



La incidencia de la cultura y el clima en las dinámicas organizacionales de una institución de educación superior con metodología a distancia¹

IDALI CALDERÓN SALAS², MARGARITA MARÍA DELGADO SALAZAR³
BLANCA PATRICIA SANTOS⁴

Resumen

El presente artículo condensa los principales hallazgos de la investigación sobre la incidencia de los elementos de la dinámica organizacional en la cultura y el clima de una institución de educación superior con metodología virtual y a distancia; dicha investigación exigió una definición operacional de las dinámicas organizacionales que hacen parte de dicha institución, así mismo se caracterizó el tipo de cultura que predomina y se indagaron las percepciones de los colaboradores sobre el clima de la institución. El método utilizado fue mixto, se aplicaron tres instrumentos de recolección de información: una entrevista estructurada y dos cuestionarios sobre cultura y clima. Aunque los resultados son positivos en cuanto al clima laboral y la cultura organizacional, se evidencia que esta cultura no se refleja en todas las áreas o dependencias, pues los comportamientos, relaciones, valores, estilo de liderazgo y toma de decisiones, en muchos casos no responden a la filosofía institucional.

Palabras claves: Clima y cultura organizacional, dinámicas organizacionales, dimensiones, dinámicas, factores, educación superior, metodología virtual y a distancia, percepciones.

Abstract

The incidence of culture and climate in organizational dynamics of an institution of higher education distance learning methodology

This article condenses the main findings of research on the impact of the elements of organizational dynamics in the culture and climate of an institution of higher education with virtual methods and distance; the investi-

1 Recibido: 11 de noviembre de 2015. Aceptado: 01 de abril de 2016.

2 Idali Calderón Salas. PhD en Innovación Educativa, ITESM, México y M. Sc., con especialidad en Ingeniería Química Industrial Universidad de las Américas (UDLAP), Puebla, México. Correo electrónico: idali.calderon@itesm.mx

3 Margarita María Delgado Salazar. Magister en Administración de Instituciones Educativas con énfasis en Asuntos Estudiantiles, ITESM, México; Psicóloga, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia; Especialista en Gestión Humana en las Organizaciones, Universidad ICESI de Cali, Colombia. Correo electrónico: mardelgado@uniminuto.edu

4 Blanca Patricia Santos Carrasco. Magister en Audición y Lenguaje; Maestría en Administración de Instituciones Educativas, ITESM, México Anáhuac de Oaxaca, México. Correo electrónico: blanca.santos@tecvirtual.mx



gation demanded an operational definition of organizational dynamics that are part of that institution, also was characterized the predominant type of culture and perceptions of employees on the climate of the institution were investigated. The method used was mixed, three instruments of information collection application: a structured interview and two questionnaires on culture and climate. Although the results are positive about the work environment and organizational culture is no evidence that this culture is reflected in all areas or units, as the behaviors, relationships, values, leadership style and decision-making, in many cases They respond to the institutional philosophy.

Keywords: Organizational climate and culture, organizational dynamics, dimensions, dynamics, factors, higher education and methodology virtual distance, perceptions.

Presentación

El presente artículo condensa los planteamientos y hallazgos producto de la

investigación denominada *La incidencia de la cultura organizacional y el clima laboral en las dinámicas organizacionales de una institución de educación superior con metodología a distancia*. Tesis para optar al título de *Maestría en Administración de Instituciones Educativas con énfasis en Asuntos Estudiantiles* de la Escuela de Graduados en Educación de la Universidad TECVIRTUAL - Tecnológico de Monterrey, México, de la autoría de Margarita María Delgado Salazar, Psicóloga de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, y especialista en Gestión Humana en las Organizaciones de la Universidad ICESI de Cali. La tesis contó con la asesoría titular de la Licenciada Idalí Calderón, magister en Ciencias con especialidad en Ingeniería Química Industrial y Candidata a Doctora en Innovación Educativa Universidad Virtual del ITESM. Como asesora tutora estuvo la Mtra. Blanca Patricia Santos Carrasco, Licenciada en Educación Especial: Área Problemas de Aprendizaje de la Escuela Normal de Educación Especial de Oaxaca. Especialista en Psicoterapia Gestalt del Centro de Desarrollo Humano y Psicoterapia Gestalt, Oaxaca Oax, Master en Audición y Lenguaje de la Universidad Anáhuac de

Oaxaca y Maestría en Administración de Instituciones Educativas del Tecnológico de Monterrey. La tesis fue defendida el 4 de febrero de 2016 obteniendo la más alta calificación.

Justificación

La cultura organizacional ha venido tomando fuerza y reconocimiento en los ámbitos empresariales como componente estratégico y diferenciador en términos de ventaja competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986), desde la década del ochenta del siglo pasado, por esa misma vía en los ámbitos académicos han venido convirtiéndose en un tema de interés investigativo los estudios sobre Cultura Organizacional y Clima Laboral.

Es innegable que existen variables y factores que reflejan o median la cultura, uno de ellos es el clima organizacional, Denison (1996), afirma que el clima organizacional, es la manifestación de la cultura; esta perspectiva plantea la relación directa entre estos elementos fundantes de las organizaciones o instituciones, mientras que para Schneider (1990, p. 27) el clima organizacional es "(...) la percepción de los miembros de una organización, generada por la interacción de los mismos, sobre las prácticas, procedimientos y participación, formales o informales, que son esperados, apoyados y recompensados



por la organización con base en estándares previamente establecidos”.

En las instituciones de educación superior coexisten los diferentes tipos de cultura, pero impera la cultura de la participación y el compromiso, seguida de las culturas donde predomina el control y la eficiencia, además de la cultura donde predomina el enfoque al mercado y la productividad. Hay que tener en cuenta que estas diferentes culturas están ligadas a la existencia de grupos que comparten sus propios intereses y valores, existe por lo tanto la necesidad de reflexionar sobre el proceso de construcción de los modelos mentales que sustentan esas culturas. (Sánchez, 2010).

Teniendo en cuenta que la cultura es el resultado de la suma de las individualidades que confluyen en la organización, es pertinente generar planes de intervención desde el enfoque del aprendizaje, ya que las personas llegan a desempeñar un cargo con una serie de experiencias, conceptos, prejuicios, que ponen de manifiesto en todo su actuar a nivel laboral y personal; en estos aspectos se centran las propuestas de cambio; aprender a cambiar puede ser incómodo o doloroso, pues requiere modificaciones de hábitos, de comportamiento, en las maneras usuales de percibir, pensar y actuar. (De Faria, 2010).

Esta investigación realizada en una institución de educación superior con metodología virtual y a distancia, evidencia la necesidad de continuar el estudio sobre estos procesos organizacionales – clima y cultura –, que aunque han sido ampliamente definidos por muchos autores, se redefinen y re significan de acuerdo al tipo de organización, sea pública, privada y al sector en el que se desarrolla, producción, servicios, educación, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, se definieron dinámicas, dimensiones y factores que permitieran determinar cómo ciertas variables influyen positiva o negativamente en el clima y la cultura de la institución

objeto de estudio; un aspecto clave tiene que ver con las percepciones que tienen los colaboradores sobre su entorno laboral, la cual surge de la amalgama de sus experiencias previas en el mundo del trabajo y las que empiezan a construir en el lugar al que llegan. Los tres instrumentos aplicados a través de la metodología utilizada, permitieron una visión amplia sobre la incidencia de factores sobre el clima y la cultura.

Esta investigación contribuyó al análisis y estudio de estos dos procesos – cultura y clima organizacional-, sin embargo lo que la hace valiosa, es la indagación sobre las dinámicas organizacionales y todos los elementos que la constituyen, como factores incidentes en las percepciones, interpretaciones y apropiación de la cultura y el clima de la institución por parte de sus colaboradores.

Lo anteriormente expuesto, lleva a pensar en la necesidad de pensarse no solo la cultura y el clima, sino las dinámicas organizacionales, que subyacen la vida de esta institución, de allí surge el planteamiento de la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué medida los elementos que constituyen la dinámica organizacional inciden en la cultura y el clima de una institución de educación superior con metodología virtual y a distancia? Para lo cual se hace importante plantearse las siguientes subpreguntas: ¿Cuáles son las dinámicas organizacionales que caracterizan a la institución? ¿Qué tipo de cultura predomina en la institución? ¿Cuáles son las percepciones de los colaboradores sobre las condiciones del trabajo y el ambiente laboral? ¿Es posible plantear estrategias conducentes a la transformación de las dinámicas organizacionales de forma que incidan positivamente en la cultura y el clima de la institución?

De esta manera la investigación buscó determinar el grado de incidencia de las dinámicas organizacionales en la cultura y el clima de una institución de educación superior con metodología



virtual y a distancia y para ello lo primero que se hizo fue establecer las dinámicas organizacionales de la institución, posteriormente caracterizar el tipo de cultura que allí predomina, y por último indagar las percepciones de los colaboradores sobre el clima de la institución.

La institución educativa escogida para esta investigación pertenece a una congregación religiosa, con 23 años de trayectoria en los cuales ha logrado una importante expansión por todo el territorio nacional; en la actualidad hace presencia en aproximadamente diez departamentos de Colombia con programas presenciales, virtuales y a distancia con un promedio de 102.000 estudiantes, de los cuales el 60% pertenece a la metodología virtual y a distancia siendo la sede Bogotá la que congrega mayor número de estudiantes, 11.100. Esta temática se exploró durante un año, a través de diferentes métodos de recolección de información mixtos, como fueron dos cuestionarios y una entrevista estructurada, los cuales dieron cuenta de la realidad del tema abordado a nivel cualitativo y cuantitativo.

Antecedentes

Aunque la cultura organizacional ha venido tomando fuerza y reconocimiento en los ámbitos empresariales como componente estratégico y diferenciador en términos de ventaja competitiva (Porter, 1980 y Barney, 1986), desde la década del ochenta del siglo pasado, por esa misma vía en los ámbitos académicos han venido convirtiéndose en un tema de interés investigativo los estudios sobre Cultura Organizacional y Clima Laboral.

Koontz y Weihrich (1994, p. 321) definen cultura organizacional como “una inferencia de lo que los empleados hacen, piensan y dicen dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje de conocimientos, creencias y patrones de conducta”, mientras que para Schein (2004, p. 200), la cultura organizacional “es la forma en que la organización ha

aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular”.

Son escasos los estudios que analizan el grado de incidencia de cultura y el clima organizacional sobre los comportamientos y las actitudes o, como lo propone esta investigación, sobre las dinámicas organizacionales desde un enfoque explicativo, sin embargo, aunque más incipientes, se encuentran estudios que desde un enfoque explicativo presentan análisis contextuales sobre el impacto de la cultura a nivel organizacional como el de Ruiz y Naranjo(2012), quienes afirman que en términos de cultura organizacional las investigaciones han estado, en la mayoría de los casos, orientadas a identificar y describir la cultura, pero sin analizar la incidencia que tiene ésta en la toma de decisiones, y cómo se inserta en el cumplimiento de las metas o la manera cómo influye para alcanzar un alto porcentaje de productividad y competitividad de las empresas, puesto que como lo la cultura organizacional influye no solo en la percepción de los individuos sino también en los resultados financieros (Denison, 1997).

Leyva (2007), realizó un estudio sobre las bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales de Cuba, que trajo como resultado una propuesta de gestión cultural novedosa que atiende a factores de coherencia cultural y cohesión de los miembros de la organización; considera como procesos significativos para lograrlo la comunicación y la participación. Expone además, la gestión cultural en las organizaciones como un proceso que no siempre conlleva un cambio paradigmático, sino que incluye acciones de mejoramiento cultural sistemáticas de acuerdo con la evolución de la organización y otros factores que lo aconsejen.



De igual manera, el equipo de investigación de la universidad Autónoma de Barcelona, conformado por Tomás et. al (2001) desarrolló un estudio de cultura desde la perspectiva de la mejora institucional, a través del diseño de estrategias para favorecer el cambio hacia una cultura más adaptativa; consideran que las universidades capaces de renovarse y reinventarse continuamente, con capacidad de adaptación rápida, de asimilar en poco tiempo nuevas ideas y transformarlas en beneficio de la organización y de sus fines, serán las únicas capaces de sobrevivir en un entorno cambiante.

Sánchez (2010), muestra que en las instituciones de educación superior coexisten los diferentes tipos de cultura, pero impera la cultura de la participación y el compromiso, seguida de las culturas, donde predomina el control y la eficiencia, además de la cultura donde, predomina el enfoque al mercado y la productividad. Hay que tener en cuenta que estas diferentes culturas están ligadas a la existencia de grupos que comparten sus propios intereses y valores, plantea la necesidad de reflexionar sobre el proceso de construcción de los modelos mentales que sustentan esas culturas.

Bustamante, Quintero y Reyes (2012) realizaron una investigación para la Universidad de Antioquia para evaluar el impacto en la cultura organizacional con la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI. Se pudo evidenciar cierto desconocimiento acerca de este Modelo en las distintas dependencias del área administrativa, lo cual hace que definitivamente el impacto que debería generar éste en la cultura organizacional se reduzca considerablemente.

Topa y Morales (2008), en su estudio sobre las relaciones empíricas entre las actitudes ante el cambio organizacional, la ruptura de contrato psicológico y los resultados tales como burnout, satisfacción laboral y conductas de ciudadanía organizacional, demuestran, cómo el com-

ponente humano influye significativamente en los procesos organizacionales. Se demostró como el incumplimiento de las promesas implícitas hechas por las partes, genera un impacto en la cultura, pues el colaborador ya no siente el compromiso y la motivación para seguir los lineamientos de la institución.

En la institución objeto de este estudio, se percibe cómo un número importante de colaboradores no tiene un contrato psicológico con la institución, por tanto ven a la universidad como una empresa más, como un lugar al que vienen a trabajar, a ganar un salario que les permita suplir sus necesidades económicas, un lugar en el que tienen que cumplir con tareas y responsabilidades; no están visibilizando las oportunidades de crecimiento profesional y personal que hay en ese lugar, no valoran la historia y filosofía que subyace el proyecto educativo, no reconocen el buen clima que se tiene y la mejora en las condiciones de trabajo que se han dado en los últimos tiempos.

Domínguez, Ramírez y García (2013), indagaron sobre el clima laboral como un elemento del compromiso organizacional, el cual tuvo como objetivo estudiar el compromiso organizacional como herramienta de gestión de recursos humanos, aplicado al caso de un grupo de instituciones públicas de educación superior. Los datos empíricos obtenidos permiten desplegar alternativas de intervención en instituciones de educación superior, con la intención de generar un clima organizacional idóneo para el incremento continuo del compromiso, originando estándares que le permitan seguir compitiendo en el mercado internacional y nacional.

De igual manera Aburto y Bonales (2011), realizaron un estudio sobre Habilidades Directivas: Determinantes en el Clima Organizacional, que tuvo como objetivo determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, dentro de los hallazgos más importantes se tiene que



a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, más insatisfacción con el clima organizacional.

Ahora bien, mientras en Europa y Estados Unidos se encuentra una significativa producción de estudios sobre cultura organizacional y las dinámicas culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones, en Colombia los estudios en esta materia aún son incipientes. En la última década por ejemplo, han sido publicados 34 artículos sobre el tema de clima laboral y cultura organizacional, sin embargo, sólo 14 de ellos son de investigación científica y tecnológica, de donde la Psicología, desde una perspectiva más reflexiva, y la Administración, con un enfoque más empírico, son las disciplinas que más estudian la cultura organizacional, estos estudios, como lo señalan Ruíz y Naranjo (2012, p. 293) para medir la cultura organizacional emplean:

(...) tres de los cuatro modelos culturales más referidos y validados en la literatura internacional Cameron & Quinn (1999), Denison (1990, 1995, 2003), y Hofstede (1979, 1999). El modelo de Cameron y Quinn y el modelo de Denison identifican tipologías culturales y son modelos que parten de la misma concepción de valores en competencia: orientación externa vs interna y orientación a la flexibilidad vs la estabilidad, aunque configuran las culturas a partir de elementos diferentes permiten algún nivel de comparación. Por su parte, el modelo de Hofstede por tener un énfasis en culturas nacionales y regionales, más que organizacionales, como se señaló anteriormente, es menos comparable.

En el primer lustro del siglo XXI son relevantes las investigaciones de Urrea et ál., (2000) y Valenzuela (2005), quienes enfatizaron en el impacto de la cultura en la innovación, para el segundo lustro destacan los aportes e iniciativas que desde

una mirada similar ubican la cultura como componente importante para favorecer la innovación (Calderón y Naranjo, 2007; Rueda y Rodenes, 2010;

Naranjo et ál., 2010; Herzog y Leker, 2010; Kaasa y Vadi, 2010). Y más recientemente el trabajo de Martínez (2010), que aborda a través del modelo de Denison y Mishra (1995), la incidencia de la cultura en los resultados o desempeño de la empresa.

Otros estudios analizan la poca flexibilidad de modelos culturales que están mucho más orientados al control (Rueda y Rodenes, 2010). Según esto, cuando no hay una efectiva estimulación de la autonomía en términos de creatividad en los empleados se generan dificultades en los cambios y eso conlleva inevitablemente a mayor limitación de las capacidades y desarrollos innovadores en la empresa, y con ello se hace más complejo el logro de mayores niveles de desempeño (Martínez, 2010), por la escasa orientación al relacionamiento con agentes externos (Sierra, 2009), lo que dificulta la incursión en el mercado externo.

Por su parte, Calderón y Naranjo (2007), señalan las empresas innovadoras tienen un perfil claramente extrovertido, se focalizan en los clientes y son abiertas al medio ambiente, tesis que es reforzada por Naranjo et ál., (2010), quienes señalan que las culturas orientadas a lo externo son más favorecedoras de innovación y resultados.

La revisión de literatura científica en los antecedentes de la presente investigación deja ver la importancia que reviste para estudios desde la psicología de incorporar nuevos análisis a la luz del desarrollo de competencias y capacidades de los empleados y que por esta vía, desde el marco ético y misional de la institución se posibilite y asegure la generación de procesos de identidad, apropiación y empoderamiento dentro y fuera de la misma con participación activa de quienes la conforman.



Sin embargo, como se ha señalado con anterioridad la mayoría de los trabajos sobre cultura organizacional en Colombia han estado orientados al enfoque descriptivo, de ahí que, “se debe incrementar la investigación de carácter explicativo lo que implica necesariamente enfatizar en trabajos de carácter extensivo, que permitan un mayor nivel de generalización de los estudios.” (Ruíz y Naranjo, 2012, p. 298).

Problema de investigación y objetivos

Abordar la cultura y el clima organizacional, en el contexto de la educación superior está siendo un tema de creciente interés, debido al impacto que estos tienen sobre los procesos de la organización, sus resultados y sobre el desempeño y la satisfacción de los colaboradores, es por esto que se hace importante caracterizar y diagnosticar cada uno de estos elementos.

Esto lleva a pensar en la necesidad de pensarse no solo la cultura y el clima, sino las dinámicas organizacionales, que subyacen la vida de esta institución, de allí surgió el planteamiento de la pregunta de investigación: ¿En qué medida los elementos que constituyen la dinámica organizacional inciden en la cultura y el clima de una institución de educación superior con metodología virtual y a distancia?

Martin (2002), propone tres enfoques simultáneos para el estudio holístico de la cultura: integración, diferenciación y fragmentación, los cuales no deben ser trabajados de manera secuencial, teniendo en cuenta, como lo afirma Schein (2004, p. 12), que la cultura organizacional, “(...)

es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.”

Como base epistémica y en la dinámica comprensiva de la pregunta se derivaron las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las dinámicas organizacionales que caracterizan a la institución? ¿Qué tipo de cultura predomina en la institución? ¿Cuáles son las percepciones de los colaboradores sobre las condiciones del trabajo y el ambiente laboral? ¿Es posible plantear estrategias conducentes a la transformación de las dinámicas organizacionales de forma que incidan positivamente en la cultura y el clima de la institución?

A partir de estas fue definiéndose el objetivo general: Determinar el grado de incidencia de las dinámicas organizacionales en la cultura y el clima de una institución de educación superior con metodología virtual y a distancia; así como los objetivos específicos referidos a establecer las dinámicas organizacionales de la institución, caracterizar el tipo de cultura que predomina en ella, e indagar las percepciones de los colaboradores sobre el clima y la cultura.

Descripción teórica

Metodología

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue mixta, pues retomó procedi-

Tabla I. Enfoques simultáneos estudio holístico

Perspectiva	Orientación al consenso	Relación entre manifestaciones	Orientación a la ambigüedad
Integración	Consenso en toda la organización	Consistencia	La excluye
Diferenciación	Consenso en la subculturas	Inconsistencia	La canaliza fuera de las subculturas
Fragmentación	No consenso, múltiples visiones	Complejidad (no hay consistencia ni inconsistencia clara)	Se centra en ella

Fuente: Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press



mientos de la investigación cualitativa y cuantitativa para dar respuesta al tema investigado. Se interpretaron los datos y respuestas a partir de la aplicación de dos instrumentos contrastados con las percepciones, imaginarios, puntos de vista, etc., de los sujetos participantes, con ello se garantizó que la mirada fuera mucho más holística en cuanto que se complementaron en el diseño mismo de este tipo de metodología. Se utilizaron instrumentos de recolección de información de corte cualitativo y cuantitativo, los cuales se aplicaron al equipo de colaboradores de las áreas administrativa y docente.

La aproximación cualitativa se llevó a cabo a través de una entrevista estructurada de 12 preguntas, teniendo en cuenta las siguientes categorías: comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, ambiente de trabajo, relaciones directivo-colaborador, motivación y organizaciones informales, buscando que los colaboradores expresaran sus opiniones y percepciones respecto a estos elementos y así poder encontrar puntos comunes que permitieran definir el tipo de dinámica que subyace a esta institución. Los tópicos abordados en la entrevista fueron extractados de Sánchez (2010), cuando habla de las variables que caracterizan la orientación hacia la dimensión personas.

Los resultados de las entrevistas se sistematizaron en matrices analíticas con base en categorías, momentos y dimensiones que se definieron a partir de los resultados de la aplicación del instrumento cuantitativo. La evaluación y análisis se hizo a través de unas categorías con sus respectivas rúbricas que retomaron los elementos de cada una de las respuestas a la luz del problema de investigación.

El análisis cualitativo se realizó metodológicamente desde la perspectiva de la Teoría Fundamentada la cual permitió identificar categorías de análisis derivadas de los datos obtenidos de dieciocho entrevistas estructuradas, a través de un proceso de conceptualización y cla-

sificación identificando los conceptos-fenómenos que pueden "(...) localizarse, colarse en una clase de objetos similares o clasificarse. Cualquier cosa que esté ubicada en una clasificación dada tiene una o más propiedades (características) reconocibles (definidas, en realidad) tales como tamaño, forma, contornos, masas, etc." (Strauss y Corbin, 1990, p. 113).

Así, siguiendo los postulados de Strauus y Corbín, desde la estructura de la teoría fundamentada, en esta investigación se tuvieron en cuenta los siguientes pasos: obtención de notas a partir de la interpretación de la realidad observada en primera instancia y contrastadas en la aplicación de las entrevistas. Luego, se hizo el proceso de codificación de la información mediante el establecimiento de categorías emanadas de los resultados y análisis para hacer una comparación constante entre las categorías hasta alcanzar la saturación de las mismas.

En la fase cuantitativa se aplicaron dos instrumentos sobre cultura y clima organizacional. Para cultura se utilizó el cuestionario de Denison adaptado al español por Bonavia, Prado y García-Hernández (2010), compuesto de 12 subescalas o índices: empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades, valores centrales, acuerdo, coordinación e integración, orientación al cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizativo, dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión, las cuales se agruparon en 4 dimensiones: Implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, es un instrumento autoadministrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión que estuvo conformado por 60 ítems, cada uno codificado en una escala tipo Likert.

Para complementar este análisis se aplicó el cuestionario sobre Clima Laboral, desarrollado por Jaime Valenzuela (2004), el cual consta de dos partes: la primera plantea tres preguntas de respuesta abierta; y la segunda fue un cuestionario



de 80 preguntas de respuesta cerrada sobre el clima laboral, agrupadas éstas en 10 escalas o categorías. La escala va de 1 a 5, dependiendo si la situación que prevalece, si es una característica “negativa” o a una “positiva”, respectivamente, los valores de en medio sirve para indicar varios grados de presencia o ausencia de cada característica.

El análisis cuantitativo se realizó bajo la estimación del coeficiente alfa de Cronbach que para este caso fue de 0,89, con un alfa de Cronbach basado en los elementos tipificados de 0,91 a partir del cual se analizó la media, la desviación típica, la correlación ítem-total y el alfa de Cronbach si se elimina el elemento, así mismo se calcularon los estadísticos descriptivos para cada ítem y las correlaciones entre las variables con base en las 4 dimensiones y sus respectivas subescalas. Los estadísticos se basaron en todos los casos con datos válidos para todas las variables del procedimiento.

El análisis estadístico de los datos se realizó mediante el paquete estadístico SPSS y el programa EQS aplicando el método de extracción con base en el análisis de componentes principales y el método de rotación: normalización Varimax con Kaiser lo que indicó que la rotación convergió en 20 iteraciones, de esta manera se obtuvieron las correlaciones entre todas las escalas que resultaron estadísticamente significativas; igualmente se evaluó la consistencia interna y la estructura factorial del instrumento, para ello se aplicaron análisis factoriales exploratorios, a través del método de máxima verosimilitud con rotación varimax encontrando en términos generales una adecuada consistencia interna para el cuestionario con un alfa de Cronbach de 0,91 y para las diferentes dimensiones y escalas que lo componen superior a 0,89 donde los diferentes índices sugieren que el modelo es adecuado para la dimensión *implicación* representado en el compromiso e identidad de los participantes con la misión de la institución.

Para este análisis se utilizó como medio de validación estadística la estimación del coeficiente alfa de Cronbach. Este programa contiene un sistema de análisis de ítems exhaustivo que puede emplearse con ítems calificados en forma binaria (0-1) y en cadenas respuesta de opción múltiple (A B C D). También es posible analizar respuestas a ítems tipo escala Likert.

Población y muestra

La muestra para el instrumento cualitativo estuvo compuesta por 18 participantes los cuales pertenecen a las 7 áreas que componen esta sede de la universidad; el criterio de selección para la técnica de recolección de información que se utilizó – entrevista estructurada- fue que los colaboradores llevaran más de dos años de vinculación a la institución, pues los temas que se trataron exigían cierto nivel de conocimiento y empoderamiento de los procesos de la institución. La selección de la muestra, se realizó por una asignación aleatoria entre el total de los colaboradores que cumplían con el criterio.

Para los instrumentos cuantitativos -cuestionario sobre clima y otro sobre cultura-, la muestra fue de 102 y 104 colaboradores, respectivamente. El criterio para seleccionar la muestra es que fueran colaboradores de tiempo completo y estuvieran vinculados a la institución hace un año, la razón de esta selección se hizo bajo la premisa que los empleados con cierta antigüedad, participan activamente de la vida de la institución como espectadores o protagonistas, lo que les da un mayor juicio para evaluar aspectos internos de su organización; dicha muestra se hizo con el apoyo del área de gestión humana, quien proporcionó el listado total de colaboradores, el cual fue filtrado teniendo en cuenta los criterios anteriormente expuestos.

Hallazgos

La entrevista, igual que los instrumentos cuantitativos, se analizó desde cuatros



dimensiones que brindan una interpretación centrada en las dinámicas organizacionales: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estas dimensiones a su vez arrojaron una serie de categorías axiales o complementarias a través de las cuales se evidenciaron coincidencias en cuanto a componentes de análisis factoriales y de categorización, así por ejemplo, las cuatro dimensiones comparadas a la luz de los resultados de las entrevistas presentan características propias de la cultura de la institución que coinciden con las caracterizaciones contempladas en los documentos institucionales y en los imaginarios y percepciones de los colaboradores.

Una de las primeras coincidencias que se encuentra tiene que ver con el involucramiento y la manera como éste es asumido por los colaboradores desde la identificación que hacen de los valores de la institución y en los cuales redimensionan su proyecto de vida. De esta manera tanto los resultados obtenidos en la entrevista como el grado de afinidad con los principios rectores y orientadores evidencian que los comportamientos y actitudes de los colaboradores son concordantes con el grado de adaptabilidad que influye desde el reconocimiento de la misión y la consistencia al interior de la institución.

Se realizó el análisis de documentos que brindaban información complementaria sobre procesos y dinámicas al interior de la institución y a partir de la cual se establecieron criterios de sistematización con base en las dimensiones seleccionadas para el análisis de los instrumentos. Una segunda coincidencia tiene que ver con la existencia de una correlación entre la misión y los principios institucionales con la percepción que tienen los colaboradores entrevistados acerca de su rol dentro de la institución con arreglo a sus intereses, necesidades y proyecciones a corto y mediano plazo. Con base en ello se identificaron procesos de identidad y empoderamiento que se gestan dentro y fuera de la institución en los que los cola-

boradores se asumen como parte activa por cuanto se identifican con los principios rectores: deber ser, ser y hacer.

Hay entonces una coincidencia entre la misión de la institución, su proyección social con base en los preceptos del humanismo y el cristianismo, y la manera como los participantes se dimensionan como miembros y sujetos sociales de la misma. Así, según las correlaciones entre la entrevista y la revisión documental el involucramiento y la misión forman parte substancial del clima laboral en cuanto a bienestar, estabilidad y proyección personal y colectiva, reconociendo la importancia del trabajo en equipo y el rol dentro del área o dependencia.

Cuando se compararon los resultados obtenidos en la dimensión de adaptabilidad con los de involucramiento se encontró que emergen una serie de comportamientos y actitudes ligadas a los procesos de identidad con la institución que aportan significativamente al reconocimiento de una cultura que reúne las percepciones y significados de los colaboradores frente a su quehacer profesional y personal.

Una cultura que se configura a partir de lo que sienten, piensan, perciben e interiorizan los colaboradores ya no sólo como parte de su rol como profesionales sino como seres sociales quienes a partir de sus subjetividades redimensionan su proyecto de vida ligado a las oportunidades que encuentran en la institución por lo que su trabajo deja de ser una actividad remunerada alineada de sus competencias y pasa a ser un conjunto de capacidades que aseguran y posibilitan su calidad de vida. Ello dio cuenta de las dinámicas organizacionales existentes que se reconstruyen constantemente.

La dimensión de involucramiento registró comportamientos favorables en los tres instrumentos toda vez que, de acuerdo con las preguntas asignadas la favorabilidad en los índices de Cronbach estuvo por encima de la media en los tres casos siendo altamente significativa en



la entrevista sobre dinámicas organizacionales puesto que hubo implicación en las cuatro dimensiones. Es decir, aunque fue relevante el comportamiento de los resultados de la entrevista en la dimensión de involucramiento las respuestas registradas por los participantes se estuvieron igualmente relacionadas con los demás ítems correspondientes a las otras tres dimensiones, lo que dio cuenta de una amplia identificación de la misión y los principios de la institución aunque con una marcada diferencia con el reconcomiendo de las posibilidades laborales, académicas, personales y humanas.

Ahora bien, teniendo en cuenta que los tópicos de la investigación se escogieron a partir de las categorías – cultura y clima organizacional- y de la variable – dinámica organizacional –, con base en la comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, ambiente de trabajo, relaciones directivo-colaborador, motivación y organizaciones informales, los resultados obtenidos en la aplicación de los tres instrumentos demostraron que los elementos que constituyen la dinámica organizacional inciden en la cultura y el clima de la institución.

Dicha incidencia está referida al grado de apropiación que tienen los colaboradores con respecto a los procesos y dinámicas que se generan al interior de la institución lo que implica un reconocimiento de los principios éticos y los elementos constitutivos de la cultura organizacional de la cual hacen parte, asumiendo la cultura como algo que las organizaciones son o construyen y no que simplemente tienen, sin más. En esta postura, las organizaciones son entendidas y analizadas en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos.

El análisis desde la teoría fundamentada permitió identificar categorías de análisis derivadas de los datos obtenidos de dieciocho entrevistas estructuradas: categorías selectivas, con sus respectivas definiciones operacionales, sobre las cua-

les giraron las 12 preguntas que buscaron conocer las percepciones de los colaboradores en relación con las condiciones del trabajo y el ambiente laboral; en la composición de las categorías selectivas se identificó que algunas de estas compartieron categorías axiales.

La codificación axial implicó un reagrupamiento de las categorías centrales con sus subcategorías, a partir de un análisis centrado en las relaciones entre las propiedades y las dimensiones identificadas en cada categoría selectivas y su respectiva implicación axial, buscando con ello integrar y ajustar teóricamente las categorías centrales de la investigación. De esta manera, luego de ser identificadas las categorías centrales, se estructuró una red semántica para ir integrando las categorías y generando teoría como lo establecen Strauss y Corbin (2002).

Con base en este proceso y a partir de la red semántica se encontró que la categoría selectiva involucramiento, está asociado a tres códigos axiales –relaciones entre las categorías - Identidad de los miembros, Integración y Perfil de decisión, de los cuales solo el último no comparte asociación con otras categorías selectivas lo que se interpreta como exclusividad de la información en cuanto al contenido de análisis. El código selectivo involucramiento contiene tres códigos axiales de los que el código Perfil de la decisión {0-9} es quien más códigos abiertos contiene siendo percepciones de perfil de decisión basado en el talento humano {12-1} quien más narraciones asociadas tiene (12) y el valor 1 se interpreta como el número de códigos con el que este se encuentra relacionado.

Por otra parte la identidad de los miembros {0-4} identifica tres categorías abiertas donde el código de identidad con el objetivo de la institución {31-3} contiene 31 narrativas asociadas que se distribuyen en 3 diferentes códigos axiales, es decir que esta categoría estará presente en otros aspectos teóricos identificados en



las presentes redes semánticas. De la red semántica se pudo derivar la información del Perfil de la decisión {0-9} basado en que los participantes hicieron referencia a que una característica institucional a nivel de cultura organizacional es la elección de integrantes basada en el talento humano más que en el perfil de decisión basado en actividades {3-1}.

Asimismo, se encontró que la identidad de los miembros {0-4} con la institución demostró una alta saturación en el código identidad con el objetivo de la institución {31-3} por lo que los entrevistados refirieron sentirse orientados en su trabajo con base en lo que la institución propone y también algunos de ellos expresaron por medio de la identidad basada en el servicio {18-3} donde se refirieron a ir más allá del rol activo con la institución para trabajar por la comunidad, contrario a lo que se identificó en el código identidad con el trabajo {11-3} donde las narrativas refirieron a las acciones laborales como función del cargo por cumplimiento.

Igualmente, se encuentra la Integración {0-7} que contiene como fuerte la percepción positiva al trabajo en equipo por logros reflejados {18-3} donde se refiere al trabajo de las funciones coordinadas por cada grupo y área de trabajo; sin embargo, se identificaron percepción desfavorable de la comunicación entre compañeros {11-3} entre otras donde se encontró el individualismo centrado al trabajo como respuesta al cargo más no al desempeño profesional por compromiso con la institución en donde se propone activamente por la conexión del trabajador para la solución de problemas. Lo anterior, permitió concluir que desde cualquier posición en la estructura, los colaboradores están empoderados de sus procesos y se sienten con argumentos suficientes para juzgar y cuestionar los procesos y procedimientos de la institución.

En cuanto a las percepciones asociadas al código selectivo Consistencia{0-3}, se encontró que el código axial de toleran-

cia al riesgo {0-6} contiene la información que desarrolla el fomento de actividades que involucren el trabajo en equipo {14-3} más allá del trabajo en grupo, así como el fomento del respeto de ideas {6-2} y el del debate de ideas {8-3} que involucra las funciones coordinadas para el desarrollo de la organización.

En el código selectivo Comunicación {0-10} se encontró como punto relevante la percepción de comunicación digital efectiva con los estudiantes {7-4} donde las narrativas apuntan a un fortalecimiento en la interacción estudiante-docente en procesos que conlleva la educación virtual, asimismo se encontraron diversos códigos que describen falencias en la comunicación centrada en los procesos estructurales y organizacionales de la institución, así como también percepciones asociadas al trabajo de los individuos que se centran en el desarrollo de las actividades por labor y no por cohesión con la institución.

En cuanto a la información hallada en la Adaptabilidad {0-4}, la Tolerancia al riesgo {0-16} se satura con códigos que se presentan asociados en otras redes semánticas pero que se enfocan en el proceso de decisión centrado en el fomento de nuevas capacidades, sin embargo, se encontraron relaciones de códigos con percepciones desfavorables acerca del proceso de adaptación organizacional y de los procesos estructurales, así como los centrados en los aspectos individuales de los cargos.

En el código Control {0-6} se estableció que la regulación del tipo de trabajo se centra en aquellos que siguen lo reglamentado para cada cargo y cumplen sus funciones y las narrativas que se asocian a la apropiación de los procesos organizacionales. Se encontraron diversos detalles acerca del tipo de dirección de cargos medios y altos en los que el enfoque de la organización se ve afectado, según las narrativas de los entrevistados, por la articulación de las decisiones y planeación



entre jerarquías, las cuales no siempre siguen los mismos patrones y pueden llegar a comportarse de formas variadas que pueden parecer otras instituciones.

Los resultados que se refieren los aspectos relacionados con la Misión {0-2}. Por una parte se encuentra la Identidad de los miembros {0-9} con la institución en donde se encuentran como enlaces únicos los códigos percepción positiva de la educación integral {2-1}, percepción positiva de la inclusión por medio de la educación {2-1} y la percepción desfavorable de la puesta en práctica de la Misión {4-1}, así como también se encuentran códigos saturados en otras redes semánticas que permiten identificar narrativas que expresan el vínculo personal y profesional con la institución, en este caso mediado por la Misión.

En cuanto a Misión y Objetivos {0-11} las características explícitas acerca de la entrega personal y el fomento de nuevas herramientas y habilidades se contrastó con las narrativas asociadas al desempeño individual limitado por el seguimiento del reglamento o por jerarquías de mando con fines gerenciales.

Las cuatro categorías que componen las dinámicas organizacionales representan los pilares sobre los cuales se fundamenta el accionar de las personas y de la institución misma y la repercusión de estas sobre la cultura y el clima; es evidente el vínculo de los colaboradores con la institución a pesar de las ambivalencias y contradicciones, pues en algunos momentos se sienten filiales y comprometidos con los procesos de la institución y en otras circunstancias la percepción está mediada por situaciones concretas, las cuales pueden no ser favorables para las personas en el momento, de allí que muchas que las respuestas a la entrevista estuvieran permeadas de emocionalidad.

El análisis estadístico de los datos se realizó mediante el paquete estadístico SPSS y el programa EQS aplicando el método de extracción con base en el

análisis de componentes principales y el método de rotación: normalización Varimax con Kaiser lo que indicó que la rotación convergió en 20 iteraciones. De esta manera se obtuvieron las correlaciones entre todas las escalas que resultaron estadísticamente significativas

Igualmente se evaluó la consistencia interna y la estructura factorial del instrumento, para ello se aplicaron análisis factoriales exploratorios, a través del método de máxima verosimilitud con rotación varimax encontrando en términos generales una adecuada consistencia interna para el cuestionario con un alpha de Cronbach de 0,91 y para las diferentes dimensiones y escalas que lo componen superior a 0,89 donde los diferentes índices sugieren que el modelo es adecuado para la dimensión *implicación* representado en el compromiso e identidad de los participantes con la misión de la institución.

La correlación de las cuatro dimensiones con las 12 escalas con base en los datos obtenidos en la aplicación del instrumento permite hacer una lectura holística acertada y coherente acerca de las dinámicas organizacionales a través de la cultura organizacional toda vez que los factores que determinan o modifican las situaciones y contextos en que interactúan los participantes influyen directamente en las percepciones y significados que éstos tienen sobre su rol dentro de la institución lo que se refleja en sus comportamientos y actitudes hacia la misma: empoderamiento e identidad como sujetos partícipes y dinamizadores de los procesos estructurales y coyunturales.

Todas las escalas mostraron estar relacionadas entre sí, sin embargo la tendencia es mucho más marcada en las escalas que componen la dimensión *implicación*, sobre todo en lo relacionado con el desarrollo de capacidades, lo que permite que las personas sientan mucha confianza hacia su quehacer, su saber ser y saber hacer, que permite, según los datos obtenidos, que se generen procesos



de cultura informal que dinamizan los espacios de trabajo e interacción entre sujetos, y con ello, mayor identificación (implicación) de los colaboradores con la institución desde el trabajo en equipo y el empoderamiento. En cuanto a las otras dimensiones se registró una amplia correlación entre estas y las escalas como sucede con la *adaptabilidad*, por cuanto ningún ítem resultó problemático y todas las escalas mostraron relaciones entre sí.

De esta manera, se evidenció una tendencia favorable al reconocimiento del trabajo colaborativo para el beneficio común y la oportunidad y estabilidad laboral que la institución les brinda así como un ambiente espiritual que responde a las exigencias y necesidades de cada colaborador vinculado, lo que redundará en la posibilidad de crecimiento profesional, personal, intelectual y humanista a partir de la integración que se promueve entre los colaboradores, en cada una de las áreas y dependencias, y en el contexto general.

Para el caso de la dimensión Misión, tampoco se registraron ítems problemáticos ni variaciones significativas en las relaciones entre las escalas, por lo cual se infiere que en términos de visión, metas y objetivos existe una significativa correlación entre las escalas y la dimensión lo que puede establecerse a partir de la visión de los participantes sobre la institución que basada en el servicio conlleva a la apertura hacia nuevas miradas e ideas, y la posibilidad de hacer nuevas propuestas que sean tenidas en cuenta, siempre que se garantice efectividad en las relaciones inter e intra personales de manera asertiva y recíproca.

La dimensión de consistencia mostró una correlación significativa aunque en menor grado de implicación o influencia con respecto a involucramiento y adaptabilidad puesto que para la escala de valores centrales conformada por las preguntas 16 al 20, así como la escala acuerdo compuesta por las preguntas del

21 al 25; y coordinación e integración, preguntas del 26 al 30, la media de la escala si se elimina el elemento estuvo entre 315 y 318, siendo la más baja la correspondiente al ítem 16 con 315, 29, y el más alto o significativo corresponde al ítem 24 con 316, 76. Aun así, fue significativo en la correlación lo referido al compromiso y el sentido de pertenencia con la institución.

De acuerdo con los datos obtenidos y analizando el comportamiento de las correlaciones a la luz del mínimo, el máximo, la media y la desviación típica (tabla 2), de las dimensiones y escalas con base en el instrumento de Deninson, todos los ítems aportaron significativamente al conjunto de la escala, es decir, existe en efecto una expedita correlación relativamente alta con el total del cuestionario, teniendo en cuenta que la correlación media de los diferentes ítems que componen el cuestionario con la escala global es 0,91).

Ahora bien, los ítems 21 y 31 registran el alfa de Cronbach más bajo (0.876), que comparado con las demás escalas y subescalas son representativamente inferiores, sin embargo no representan mayor variación en el índice de correlación, es decir, a pesar del bajo alfa de cronbach aportan significativamente a la correlación del conjunto de la escala. Un comportamiento diferente lo presentó la escala de empoderamiento de la dimensión involucramiento que en sus subescalas presentaron índices de correlación sobre 0.7, y de ellos el ítem 3 presentó un índice de correlación de 0,6, esto es, una correlación muy baja con el conjunto de la escala, lo que indica que apenas existe relación entre este ítem y los restantes.

Ahora bien, al eliminar este ítem, la consistencia interna de la subescala y de la dimensión que lo contienen no representa mayor variación. En síntesis, las correlaciones entre todas las subescalas resultaron positivas, estadísticamente significativas y en general relativamente altas (casi la totalidad de las correlaciones se encuentran entre 0,8 y 0,9).



En lo referido a las 4 dimensiones, se evidenciaron correlaciones significativamente altas con índices superiores a 0,70) y significativas al nivel de 0,01. De acuerdo con esto, y teniendo en cuenta los valores obtenidos por Denison et al, (2005 y 2006), con los valores obtenidos en la presente investigación se observó que en efecto el instrumento dio cuenta de las dinámicas organizacionales al interior de la institución y de la manera como se articulan integralmente permitiendo con ello una lectura más contextual y situada de la cultura que emerge en las diferentes áreas y dependencias que componen y estructuran la institución.

Un aspecto a resaltar en términos de clima laboral, en el análisis cuantitativo de acuerdo con el alfa de Cronbach y el índice de correlación donde prevalecen características positivas, se encontró que la percepción de los colaboradores que participaron en la aplicación del instrumento es significativamente alta por cuanto asumen tener libertad para hacer su trabajo como lo desean (.608), ya que el jefe de su área o dependencia valora su trabajo (.635), y el perfil y sus funciones están bien especificadas (.678).

La dimensión implicación, relacionada con el desarrollo de capacidades, evidencia que las personas sienten mucha confianza hacia su quehacer, su saber ser y saber hacer, que permite, según los datos obtenidos, que se generen procesos de cultura informal que dinamizan los espacios de trabajo e interacción entre sujetos, y con ello, mayor identificación de los colaboradores con la institución desde el trabajo en equipo y el empoderamiento.

Se evidenció una tendencia favorable al reconocimiento del trabajo colaborativo para el beneficio común, además reconocen la oportunidad laboral y la estabilidad que la institución les brinda, así como un ambiente espiritual que responde a las exigencias y necesidades de cada colaborador vinculado, lo que redundará en la posibilidad de crecimiento profesional,

personal, intelectual y humanista. También perciben una buena comunicación entre el equipo de trabajo, cuentan con recursos para desempeñar su función, oportunidades de formación, crecimiento laboral respecto a los ascensos, valoración del trabajo realizado, dinamismo y disposición para la realización de las tareas y actividades, donde resaltan el compañerismo y la amabilidad.

Con base en los resultados obtenidos y luego de hacer la triangulación con los planteamientos esbozados en el marco teórico y conceptual pudo determinarse que en la institución existe un ambiente de trabajo potencialmente significativo puesto que cuenta con condiciones favorables para el desarrollo de los colaboradores en lo profesional y personal, las relaciones entre las personas son basadas en el respeto y la colaboración.

En términos generales los hallazgos de esta investigación contribuyeron a establecer la incidencia de las dinámicas organizacionales en la cultura organizacional y el clima laboral de la institución y con ellas, el fortalecimiento organizacional, especialmente a los procesos de gestión humana, los cuales están dirigidos al intangible más valioso de la institución, las personas. De esta manera se identificó que las dinámicas que caracterizan la institución están representadas en la identificación de los colaboradores con los preceptos éticos y misionales de la institución y con base en esto la manera en que perciben su rol dentro de la estructura organizacional a nivel de participación y autonomía. Este reconocimiento asegura que los procesos internos se desarrollen satisfactoriamente con beneficios a nivel individual y colectivo.

Los elementos de la dinámica organizacional de la institución objeto de estudio están referidos a los procesos de gestión humana que aseguran la adaptación externa de los colaboradores con las dinámicas internas que conllevan a una mayor integración de los elementos y



factores que hacen posible a identidad, la apropiación y el empoderamiento. Gómez (2008) propone estudiar la identidad no solo a partir de los rasgos visibles (valores, creencias, estilos de liderazgo y normas) sino también desde los factores generadores de la misma (historias, estructuras, valores, tecnologías y estrategias), partiendo de una perspectiva más amplia que abarque las percepciones de las partes interesadas, tanto en el interior como en el exterior de la empresa.

De esta manera se identifican en la institución valores, prácticas y comportamientos que son determinantes y que deben asumirse a nivel individual y colectivo tanto en las áreas o dependencias como en la estructura general de la institución, para el desarrollo de acciones encaminadas a lograr una cultura innovadora. Rueda y Rodenes (2010), plantean que para alcanzar este propósito, es necesario incorporar una serie de características tales como: promoción de nuevos valores y creencias, incentivar la generación de nuevas ideas, transmisión de conocimientos y experiencias, motivación a los empleados, ausencia de complejidad y formalismo, tolerancia de los errores, compromiso directivo, introducción de nuevas tecnologías, olvidar viejos métodos y formas, adquirir nuevos conocimientos, escuchar al cliente, prácticas y comportamientos e invertir, arriesgar y experimentar, con el fin de lograr resultados organizacionales eficientes adentro y afuera.

Teniendo en cuenta que la institución está empeñada en crear y promover acciones encaminadas a lograr una cultura innovadora como las que plantean Rueda y Rodenes (2010), puede decirse que el tipo de cultura que predomina en la institución está referido al reconocimiento de las competencias y capacidades de los colaboradores a través de la importancia que se da a la creatividad y la necesidad que tienen de investigar e innovar permanentemente; esto permite que el conjunto de valores asociados al desarrollo de las labores y actividades sea interiorizado

por los docentes de manera significativa redundando en calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje en la metodología a distancia.

Asimismo, la cultura de la institución está enmarcada en la existencia de unos valores de innovación y desarrollo social como el compromiso con la calidad, el servicio a la comunidad, el cumplimiento de los compromisos académicos, investigativos, sociales y comunitarios, es decir, una clara coincidencia entre los valores contemplados en la misión institucional y los preceptos morales y éticos de servicio y entrega que los colaboradores identifican como parte de su ser y su quehacer dentro y fuera de la institución; y en contraste la prevalencia de aspectos críticos como la falta de confianza mutua en cuanto a las prácticas de recursos humanos.

Con respecto a los hábitos colectivos predomina el intercambio de información de manera efectiva producto de una comunicación asertiva y la identificación por parte de los colaboradores de las posibilidades que tienen para desarrollar su proyecto de vida a corto y mediano plazo en concordancia con el sistema de valores y elementos propios de la cultura de la institución. Esto está ligado a las percepciones de los colaboradores sobre las condiciones del trabajo y el ambiente laboral puesto que según los resultados y análisis estas dimensiones son las base de sus comportamientos y actitudes en la medida que existe un reconocimiento de condiciones favorables para el desarrollo no solo de sus labores y actividades laborales sino para el desarrollo pleno de sus capacidades sociales y humanas.

Los resultados muestran que los elementos constitutivos de la cultura organizacional le apuesta al fortalecimiento de los factores de coherencia cultural y cohesión de los colaboradores de la institución potenciando los procesos de adaptabilidad e involucramiento a través de la comunicación y la participación que incluyen acciones de mejoramiento cultural sistemáticas



guiados por el conjunto de creencias, valores y principios de la institución.

Con base en ello se evidencia que la institución objeto de estudio asume la cultura desde la perspectiva de la mejora institucional como lo proponen Tomás et. al (2001) a través del diseño de estrategias para favorecer el cambio hacia una cultura más adaptativa y en esta medida como lo registran los resultados de los instrumentos los colaboradores perciben que el reconocimiento de sus competencias y capacidades permiten la participación en las decisiones que afectan individual y colectivamente los procesos dentro y fuera de la institución.

Asimismo, se encontró que en la institución la percepción de los colaboradores está relacionada con el grado de identificación con las dinámicas y procesos que se gestan al interior de la misma y que impacta sobre las prácticas, procedimientos y participación a nivel de área o dependencia hasta llegar a los cuerpos colegiados de mayor poder decisorio, razón por la cual, los colaboradores perciben que sus aportes, ideas e iniciativas son apoyadas y recompensados por la institución con base en lo que Schneider (1990), hablando de clima organizacional identifica como estándares previamente establecidos, es decir, sin imposiciones.

Asimismo, se establece que existe un impacto significativo en la cultura por cuanto los colaboradores sienten compromiso y motivación para seguir los lineamientos de la institución, de ahí que en lo referente a la identidad de los miembros se encontraron tres categorías abiertas donde el código de identidad con el objetivo de la institución contenía 31 narrativas asociadas.

La identidad de los miembros con la institución demostró una alta saturación en el código identidad con el objetivo de la institución por lo que los entrevistados refirieron sentirse orientados en su trabajo con base en lo que la institución propone y también algunos de ellos expresaron por

medio de la identidad basada en el servicio donde se refirieron a ir más allá del rol activo con la institución para trabajar por la comunidad, contrario a lo que se identificó en el código identidad con el trabajo donde las narrativas refirieron a las acciones laborales como función del cargo por cumplimiento.

Lo anterior evidencia la existencia de un alto riesgo de que la personalidad y las percepciones de los miembros de la institución ejerzan tanta influencia que vayan en detrimento de la filosofía, la misión y los valores, es decir, hay una incidencia directa del conjunto de comportamientos socialmente reconocidos y que están respaldados por los valores y normas de la institución sobre el clima y la cultura de la misma (Arnollete, 2009).

En consecuencia, el análisis de los resultados a través de la comparación y trazabilidad de la investigación arrojó como principal hallazgo la importancia de la cultura como categoría y dimensión para el análisis de las dinámicas organizacionales y la manera como estas últimas influyen e incluso determinan los comportamientos y actitudes de los colaboradores de la institución teniendo en cuenta que existe una directa correlación entre el conjunto de valores y códigos culturales y el grado de identidad, empoderamiento y apropiación de los colaboradores hacia y con la institución.

Lo anterior está en concordancia con lo planteado por Newstrom (2007), sobre la cultura organizacional cuya importancia radica según él en la identidad organizacional lo que aunado a la estabilidad y al sentido de seguridad estimula el empoderamiento y la apropiación por parte de los colaboradores sobre su entorno laboral y cultural inmediato.

Otro de los hallazgos más sobresalientes de la investigación tiene que ver con la cultura organizacional de la institución objeto de estudio que se caracteriza por el reconocimiento de las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio



de ideas entre los colaboradores y sus respectivos colectivos: áreas o dependencias. Dicho reconocimiento facilita además de la realización de las actividades y el trabajo en equipo, el mejoramiento de los procesos internos y externos que le apuestan a la excelencia desde el entendimiento y acuerdos establecidos por todos los participantes.

Un último hallazgo de relevancia está referido a la identificación de las dinámicas organizacionales que caracterizan a la institución, así como las percepciones de los colaboradores sobre las condiciones del trabajo y el ambiente laboral que determinan el tipo de cultura que predomina en esta. De ahí que sea necesario en futuras investigaciones plantear estrategias conducentes a la transformación de las dinámicas organizacionales de forma que incidan positivamente en la cultura y el clima de la institución.

Conclusiones

La revisión de la literatura especializada a la luz de las principales categorías de estudio definidas para esta investigación: clima y cultura, y la delimitación teórica y conceptual que se hizo con base en estudios recientes destaca la complejidad a nivel epistemológico y conceptual de la cultura organizacional como constructo teórico que permite explicar actitudes y comportamientos de los sujetos, así como también el complejo continuum relacional al interior de la institución.

La fase de implementación de los instrumentos permitió determinar la imperativa capacidad que tiene la cultura organizacional para explicar relaciones intrínsecas y circunstanciales dentro de las áreas o dependencias, entre colaboradores y directivos, y a partir de estas, determinar los principales elementos que configuran la cultura a partir de la asociación con las prácticas de recursos humanos.

Sin embargo, aunque los resultados son positivos en cuanto a clima laboral

y la cultura organizacional, se evidencia que esta cultura no se refleja en todas las áreas o dependencias pues los comportamientos, relaciones, valores, estilo de liderazgo y toma de decisiones, etc., son diversos y en muchos casos no coherentes con esta filosofía; existe un número de colaboradores que no tienen un vínculo o filiación profunda con la institución.

En la institución objeto de estudio coexisten diferentes tipos de códigos culturales emanados de diversos referentes simbólicos que diversifican las relaciones entre los colaboradores pero sobresale la cultura de la participación y el compromiso enmarcada en los preceptos de control y eficiencia encaminados hacia la excelencia.

La fase de implementación permitió evidenciar la asociación encontrada entre percepciones y significados, de una parte, y la cultura organizacional de otra, como primera instancia para determinar el grado de adaptabilidad e involucramiento de los colaboradores. Como segunda instancia se encontró la identidad entre los diferentes códigos culturales o subculturas inmersas en la cultura organizacional y la manera como se articulan con base en los principios rectores y los valores institucionales.

Aunque la conceptualización sobre cultura organizacional es múltiple, variada y compleja, determinar la cultura de la institución es posible toda vez que actualmente existen diferentes modelos que permiten un acercamiento más social y humano a la relación entre los individuos y el colectivo social en el que desarrollan su vida profesional y logrando un análisis de los comportamientos mediados y concertados o reconocidos socialmente dentro de cada área o dependencia.

La cultura debe analizarse y abordarse desde una perspectiva global, integral, así mismo debe asumirse que de la cultura organizacional surgen las subculturas, las cuales en muchos casos terminan siendo las más fuertes, ya que



emergen de la base y ejercen gran influencia en las costumbres, prácticas y en el desempeño. Teniendo en cuenta que la cultura es el resultado de la suma de las individualidades que confluyen en la organización, es pertinente generar planes de intervención desde el enfoque del aprendizaje, ya que las personas llegan a desempeñar un cargo con una serie de experiencias, conceptos, prejuicios, que ponen de manifiesto en todo su actuar a nivel laboral y personal.

Mediante el estudio o análisis de la cultura de la institución fue posible determinar los estilos de comunicación y liderazgo existentes que dinamizan las relaciones entre los colaboradores y permiten que los procesos internos y externos se articulen favorablemente a través del sistema de valores, creencias, comportamientos y normas compartidas, asumidas e interiorizadas por todos los miembros de la institución.

Finalmente es importante señalar que los resultados de la investigación revelan que existe una significativa identificación de los colaboradores con la institución lo que se evidencia en la confianza y compromiso hacia esta puesto que los elementos que constituyen la dinámica organizacional inciden en la cultura y el clima y permiten que el empoderamiento y la apropiación se configuren en la base de los comportamientos y las actitudes de los colaboradores.

Recomendaciones

La cultura organizacional se configura a través de periodos de tiempo largos en el que media la participación activa de todos los miembros a partir de sus percepciones y significados sobre el clima de la institución pero también con base en las representaciones e imaginarios que surgen en la interacción entre individuos desde y a partir de referentes éticos, morales, convivenciales, entre otros, anclados

a procesos de construcción de identidad dentro de la institución.

Surge la necesidad de emprender nuevos estudios encaminados a resignificar el papel de la cultura organizacional dentro de los estudios de las dinámicas organizacionales buscando con ello trascender en las lecturas e interpretaciones que desde lo social, lo personal y lo vivencial permitan delinear nuevos marcos metodológicos desde la psicología para el análisis de las actitudes y comportamientos de los sujetos como colectivo pero también como parte activa de los procesos ligados a la generación de nuevas lógicas relacionales amparadas en el reconocimientos de los elementos constitutivos de las dinámicas organizacionales.

Hay que tener en cuenta las características socio-económicas de la región y la localidad donde están ubicadas las instituciones. Es decir, aunque el modelo de clima laboral aporta elementos de análisis significativos, contextualmente no brinda herramientas que permitan miradas a profundidad. Caso contrario ocurre con el instrumento de cultura organizacional que no sólo aborda elementos estructurantes referidos a condiciones laborales, sino que trasciende las dimensiones sociales, culturales y vivenciales de los sujetos partícipes de los diferentes procesos y dinámicas internas y externas.

Es imperativo analizar el funcionamiento y desarrollo de la institución objeto de estudio desde el estudio de los comportamientos y actitudes de los colaboradores, insertas en los marcos ético-morales donde se asumen como parte del todo y como actores sociales válidos en la interacción entre sujetos histórico-culturales a través de estudios relacionados con el desempeño, que podrían perfilarse como investigación del impacto de la cultura sobre el desempeño y su papel como variable moderadora entre los recursos humanos y los resultados organizacionales.

Bibliografía

Fuentes

- Abravanel, H. (1992). *Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Serie empresarial. Bogotá, Colombia: Legis Editores.
- Aburto, H y Bonales, J. (Enero-Abril, 2011). *Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional*. Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, N° 51, pp. 41-49.
- Alvarado, E. (2013). Modelo de liderazgo transformacional, clima y cultura factores de seguridad escolar (Tesis doctoral, Universidad del Turabo, Puerto Rico). En: <http://search.proquest.com/docview/1415894619> (Recuperado en marzo 11 de 2015).
- Arnoletto, Edurado Jorge. (Enero-Febrero-Marzo, 2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*. Folletos Gerenciales, Año XIII, No. 1, pp. 70-86.
- Barney, T. (Octu., 1986). *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*. Management Science, Vol. 32, N° 10, pp. 1231-1241. En: <http://www.jstor.org/stable/2631697> (Recuperado en abril 19 de 2015).
- Bonavia, T; Prado, V y García Hernández, Al. (2010). *Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*. Summa Psicológica UST, Vol. 7, N° 1, pp. 15-32. En: <http://digital.csic.es/bitstream/10261/104177/1/SUMMA%20Psicol%C3%B3gica.pdf> (Recuperado en agosto 22 de 2015).
- Bustamante, Jo; Quintero, M y Reyes, A, F. (2012). *Impacto en la cultura organizacional con la aplicación del modelo estándar de control interno (MECI) en la universidad de Antioquia*. En: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/adversia/article/viewFile/11712/10671> (Recuperado en abril 19 de 2015).
- Calderón, G y Naranjo, J C. (julio-diciembre, 2007). *Perfil cultural de las empresas innovadoras: Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas*. Cuadernos de Administración, Vol. 20, N° 34, pp. 161-189. En: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503408.pdf> (Recuperado en marzo 10 de 2015).
- Coffey, A y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Antioquia.
- Cújar Vertel, A del C; Ramos Paternina, C D; Hernández Riaño, H En y López Pereira, J M. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Estudios Gerenciales, Vol. 29, No.128, pp. 350-355. En: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21229786009.pdf> (Recuperado en agosto 22 de 2015).
- De Faria, F. (2010). *Desarrollo organizacional enfoque integral*. México D.F.: Editorial Limusa.
- Denison, D y Mishra, A. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. Organization Science, Vol. 6, N° 2, pp. 204-223. En: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.2.204> (Recuperado en octubre 5 de 2015).
- Denison, D. (1996). *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Natives Point of View on a Decade of Paradigm Wars*. Academy of Management Review, Vol. 21, N° 3, pp. 619-54. En: <https://www.tamu.edu/faculty/bergman/denison1996.pdf> (Recuperado en diciembre 12 de 2015).
- Denison, D. (1997). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Michigan, Estados Unidos: Denison Consulting.
- Gómez, H M. (2008). *Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de las organizaciones colombianas*. Umbral Científico, número 13, pp. 56-64.
- González Treviño, L. (2004). *Análisis del clima organizacional y su relación con la cantidad de accidentes*. Monterrey, N.L., México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- González, J J y Parra, C O. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. Pensamiento & Gestión, Vol. 25, pp. 40-57.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C y Baptista L, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw Hill.



- Herzog, Ph & Leker, J. (2010). *Open and closed innovation - different innovation cultures for different strategies*. International Journal of Innovation and Technology Management Vol. 52, N°. 3-4, pp. 322-343. En: <https://www.deepdyve.com/lp/inderscience-publishers/open-and-closed-innovation-different-innovation-cultures-for-different-USGOc-NKTYA> (Recuperado en agosto 22 de 2015).
- Kaasa, A & Vadi, M. (2010). *How Does Culture Contribute to Innovation? Evidence from European Countries*. Economics of Innovation and New Technology. Vol. 19, N°. 7, pp. 583-604. En: <http://www.mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/RePEc/mtk/febpdf/febawb63.pdf> (Recuperado en abril 19 de 2015).
- Koontz, H y Wehrich, H. (1994). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martin, Joanne. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Martínez, M E. (2010). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. Cuadernos de Administración, Vol. 23, N°. 40, pp.163- 190. (Recuperado en abril 19 de 2015).
- Mondragón, I y Mondragón, A P. (2008). *La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional, estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa*. Estudios Gerenciales, Vol. 24, No. 106, pp. 47-64. En: <http://search.proquest.com/docview/214398637?accountid=48797> (Recuperado en diciembre 11 de 2015).
- Naranjo, J C y Calderón, G. (2010). *La investigación en innovación en Colombia y México. Un análisis desde la difusión en revistas científicas*. Revista Dyna, Vol. 77, No. 162, pp. 191-203.
- Naranjo, J C; Jiménez, D y Sanz, R. (2010). *Organizational culture as determinant of product innovation*. European Journal of Innovation Management, Vol. 13, N°. 4, pp. 466-480.
- Naumov, S. (2011). *Organización total*. México, México D.F.: Mc Graw Hill.
- Patlán Pérez, J; Torres, E y Hernández, R. (2012). *The impact of organizational climate, organizational justice on job satisfaction*. Revista Internacional Administración & Finanzas, Vol. 5, No. 5, pp. 1-19. En: http://econpapers.repec.org/article/ibfriafin/v_3a5_3ay_3a2012_3ai_3a5_3ap_3a1-19.htm (Recuperado en abril 19 de 2015).
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, The Free Press.
- Rueda, G E y Rodenes, M. (2010). *Hacia una cultura innovadora en las empresas*. Puente, Vol. 4, N°. 2, pp. 65-75.
- Ruiz, Y B y Naranjo, J C. (2012). *La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas*. Diversitas: Perspectivas en Psicología, Vol. 8, No. 2, pp. 285-307. En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67925837006> (Recuperado en abril 20 de 2015).
- Salas, E. (2009). Efectos de la Interacción entre la Cultura y las Subculturas Organizacionales en el Clima de la Organización. (Disertación doctoral, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México).
- Sánchez, M I. (2010). Caracterización de la cultura organizacional de las instituciones de educación superior del estado de Guanajuato (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Querétaro). En: http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/mirna_sanchez_gomez.pdf (Recuperado en abril 20 de 2015).
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3ra. Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes S.A.
- Schneider, B. (1990). The Climate for Service: An Application of the Climate Construct. En Benjamin Schneider (Ed.). *Organizational Climate and Culture* (pp. 383-412). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sierra, J H. (julio-diciembre, 2009). *Assessing exporting culture in Colombian SMEs: a look at the Export Promotion Program (EPP)*. Cuadernos de Administración, Vol. 22, N°. 39, pp. 99-134. En: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20511993006.pdf> (Recuperado en marzo 11 de 2015).



- Strauss, A y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Tomás, Ma; Armengol, C; Borrell, N; Castro, D; Esteve, J; Feixas, M; Gairín, J y Marqués P. (2001). El cambio de cultura en las universidades del siglo XXI. En: Marina Tomás (Coord.), *Educar 28* (147-162).
- Topa, G y Morales, J F. (2008). Cambio organizacional en la educación superior a distancia: la re-negociación del contrato psicológico de los empleados. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, Vol. 16, pp. 1-25. En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275020545011> (Recuperado en agosto 22 de 2015).
- Toro Álvarez, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín, Colombia: Cincel. Trice.
- Trice, H y Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Urrea, F; Arango, L G; Dávila, C; Mejía, C A; Parada, J y Bernal, C E. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Colciencias - Corporación de Calidad. Bogotá: Tercer Mundo.
- Valenzuela, J R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.
- Van Maanen, John y Barley, Stephen. (1984) *Occupational communities: Culture and control in organizations*. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, pp. 287-365.
- Zoltners, AA; Murphy, S J; Sinha, P K. (1997). *La firma obesa: los secretos para ponerla en forma*. México, México D.F.: Mc Graw Hill.