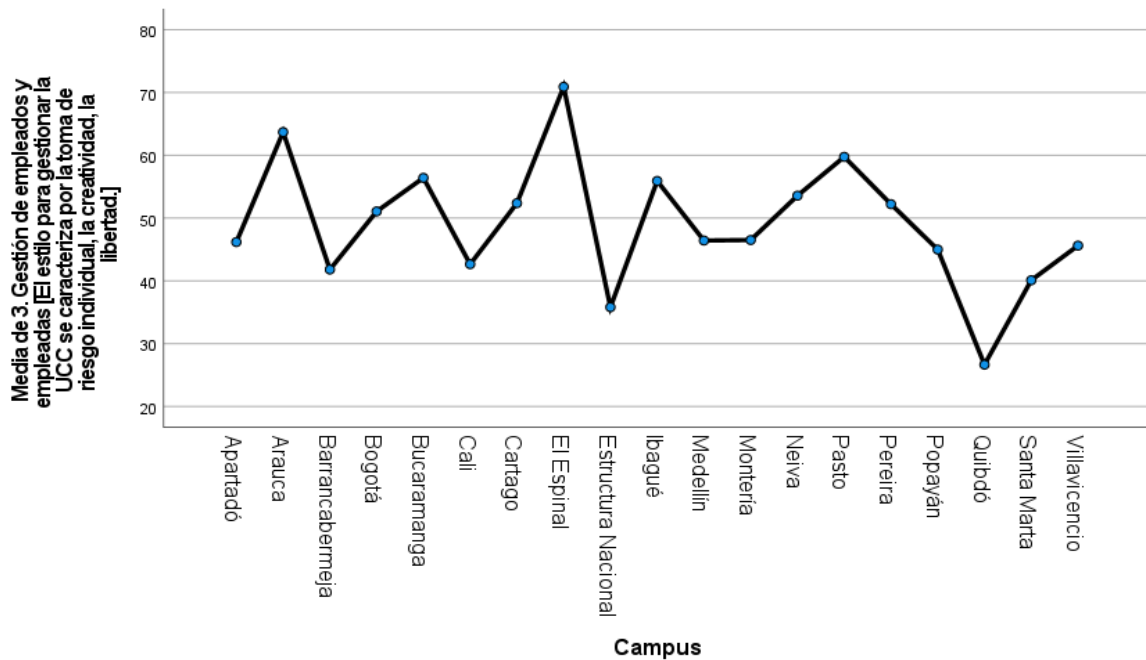
**Figura 20.** Liderazgo organizacional 4. (El liderazgo de la UCC se considera como ejemplo de coordinación, organización para lograr las metas.)



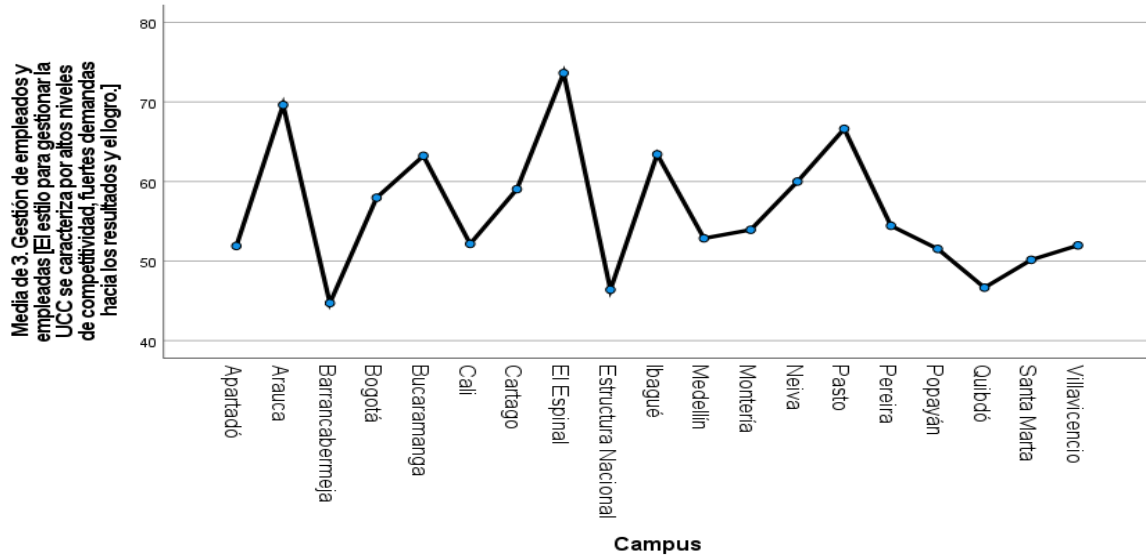
**Figura 21.** Gestión de empleados y empleadas 1. (El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por el trabajo en equipo, acuerdo y participación.)



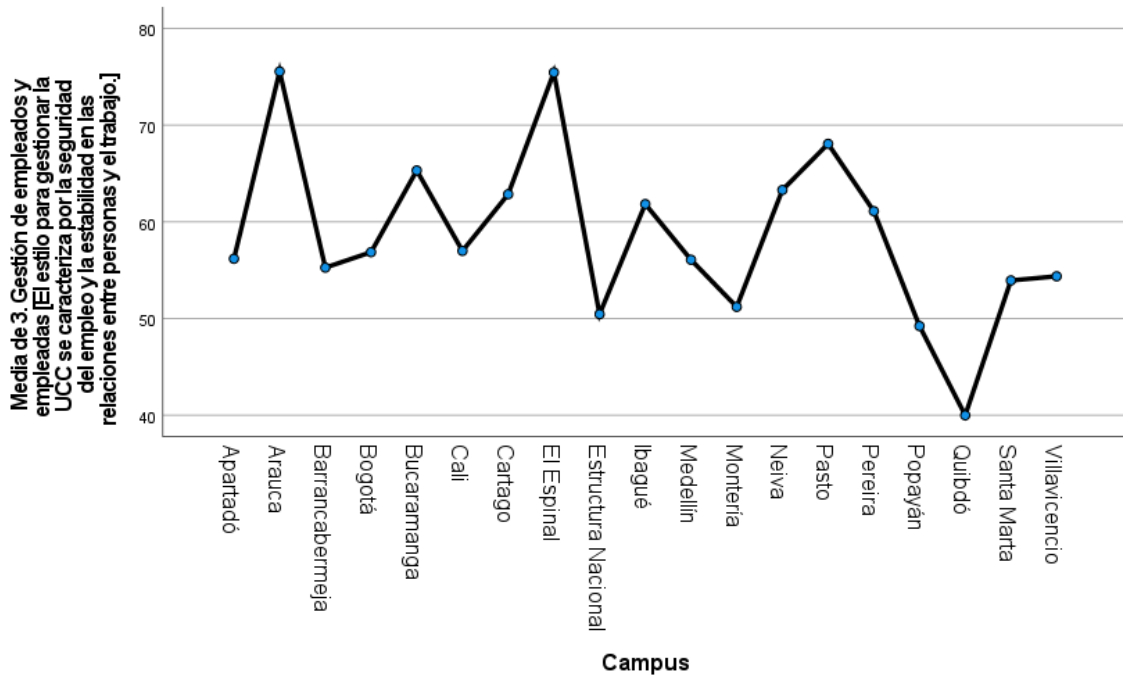
**Figura 22.** *Gestión de empleados y empleadas 2. (El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por la toma de riesgo individual, la creatividad, la libertad.)*



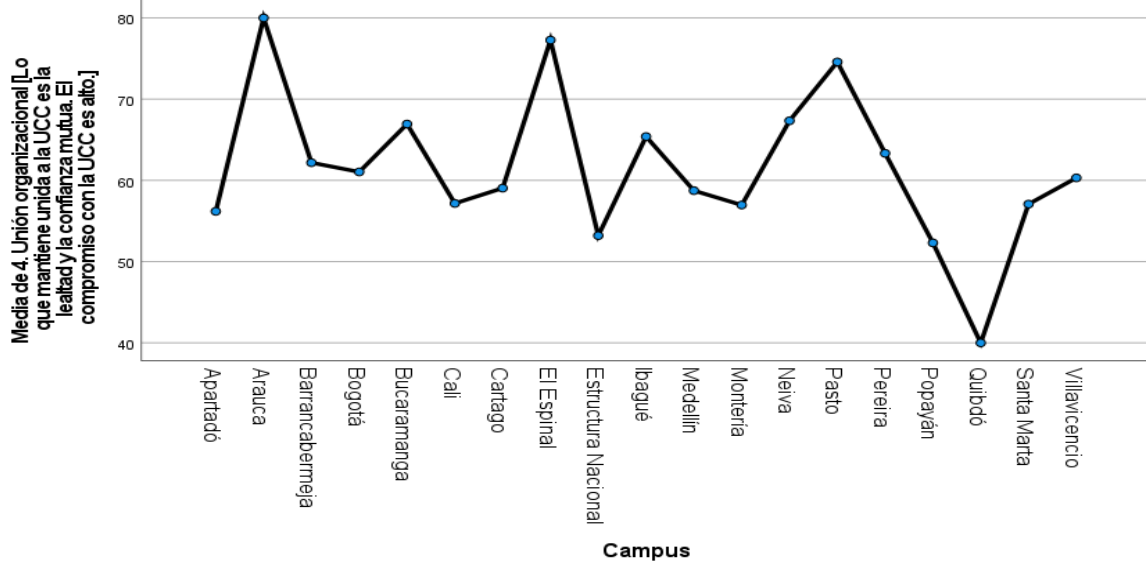
**Figura 23.** *Gestión de empleados y empleadas 3. (El estilo para gestionar la UCC se caracteriza por altos niveles de competitividad, fuertes demandas hacia los resultados y el logro.)*



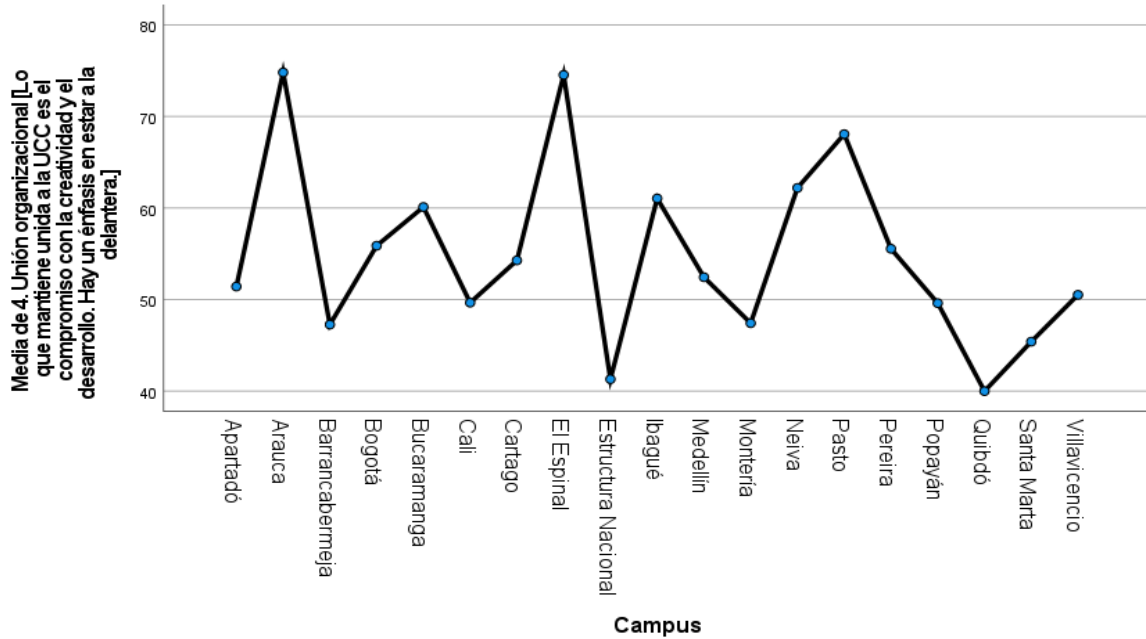
**Figura 24.** *Gestión de empleados y empleadas 4. (El estilo para gestionar la ICC se caracteriza por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones entre personas y el trabajo.)*



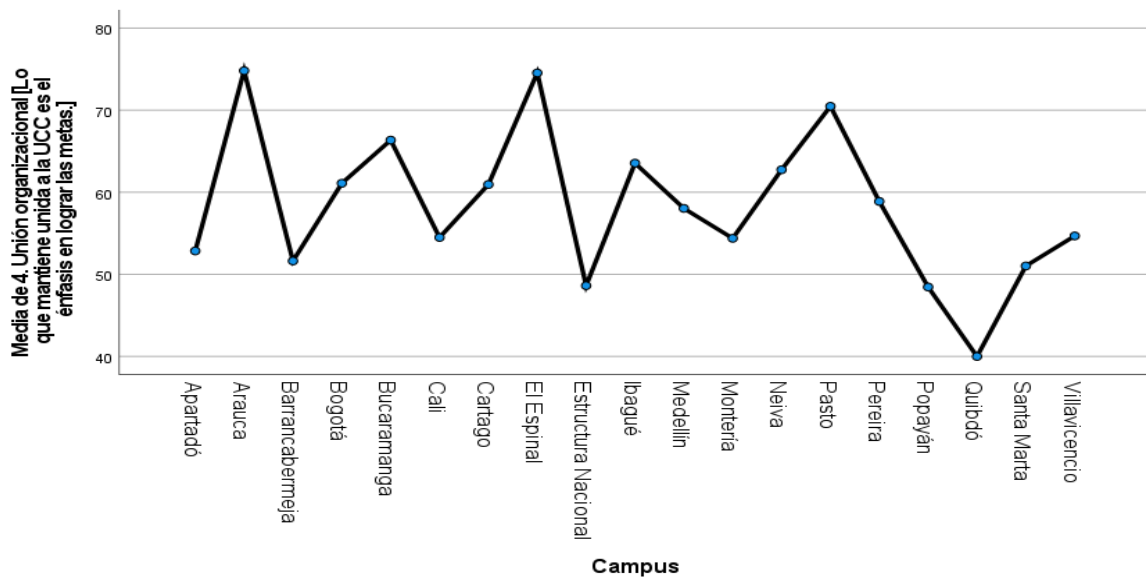
**Figura 25.** Unión organizacional 1. (Lo que mantiene unida a la UCC es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la UCC es alto.)



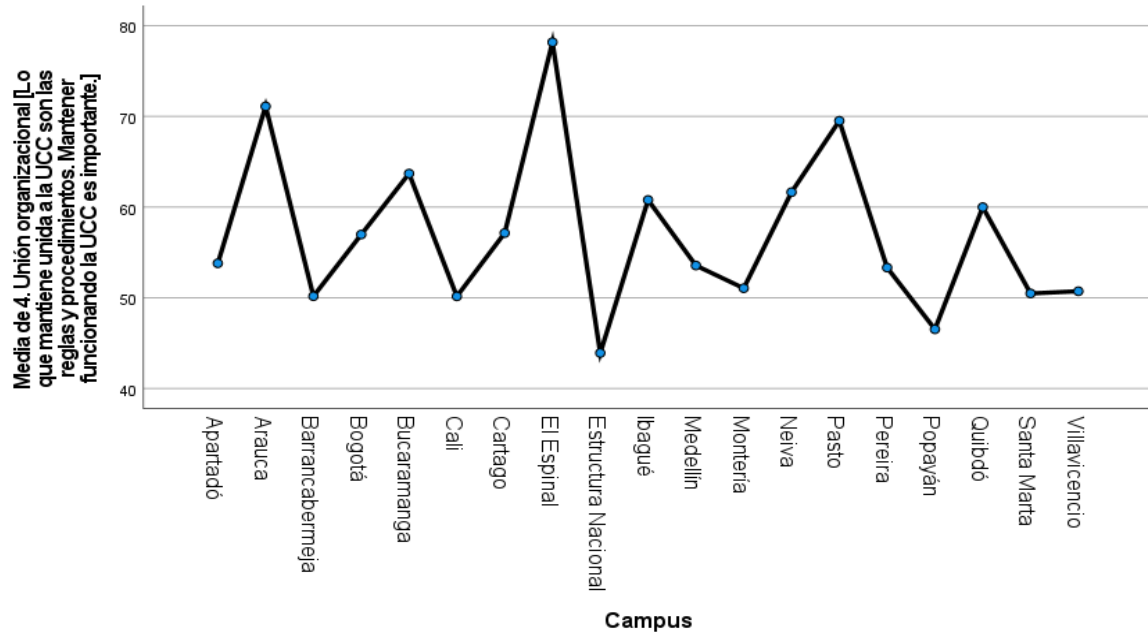
**Figura 26.** Unión organizacional 2. (Lo que mantiene unida a la UCC es el compromiso con la creatividad y el desarrollo. Hay énfasis en estar a la delantera.)



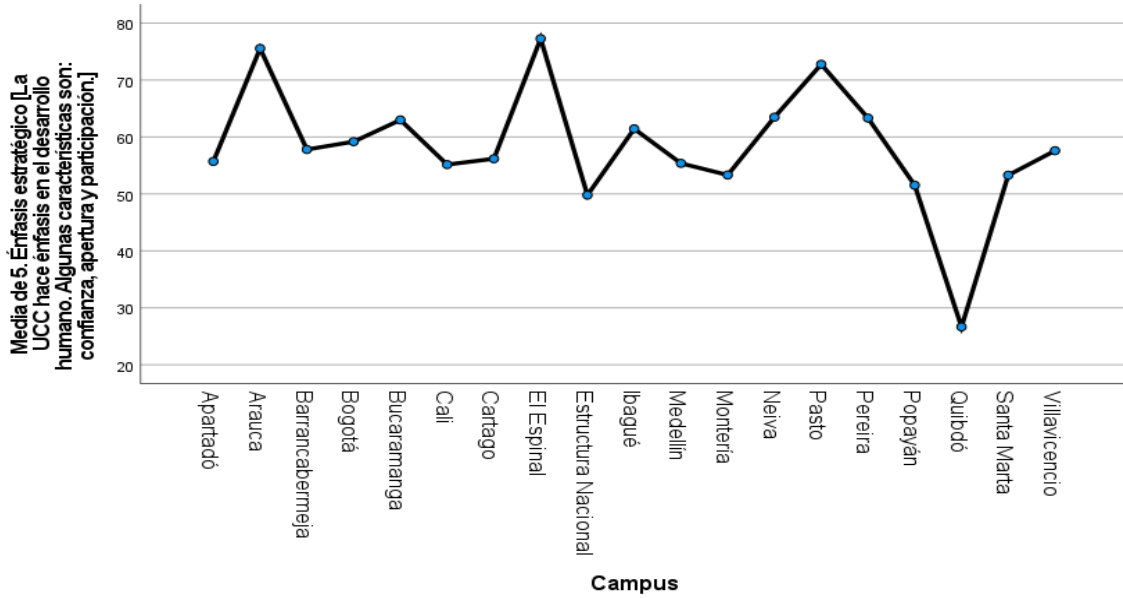
**Figura 27.** Unión organizacional 3. (Lo que mantiene unida a la UCC es el énfasis en lograr las metas.)



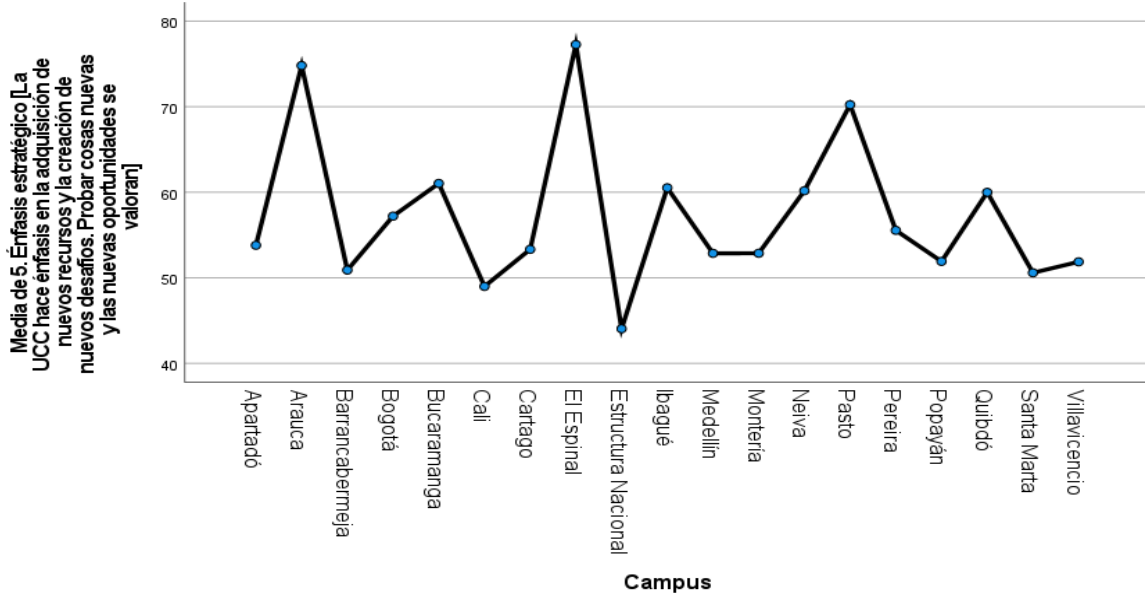
**Figura 28.** Unión organizacional 4. (Lo que mantiene unida a la UCC son las reglas y procedimientos. Mantener funcionando la UCC es importante.)



**Figura 29.** Énfasis estratégico 1. (La UCC hace énfasis en el desarrollo humano. Algunas características son: confianza, apertura y participación.)

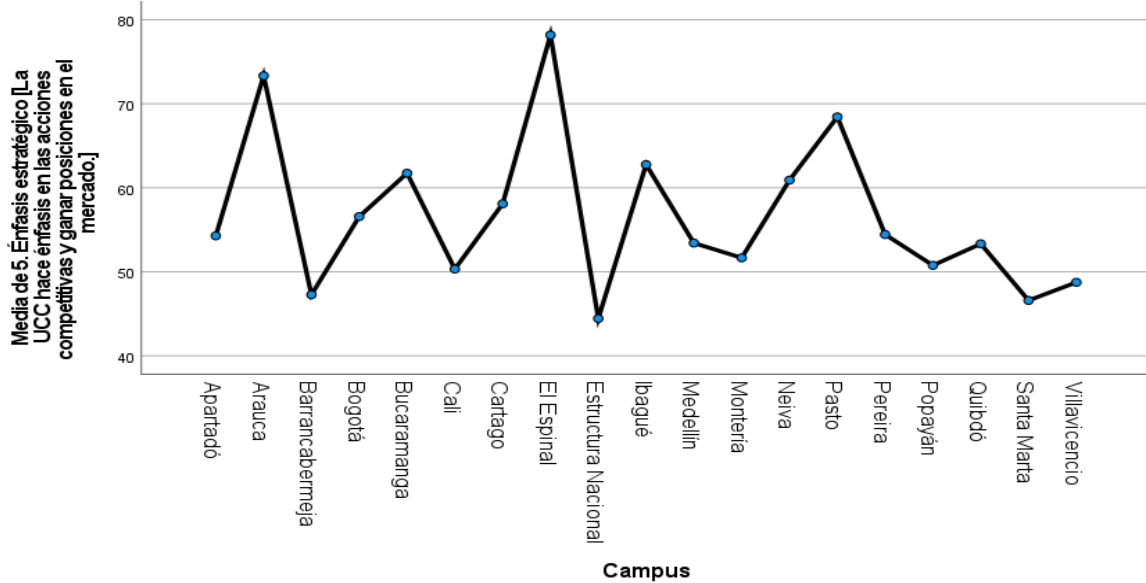


**Figura 30. Énfasis estratégico 2.** (La UCC hace énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y las nuevas oportunidades se valoran.)

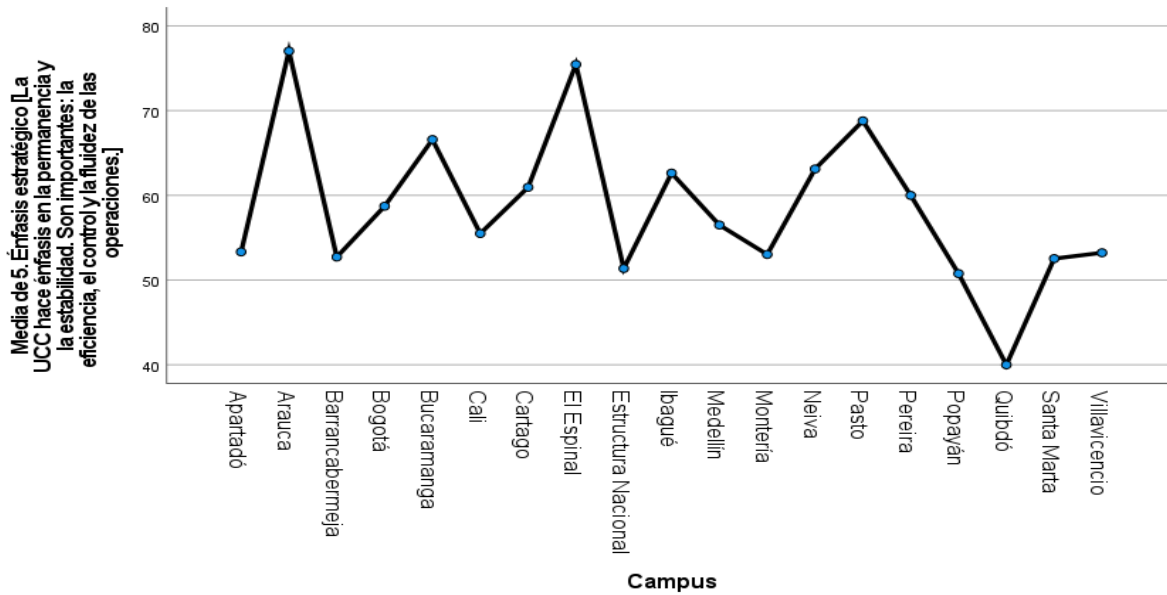


**Figura 31. Énfasis estratégico 3.** (La UCC hace énfasis en las acciones competitivas y ganar posiciones en el mercado.)

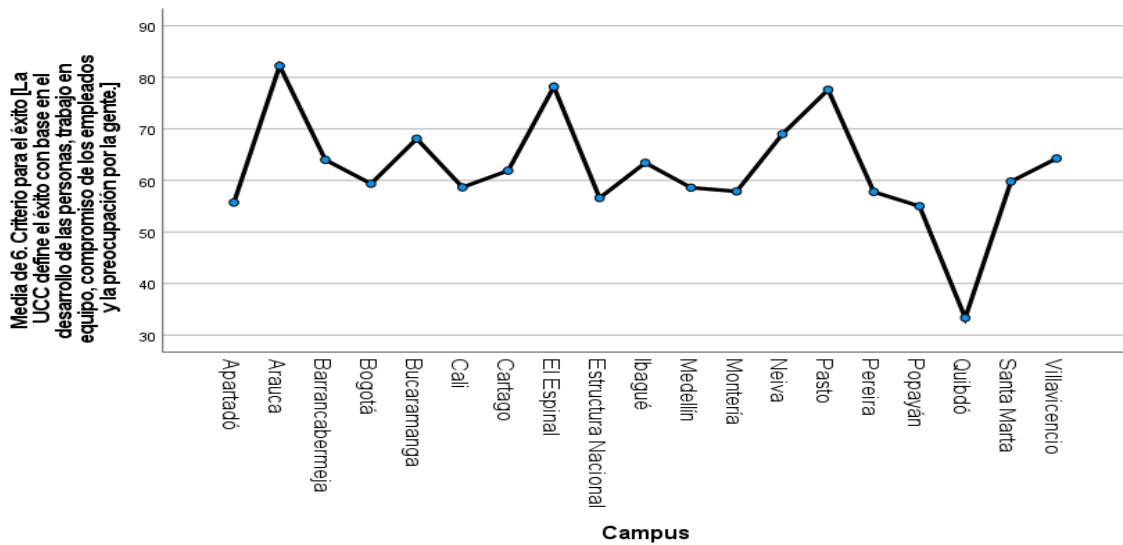




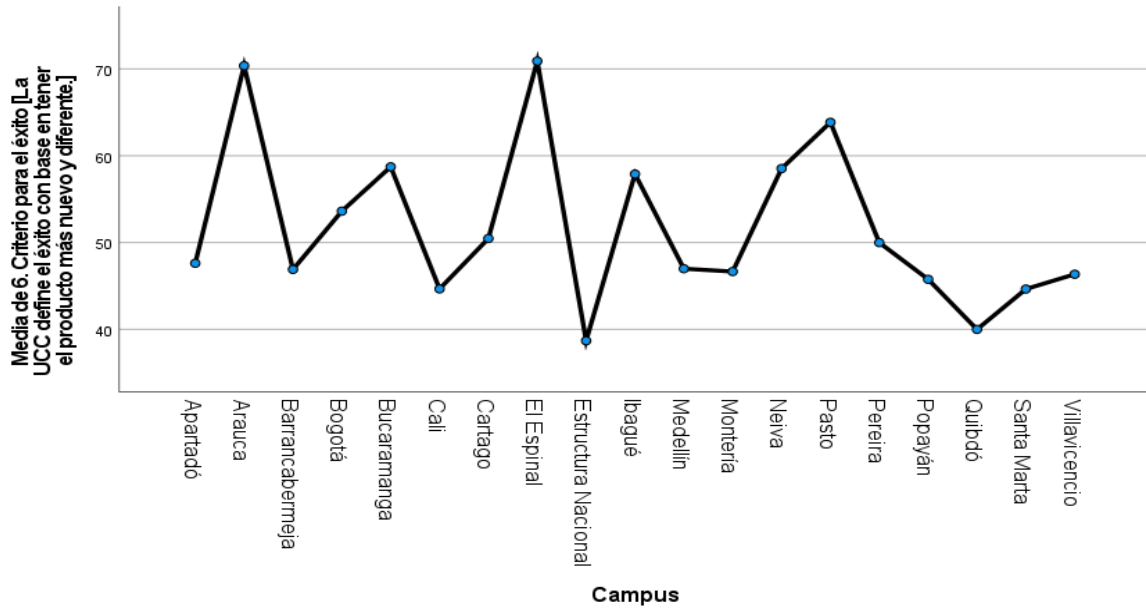
**Figura 32. Énfasis estratégico 4.** (La UCC hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. Son importantes: la eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones.)



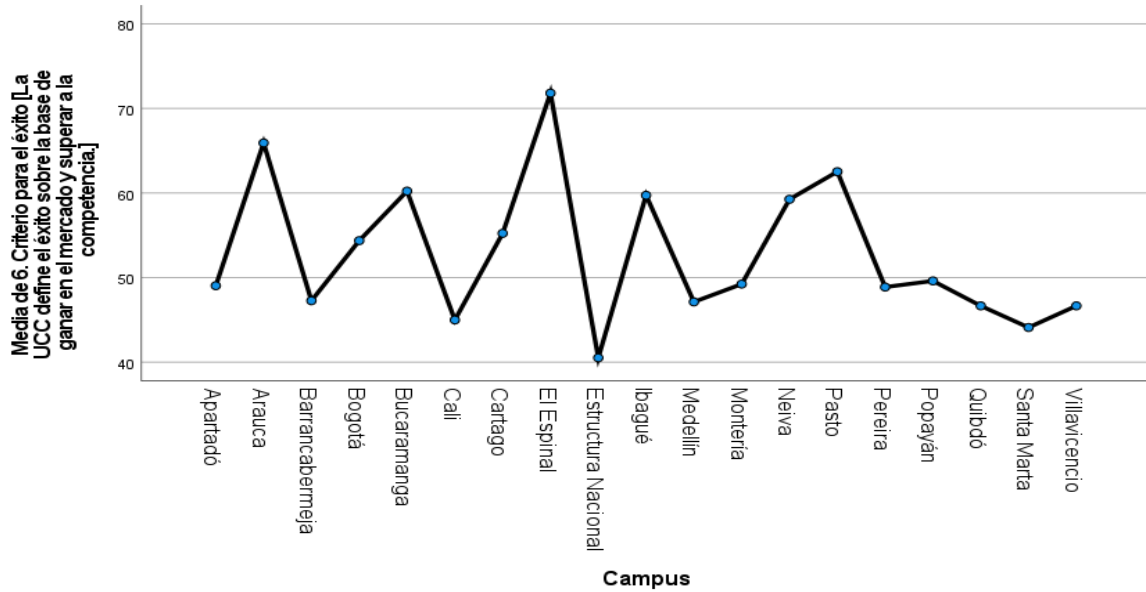
**Figura 33.** *Criterio para el éxito 1. (La UCC define el éxito con base en el desarrollo de las personas, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.)*



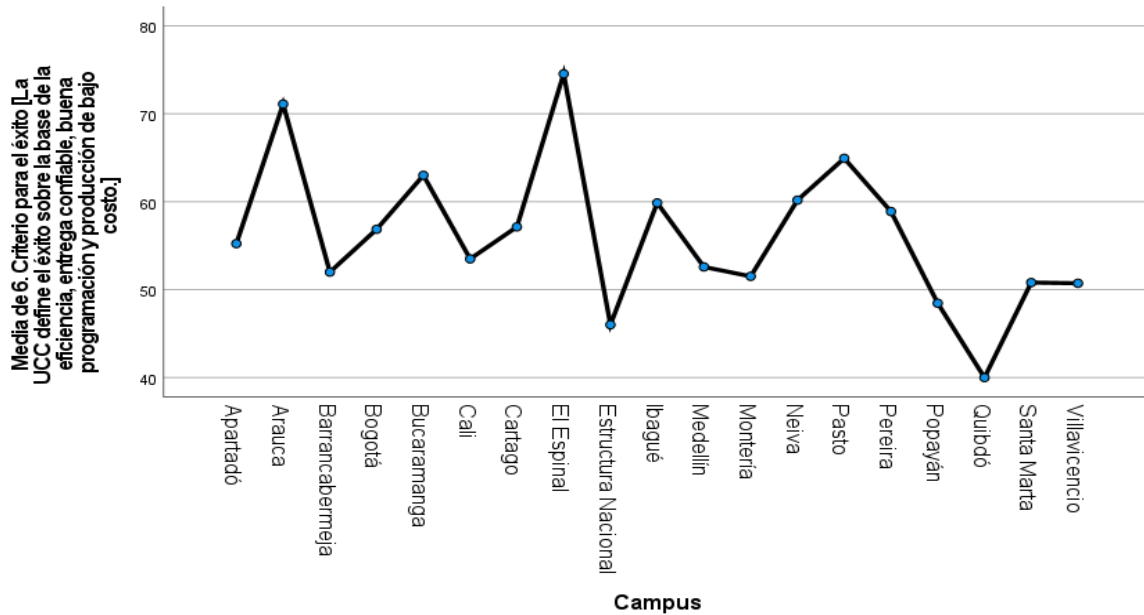
**Figura 34.** *Criterio para el éxito 2. (La UCC define el éxito con base en tener el producto más nuevo y diferente.)*



**Figura 35.** Criterio para el éxito 3. (La UCC define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia.)



**Figura 36.** Criterio para el éxito 4. (La UCC define el éxito sobre la base de la eficiencia, entrega confiable, buena programación y producción de bajo costo.)



## Encuesta de cultura organizacional – UCC

La encuesta realizada a los miembros de la universidad refleja la percepción de estos sobre diversos aspectos institucionales, abarcando temas desde la solidaridad y la diversidad hasta la innovación y el liderazgo. En términos generales, la comunidad universitaria muestra una inclinación positiva hacia la institución, con una mayoría de las respuestas concentradas en las categorías "De acuerdo" y "Muy de acuerdo" en la mayoría de los ítems evaluados. Esto sugiere un nivel significativo de satisfacción o conformidad con los valores y prácticas de la universidad.

Sin embargo, algunos ítems resaltan por presentar tendencias que difieren del consenso general. Por ejemplo, la pregunta i18, referente a si se requiere recomendación o influencia para ingresar a la Universidad, muestra un resultado significativamente negativo, con la mayor cantidad de respuestas en "Muy en desacuerdo" y "En desacuerdo", lo que podría indicar una percepción de nepotismo o falta de transparencia en el proceso de admisión.

Otro aspecto que destaca es la pregunta i16, donde un abrumador 70% de los encuestados manifiesta estar "Muy de acuerdo" con que la universidad es un buen lugar para trabajar y se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, lo cual resalta un fuerte sentido de pertenencia y satisfacción laboral entre los empleados.

Estas discrepancias en los resultados son vitales para que la administración universitaria comprenda mejor las áreas de fortaleza y aquellas que necesitan atención o mejora. Por ejemplo, mientras que el sentimiento de pertenencia y orgullo está bien arraigado, hay ciertas percepciones sobre la equidad en los procesos de admisión que podrían ser abordadas para mejorar la imagen institucional.

En términos generales, la encuesta revela que hay un sentido positivo sobre varios aspectos de la cultura y las prácticas de la universidad. Las preguntas relacionadas con la misión y visión de la institución, así como la identificación con el logo y los colores de la universidad, muestran un alto nivel de acuerdo entre los encuestados, lo que sugiere una fuerte alineación y reconocimiento de la identidad universitaria.

Otros aspectos destacados por más del 50% de acuerdo incluyen:

**Respeto por la diversidad (i2):** Un significativo 59,1% de los encuestados están "Muy de acuerdo" con que la universidad fomenta el respeto por la diversidad, lo que indica una fuerte cultura de inclusión.

**Liderazgo capacitado (i17):** Un 50,9% de los participantes están "Muy de acuerdo" en que la universidad cuenta con líderes altamente capacitados.

**Reconocimiento institucional (i28):** Un impresionante 75% de los encuestados se identifican con el logo de la universidad y sus colores.

**Canales de comunicación (i29):** El 66,3% está "Muy de acuerdo" en reconocer los medios y canales de comunicación institucional, indicando una buena difusión de la comunicación interna.

**Colores institucionales (i30):** Un 71,9% tienen claro cuáles son los colores institucionales, reforzando la idea de una identidad universitaria fuerte.

**Tabla 14.** Preguntas de la encuesta de cultura organizacional - UCC

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
i1 [¿Usted considera que en la Universidad se practica la solidaridad?]	1,0%	4,7%	17,0%	36,8%	40,5%
i2 [¿Usted cree que la Universidad fomenta el respeto por la diversidad?]	0,4%	2,1%	6,3%	32,0%	59,1%
i3 [¿Considera usted que la Universidad trata a todas las personas por igual promoviendo así la equidad?]	2,4%	6,0%	14,7%	32,5%	44,4%
i4 [¿Usted cree que la Universidad apoya la libertad y el conocimiento sobre los intereses, derechos, deberes, responsabilidades y políticas en sus empleados(as)?]	0,9%	4,0%	12,2%	37,3%	45,6%
i5 [¿Su quehacer dentro de la Universidad es coherente con la visión y la misión de la institución?]	0,2%	1,5%	5,0%	30,2%	63,0%
i6 [¿Usted conoce y tiene clara la misión y visión institucional?]	0,5%	1,5%	6,9%	30,1%	60,9%
i7 [¿Usted cree que la Universidad promueve en sus empleados(as) nuevos(as) y antiguos(os) los cambios en la visión y direccionamiento estratégico?]	1,0%	3,6%	15,5%	38,5%	41,4%

i8 [¿Considera que ha recibido la capacitación suficiente sobre economía solidaria?]	1,9%	8,6%	19,7%	34,4%	35,4%
i9 [¿Considera que la Universidad promueve en sus empleados(as) la formación de empresas y el emprendimiento?]	4,3%	13,9%	25,2%	30,9%	25,7%
i10 [¿Cree usted que la Universidad es una organización que fomentan y se caracteriza por la innovación?]	1,8%	6,4%	18,6%	39,2%	34,0%
i11 [¿Usted considera que el personal de la Universidad se caracteriza por su capacidad creativa?]	0,8%	4,5%	19,0%	41,3%	34,4%
i12 [¿Usted considera que la Universidad es una institución innovadora?]	1,3%	4,3%	19,2%	38,8%	36,4%
i13 [¿Usted cree que los procesos, proyectos y programas que realiza la Universidad son innovadores?]	0,9%	4,5%	20,0%	40,6%	33,9%
i14 [¿Usted considera que la Universidad promueve en sus empleados(as) el pensamiento creativo e innovador?]	1,6%	7,1%	22,0%	38,0%	31,3%
i15 [¿Usted Cree que ha recibido la información y elementos	0,9%	3,6%	12,4%	40,1%	42,9%

necesarios para desarrollar su trabajo?]

i16 [¿Usted cree que la Universidad es un buen lugar para trabajar, se siente orgulloso de pertenecer a esta institución?]	0,3%	1,3%	5,0%	23,5%	70,0%
i17 [¿Usted cree que la Universidad cuenta con líderes altamente capacitados?]	1,0%	3,3%	10,8%	34,1%	50,9%
i18 [¿Usted cree que para ingresar a la Universidad se requiere de alguna recomendación o influencia?]	29,6%	19,1%	19,6%	14,5%	17,3%
i19 [¿Usted cree que en la Universidad están claros los procesos, procedimientos y conductos regulares?]	1,1%	6,0%	13,7%	39,5%	39,6%
i20 [¿Conoce usted cuáles son los motivos que llevarían a establecer un proceso disciplinario?]	1,5%	5,5%	13,6%	39,0%	40,3%
i21 [¿Conoce usted cómo se desarrolla un proceso disciplinario en la Universidad para el personal administrativo?]	3,8%	9,0%	19,8%	35,4%	32,0%
i22 [¿Conoce cuáles son sus derechos y deberes como empleado(a) de la Universidad?]	0,5%	2,4%	8,9%	38,0%	50,3%



i23 [¿Usted cree que la Universidad promueve el conocimiento del reglamento interno de trabajo?]	1,1%	6,0%	18,0%	37,7%	37,2%
i24 [¿Usted considera que la Universidad cumple a cabalidad con la normativa que rige la educación superior en Colombia?]	0,3%	1,5%	7,3%	30,9%	60,0%
i25 [¿Usted considera que la Universidad cumple a cabalidad con la normativa que rige al sector solidario?]	0,6%	2,2%	13,3%	34,6%	49,2%
i26 [¿Usted considera que la Universidad celebra fechas especiales?]	1,0%	4,5%	14,5%	35,3%	44,6%
i27 [¿Usted Cree que la Universidad celebra los aniversarios de su fundación?]	1,4%	3,9%	14,4%	31,6%	48,8%
i28 [¿Usted identifica el logo de la Universidad y sus colores?]	0,4%	0,8%	3,8%	20,0%	75,0%
i29 [¿Usted reconoce los medios y canales de comunicación institucional?]	0,3%	1,3%	5,0%	27,1%	66,3%
i30 [¿Usted conoce y tiene claro cuáles son los colores institucionales?]	0,4%	1,2%	4,3%	22,1%	71,9%
i31 [¿Usted considera que las personas que tienen personal a	1,7%	4,3%	15,8%	37,6%	40,6%

cargo dentro de la Universidad se destacan por su liderazgo?]

i32 [¿Usted considera que quienes lideran la institución propenden por realizar la evaluación del desempeño de los empleados y empleadas que tienen a cargo?]	0,9%	3,2%	11,9%	39,0%	45,1%
i33 [¿Usted considera que la comunicación entre líderes y sus equipos de trabajo es efectiva?]	1,4%	5,3%	15,6%	39,8%	37,9%
i34 [¿Usted considera que las reuniones son efectivas, eficientes y que se respetan los tiempos acordados para ellas?]	3,2%	7,4%	19,1%	37,6%	32,7%
i35 [¿Usted Cree que quienes lideran de la Universidad promueven el desarrollo integral de sus equipos de trabajo?]	1,3%	4,2%	15,6%	39,4%	39,4%
i36 [¿Usted conoce la historia de fundación y trayectoria de la Universidad?]	1,2%	3,8%	12,5%	38,2%	44,3%
i37 [¿Usted conoce y se siente identificado(a) con el concepto de economía solidaria?]	0,5%	3,1%	15,2%	38,9%	42,3%
i38 [¿Usted se siente identificado(a) al escuchar el término "ADN Solidario"?]	0,9%	3,3%	13,2%	35,8%	46,7%

i39 [¿Usted se identifica con el propósito de la educación superior y es embajador(a) de la marca UCC?]	0,4%	1,6%	7,0%	28,2%	62,8%
---	------	------	------	-------	-------

---

## Recomendaciones

Para mejorar y fomentar las culturas de clan y adhocrática en una institución como la Universidad Cooperativa de Colombia, las siguientes recomendaciones pueden servir como un marco estratégico a lo largo de un periodo de tres años:

### Plan a 1 Año

#### Fase de Inicio y Sensibilización:

1. **Evaluación y Comunicación:** Realizar talleres de sensibilización sobre los beneficios de las culturas de clan y adhocrática.
2. **Desarrollo de Liderazgo:** Capacitar a los líderes y gerentes en habilidades de liderazgo transformacional que promuevan la colaboración y la innovación.
3. **Espacios de Colaboración:** Crear espacios físicos y virtuales que fomenten la interacción y la colaboración espontánea entre miembros de diferentes facultades y departamentos.
4. **Proyectos Piloto:** Implementar proyectos piloto que promuevan la innovación y la colaboración en pequeña escala para generar aprendizajes tempranos y casos de éxito.

### Plan a 2 Años

#### Fase de Desarrollo y Expansión:

1. **Mentoría y Desarrollo Profesional:** Establecer programas de mentoría y desarrollo que conecten a los empleados con mentores dentro y fuera de su área de especialización.
2. **Incentivos para la Innovación:** Desarrollar un sistema de incentivos que reconozca y recompense las contribuciones innovadoras y el trabajo en equipo.
3. **Comunicación Abierta:** Promover una cultura de comunicación abierta y transparente, donde la retroalimentación sea bienvenida y utilizada para el mejoramiento continuo.
4. **Ampliación de Proyectos Piloto:** Escalar los proyectos piloto exitosos a un mayor número de áreas, ajustando las estrategias según los resultados y retroalimentación.

### **Plan a 3 Años**

#### **Fase de Consolidación y Sostenibilidad:**

1. **Integración en la Estructura:** Incorporar formalmente los valores de la cultura de clan y adhocrática en las políticas y procedimientos institucionales.
2. **Formación Continua:** Establecer programas de formación continua que refuercen las competencias colaborativas y de innovación en todos los niveles de la organización.
3. **Evaluación y Ajuste:** Realizar una evaluación integral de las iniciativas implementadas, ajustando la estrategia según sea necesario para asegurar la alineación con los objetivos culturales.
4. **Historias de Éxito:** Documentar y celebrar las historias de éxito, promoviendo modelos a seguir que encarnen los valores de las culturas de clan y adhocrática.

Para cada año, es crucial establecer indicadores claros que permitan medir el progreso hacia una cultura más de clan y adhocrática. Estos indicadores podrían incluir medidas de satisfacción de empleados y estudiantes, el número de proyectos innovadores implementados, y el impacto de las iniciativas de colaboración en la productividad y el clima organizacional. La comunicación constante de estos avances ayudará a mantener la motivación y el compromiso con el cambio cultural deseado.

Para fomentar la innovación en el contexto universitario, donde la colaboración, el aprendizaje y la investigación son fundamentales, los incentivos deben diseñarse para alentar la creatividad tanto entre el personal docente como administrativo y los estudiantes. A continuación, se presenta una adaptación de los incentivos empresariales para la innovación, pensados para una universidad:

1. **Reconocimiento Académico y Profesional:** Destacar logros innovadores en ceremonias de premiación, en el sitio web de la universidad, y a través de publicaciones internas. Esto puede incluir premios a la innovación docente, investigaciones destacadas o proyectos estudiantiles.
2. **Apoyo Financiero para Investigaciones e Iniciativas:** Ofrecer subvenciones, becas o fondos de desarrollo para proyectos de investigación innovadores, desarrollo de nuevos cursos o metodologías de enseñanza.
3. **Espacio para la Experimentación:** Asignar tiempo y recursos dentro del currículo o el calendario académico para que docentes y estudiantes trabajen en proyectos de innovación, similares a los años sabáticos pero enfocados en innovación.
4. **Oportunidades de Desarrollo Académico y Profesional:** Facilitar y financiar la participación en conferencias, talleres, y cursos externos que puedan aportar nuevas perspectivas y habilidades.
5. **Recursos para Prototipado y Desarrollo:** Proporcionar acceso a laboratorios, software, y otros recursos tecnológicos que puedan necesitarse para el desarrollo y prueba de nuevas ideas y tecnologías.
6. **Programas de Mentoría y Colaboración Interdisciplinaria:** Establecer programas que conecten a estudiantes y profesores con expertos internos y externos en sus campos de interés, promoviendo la mentoría y la colaboración entre disciplinas.

7. **Ambientes Colaborativos de Trabajo:** Crear y mantener espacios físicos y virtuales que estimulen el intercambio de ideas y la colaboración entre miembros de la comunidad universitaria de diferentes facultades y departamentos.
8. **Concursos y Hackathons Académicos:** Organizar eventos competitivos donde estudiantes y personal puedan presentar soluciones innovadoras a problemas reales, con premios que incluyan reconocimiento, apoyo para el desarrollo de sus proyectos, o becas.
9. **Participación en Proyectos de Investigación Aplicada:** Involucrar a estudiantes y profesores en proyectos de investigación con aplicaciones prácticas, en colaboración con empresas e instituciones, proporcionando experiencia real y valor tangible.
10. **Celebraciones de la Innovación:** Realizar eventos regulares para compartir y celebrar los éxitos de innovación dentro de la universidad, como ferias de proyectos, exposiciones de investigación y seminarios sobre innovación educativa.

Estos incentivos, adaptados al entorno académico, pueden impulsar un ecosistema de innovación dentro de la universidad, alentando a todos los miembros de la comunidad universitaria a contribuir activamente con ideas nuevas y enfoques creativos en la enseñanza, la investigación y la gestión universitaria.

No obstante, el deseo por cultura de clan fue marcado. Para fomentar y profundizar una cultura de clan dentro de la Universidad Cooperativa de Colombia, una institución caracterizada por su amplia cobertura y alcance territorial es crucial diseñar incentivos que promuevan la colaboración, el sentido de comunidad y el compromiso mutuo, respetando al mismo tiempo la diversidad de su comunidad académica. A continuación, se detallan estrategias específicas orientadas a este fin:

1. **Programas de Mentoría Institucional:** Desarrollar programas de mentoría que conecten a estudiantes y personal nuevo con miembros más experimentados de la comunidad universitaria, fomentando un ambiente de apoyo y aprendizaje colaborativo en todos los campus.

2. **Comunidades de Práctica Multicampus:** Promover la formación de comunidades de práctica y redes de colaboración entre los diferentes campus, utilizando plataformas virtuales para compartir conocimientos y experiencias, lo cual permitirá fortalecer el sentido de pertenencia a una comunidad académica unificada.
3. **Reconocimiento de la Colaboración y el Compromiso Comunitario:** Implementar ceremonias de reconocimiento y sistemas de premiación para destacar y celebrar las contribuciones individuales y colectivas al bienestar y desarrollo de la comunidad universitaria, reforzando los valores de solidaridad y cooperación.
4. **Eventos de Integración y Cultura:** Organizar eventos culturales y académicos que involucren a toda la comunidad universitaria, incluyendo conferencias, festivales y ferias científicas, que no solo fomenten el intercambio intelectual sino también la interacción social entre miembros de diferentes facultades y campus.
5. **Espacios de Encuentro Colaborativo:** Acondicionar y promover espacios físicos y virtuales diseñados para el encuentro y la colaboración, tales como cafeterías académicas, bibliotecas colaborativas y salas de proyectos, que inviten a la interacción informal y al trabajo conjunto.
6. **Iniciativas de Bienestar Integral:** Lanzar programas enfocados en el bienestar físico, emocional y social, que incluyan actividades deportivas, artísticas y de ocio, así como servicios de apoyo psicológico y de salud, accesibles para todos los miembros de la universidad.
7. **Políticas de Flexibilidad Laboral y Académica:** Ofrecer opciones de flexibilidad en los horarios de trabajo y estudio, permitiendo la participación en actividades comunitarias y proyectos colaborativos, demostrando un compromiso institucional con el bienestar y desarrollo personal.
8. **Mecanismos de Participación y Voz Estudiantil:** Establecer foros y consejos estudiantiles que permitan la participación activa en la toma de decisiones

universitarias, asegurando que las voces de los estudiantes sean escuchadas y consideradas en la gestión universitaria.

9. **Canales de Comunicación Efectivos:** Mantener una política de puertas abiertas y fomentar el uso de canales de comunicación que faciliten el diálogo abierto y constructivo entre estudiantes, profesorado y personal administrativo, en todos los niveles y campus.

10. **Proyectos de Vinculación con la Comunidad:** Impulsar proyectos de extensión que involucren tanto a la comunidad interna como a las comunidades locales, fomentando un sentido de responsabilidad social y compromiso colectivo con el entorno.

Estas estrategias, centradas en la promoción de valores y prácticas que refuercen una cultura de clan, pueden contribuir significativamente a crear un ambiente universitario más inclusivo, colaborativo y solidario en la Universidad Cooperativa de Colombia, fortaleciendo su identidad y cohesión a lo largo de su extensa red de campus.

Uno de los aspectos principales en la encuesta es que hay una percepción elevada de nepotismo. Si bien la mayoría de las estrategias convencionales para evitar el nepotismo se implementan en la universidad, podría ser útil considerar enfoques más innovadores y experimentales. Estas recomendaciones buscan abordar la raíz cultural y las percepciones que contribuyen al nepotismo, enfocándose en cambiar actitudes a través de la innovación y la participación comunitaria.

### **1. Simulaciones y Juegos de Roles**

Desarrollar simulaciones y juegos de roles que permitan a los participantes experimentar las consecuencias negativas del nepotismo desde diferentes perspectivas. Esto podría ayudar a fomentar la empatía y comprensión sobre cómo el nepotismo afecta negativamente al clima organizacional y a la meritocracia.

### **2. Laboratorios de Innovación Social**

Crear laboratorios de innovación social dentro de la universidad que involucren a estudiantes, profesores y personal administrativo en el diseño de soluciones creativas a



problemas éticos y organizacionales, incluido el nepotismo. Estos laboratorios pueden funcionar como incubadoras de ideas donde se prueben nuevas políticas y prácticas en un entorno controlado antes de su implementación a mayor escala.

### **3. Plataformas de Crowdsourcing para Políticas Internas**

Implementar plataformas de crowdsourcing para permitir que toda la comunidad universitaria participe en la creación y revisión de políticas internas, incluidas aquellas relacionadas con el nepotismo. Esto no solo aumenta la transparencia, sino que también promueve un sentido de propiedad y compromiso con las normas éticas de la institución.

### **4. Programas de Intercambio y Rotación**

Establecer programas de intercambio y rotación que permitan a los empleados experimentar diferentes roles y departamentos dentro de la universidad. Esto puede ayudar a romper los silos y las redes nepotistas al promover una mayor comprensión y apreciación de los diversos talentos y contribuciones de todos los miembros de la comunidad.

### **5. Alianzas con Otras Universidades**

Formar alianzas con otras universidades para compartir mejores prácticas y desarrollar estrategias conjuntas contra el nepotismo. Estas colaboraciones pueden incluir talleres, conferencias y proyectos de investigación conjuntos sobre ética organizacional y gestión de la diversidad.

### **6. Uso de Inteligencia Artificial en Procesos de Selección**

Experimentar con herramientas de inteligencia artificial (IA) para asistir en los procesos de selección y promoción, asegurando que las decisiones se basen en criterios objetivos y análisis de datos. La IA puede ayudar a identificar patrones de nepotismo inadvertido y proponer acciones correctivas.

### **7. Narrativas Digitales y Storytelling**

Utilizar el storytelling y las narrativas digitales para compartir historias reales sobre los impactos negativos del nepotismo, así como casos exitosos donde la meritocracia ha llevado a resultados positivos. Estas historias pueden difundirse a través de canales internos y redes sociales para fomentar una cultura de integridad y transparencia.



Estas estrategias buscan no solo abordar las prácticas de nepotismo, sino también transformar la cultura organizacional hacia una mayor apertura, equidad y meritocracia. Al ser innovadoras y experimentales, es importante monitorear de cerca su implementación y efectividad, ajustándolas según sea necesario para asegurar que contribuyan positivamente al ambiente universitario.