

CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

CHARACTERIZATION OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Recibido: 9 de febrero de 2012/Aceptado: 16 de abril de 2012

JAIME FERRO VÁSQUEZ*

DAVID BERNAL GIRALDO, LILIANA ANDREA TORRES, PAMELA NORIEGA SERRANO**

Universidad San Buenaventura, Bogotá - Colombia

Key words:

Organizational culture,
Mixed research, Values,
Beliefs, Rules.

Palabras clave:

Cultura organizacional,
Investigación mixta,
Valores, Creencias, Normas.

Abstract

In order to characterize the organizational culture of an institution of higher education located in the city of Bogotá, this descriptive research implemented a mixed methodology using the techniques of qualitative data collection in focus groups and a quantitative technique by designing and building Organizational Culture Scale University (ECOU). We had the participation of 336 employees with an age range between 20 and 65 who were chosen by a stratified sampling guided by purpose. Subsequently, we performed an integrated analysis of the data using SPSS software and "Atlas ti". It showed a weak organizational culture and determined this by each of the administrative or academic areas of the institution, which can be seen in the internal procedures of the same.

Resumen

Con el objetivo de caracterizar la cultura organizacional de una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Bogotá, en el presente artículo de investigación se presentan los resultados de un trabajo de tipo descriptivo en la que se implementó una metodología mixta, utilizando las técnicas de recolección de información cualitativas de grupo focal y una técnica cuantitativa que implicó el diseño y construcción de la Escala de Cultura Organizacional Universitaria (ECOU). Se contó con la participación de 336 empleados, con un rango de edad entre 20 y 65 años, quienes fueron escogidos mediante un muestreo estratificado guiado por propósitos. Posteriormente, se realizó un análisis integrado de la información mediante el software SPSS y el Atlas ti. Se evidenció una cultura organizacional débil y determinada por cada una de las dependencias administrativas o áreas académicas de la institución, lo que se puede observar en los procedimientos internos de la misma.

* Profesor Universidad de San Buenaventura sede Bogotá. Email: jferro@usbog.edu.co; jferrov@hotmail.com

** Psicólogos, Universidad San Buenaventura.

INTRODUCCIÓN

Cultura organizacional

El proceso de adaptación del ser humano al medio que lo rodea persigue constantemente la satisfacción de las necesidades básicas y, sobre todo, la de pertenecer a un grupo social y el aprendizaje de medios para satisfacer tales necesidades. Por su parte, la cultura está ligada a la actividad social del ser humano, y esta le permite acceder a un sistema organizado de normas que facilitan la interacción y adaptación a su entorno. Por lo anterior, es pertinente profundizar en el concepto de cultura.

La cultura es el conjunto de formas y expresiones que caracterizan en el tiempo a una sociedad, y ayudan a la formación del comportamiento humano. Estas formas y expresiones son transmitidas de generación en generación, y así se convierten en ideas tradicionales que permiten una mejor adaptación a las circunstancias del ambiente (Kuper, 2001).

Desde el punto de vista psicológico, la cultura se encarga de establecer un ajuste social, es decir, del aprendizaje y los hábitos que el ser humano puede adquirir, además de las costumbres individuales y sociales enmarcadas en la forma en que estos procuran satisfacer sus necesidades y afrontar diversas situaciones (Andrade & Saldaña, 2005).

La cultura en general cumple con dos funciones fundamentales: establecer la relación entre los aspectos de la sociedad (lingüístico, físico y psicológico) y proporcionar la estructura, estabilidad y seguridad que le

permite a la persona hacer parte de un grupo social. La primera permite la comunicación entre personas que comparten las mismas creencias y valores, así como la creación de un ambiente acorde con las actividades que el individuo realice. Todo esto relacionándolo con las actividades mentales individuales, es decir, con todo lo que la persona cree y ha aprendido. La segunda se encarga de realizar un proceso de emparejamiento en el que la estabilidad, la estructura y la seguridad de la persona son parte fundamental del proceso de adaptación a cualquier sistema social (Caldevilla, 2007).

El ser humano siente por naturaleza la necesidad de relacionarse, ya sea con los miembros de la familia y los amigos o, de manera más formal, en las organizaciones. Y, como anota Aguirre (2002), las organizaciones 'son' culturas, es decir, tienen una forma de actuar que las caracteriza y las diferencian unas a otras, por lo que cabe preguntar: ¿Cuál es la función de la cultura dentro de la organización?

En este último sentido, que involucra a las organizaciones, es posible afirmar que la cultura cumple las siguientes funciones fundamentales: definir los límites, es decir, establecer distinciones entre una organización y las demás; transmitir el sentido de identidad a los miembros de la misma; facilitar la creación del compromiso personal, llevándolo a un nivel más amplio que los intereses individuales; incrementar la estabilidad del sistema social y, por último, controlar y darle sentido a las distintas variables de la empresa, además de modelar y guiar las actitudes y los comportamientos de los individuos dentro de la misma (Robbins, 2004).

En conclusión, la cultura es el concepto que otorga a los individuos la base para definir sus objetivos personales, pero, sobre todo, influye en la determinación de las metas organizacionales. Incluso, y de acuerdo con Minstzberg (1996), la característica más importante de una ideología cultural es la de ser capaz de integrar los objetivos individuales y de la organización.

Según lo anterior y teniendo en cuenta el objetivo de este proyecto, la cultura organizacional se define como un patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa e interna y que han funcionado tan suficientemente bien que son consideradas válidas y, por ende, deben ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1984).

Por su parte, Robbins (2004) define la cultura organizacional como un significado común entre los miembros que distinguen a una organización. Esta cultura se encuentra conformada por siete características: la autonomía individual, la estructura (normas y reglas de la empresa), el apoyo demostrado por la gerencia de subordinados, la identidad, el desempeño, la tolerancia al conflicto y la tolerancia de riesgo.

De acuerdo con esto, la cultura organizacional se constituye a partir de las creencias de los fundadores de la organización y se confronta en la identificación de la misma por parte de los empleados. En este sentido, es necesario estudiar tres niveles de la cultura: Artefactos culturales, Valores y Supuestos inconscientes. El primer

nivel, artefactos culturales, comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que muchas veces no se consigue comprender la lógica que se encuentra detrás de estos datos. De manera que en este nivel podemos observar la manifestación de cultura, pero nunca podremos saber su esencia (Souza, 1998).

El segundo nivel, el de los valores, dirige el comportamiento de los miembros de la empresa. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es el del resultado idealizado o racionalizado, es decir, las personas relatarían cómo les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

El tercer nivel, el de los supuestos inconscientes, revela de manera más certera la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente (Souza, 1998).

La sociología propone una mirada de la cultura organizacional desde una perspectiva de la sociedad, debido a que esta probablemente influye de manera significativa, determinando rutinas como el vestir uniformemente, defender la autoridad, etc., influyendo en la vida diaria y convirtiéndose en un peculiar conjunto de creencias, rutinas y rituales. Finalmente, también desde los estudios sociológicos, se ha visto que la división del trabajo, característica de las sociedades industriales, crea problemas de integración y esto es visto como un problema de la cultura de la gestión (Carola, Del pino & Espinosa, 2000).

A partir de la revisión de los postulados propuestos con anterioridad, para la primera década del siglo XXI, Aguirre (2002) indica que la cultura organizacional surge dentro de la misma organización y, basándose en Schein (1988) y Peiró (1990) define el *constructo* de cultura organizacional como “un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros” (pp. 89-90).

La definición incluye el nivel observable, en el que se encuentran el lenguaje, los rituales, las normas, los patrones de conducta, las prácticas laborales, el clima psicosocial, los hábitos y el ambiente físico; el nivel apreciativo y valorativo, con los valores, la filosofía, expectativas, conocimientos; y el nivel fundante, que incluye las creencias y las ideas básicas de los fundadores de la organización (Aguirre, 2002). Los contenidos de estos niveles interactúan entre sí y se describen a continuación.

En cuanto a las creencias, Pérez (2006) plantea que estas se definen como “aquello que las personas tienen por verdadero y correcto. Son los filtros predispuestos de nuestra forma de percibir el mundo que nos rodea” (p. 83), situación vital en la cultura organizacional como variable que orienta y cohesionan a los miembros de la empresa.

Souza (1998) postula que existen factores influyentes en la cultura organizacional y uno de ellos es la historia, que es la forma como se desarrolla la organización. El grupo social de la organización está influido por el grupo de personas que trabajan allí (edades, niveles

sociales, género y la cultura personal), el entorno físico y la comunidad, ya que la localización geográfica, la planta física, los espacios de socialización y las características de la comunidad aledaña son determinantes al momento de comportarse frente a una institución.

Del mismo modo, la cultura necesita de ciertos aspectos para su total desarrollo entre los que se encuentran los recursos económicos, tecnológicos y de apoyo, que definen las posibilidades de planeación y desarrollo de actividades. Los espacios especializados (laboratorios o biblioteca, etc.) definen los mecanismos de aprendizaje y la relación entre los miembros de la institución. Finalmente, el estilo de liderazgo de la persona que lidera la institución porque esta ejerce gran influencia sobre los valores que se adoptan y las conductas que se privilegian en la institución (Robbins, 2004).

De esta manera, la cultura funciona como el vínculo social que permite mantener unida a la organización al proporcionar normas sobre lo que deben hacer y decir los empleados. Para que esto suceda deben tenerse en cuenta ciertos aspectos que garantizarán su caracterización, como son: las habilidades, los valores y las actitudes, como eje principal de la cultura de una organización (Robbins, 2004).

En síntesis, en la cultura organizacional se encuentran patrones de conducta, prácticas laborales, creencias, clima psicosocial, lenguaje, rituales, valores, ambiente físico, comunicación, normas y hábitos. En este orden de ideas y de acuerdo con la información bibliográfica recolectada, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué aspectos caracterizan la cultura

organizacional de una institución de educación superior ubicada en la ciudad de Bogotá? El objetivo general de este trabajo fue caracterizar la cultura organizacional en una institución de educación superior de la ciudad Bogotá y para ello se buscó identificar y comprender tres elementos que conforman la cultura organizacional, los cuales son: Las creencias, los valores y los procesos de comunicación, además también se buscó identificar y comprender los productos observables de la cultura organizacional tales como el lenguaje, los rituales, las normas, los patrones de conducta, las prácticas laborales, el clima psicosocial, los hábitos y el ambiente físico.

MÉTODO

Tipo de investigación

El presente estudio es de tipo descriptivo y está enmarcado en la metodología mixta. Como estrategia metodológica para resolver el problema, se utilizó un diseño de investigación anidado o incrustado concurrente (DIAC), el cual consiste en la integración sistemática de los métodos, tanto cualitativo como cuantitativo, para la construcción de una visión holística y a profundidad del fenómeno, en este caso, la cultura organizacional de una institución de educación superior de la ciudad de Bogotá en que el nivel de recolección, análisis e interpretación de la información se llevó a cabo de manera simultánea (Hernández, Fernández-Collado & Baptista, 2010).

Participantes

Para el desarrollo de la presente investigación se

contó con la participación de los empleados de una institución de educación superior de la ciudad de Bogotá con edades entre 20 y 65 años de edad, los cuales viven en la cotidianidad la manifestación de la cultura organizacional.

Para la implementación de los grupos focales se procedió al establecimiento de un muestreo estratificado guiado por propósitos, es decir, una división de los administrativos en cuatro grupos o estratos, según el nivel ocupacional al cual pertenecen, así: dirección media, profesionales y auxiliares administrativos y en el caso de los docentes, según la dedicación sea de hora cátedra, medio tiempo y tiempo completo, se estableció un promedio de cinco participantes por grupo. Por otro lado, para la implementación del instrumento cuantitativo se contó con la participación de 335 empleados, de los cuales 165 son administrativos y 170 docentes de los diferentes programas académicos (70% de la población total, que es de 480).

Instrumentos

Como se mencionó con anterioridad, para cumplir con los objetivos propuestos, fue necesaria la implementación de técnicas cualitativas y cuantitativas para el posterior análisis integrado de la información. Dichas técnicas serán descritas a continuación.

La técnica cualitativa se realizó con la aplicación de ocho grupos focales, cuatro con administrativos y los otros cuatro, con docentes. La selección de la muestra de los participantes que hicieron parte de dichos gru-

pos se llevó a cabo mediante un muestreo estratificado guiado por propósitos (Hernández *et al.*, 2010), es decir, se segmentó la población en estratos. Posteriormente, se escogieron y citaron 12 personas por cada estrato, con quienes se discutió a profundidad la manifestación de la cultura organizacional en la institución de educación superior, retomando sus experiencias cotidianas y el significado que se le atribuye a dicha cultura en el ámbito laboral. Una vez obtenida la información recolectada, esta fue analizada de manera conjunta hasta llegar a conclusiones en consenso por cada grupo. Las categorías teóricas escogidas por los investigadores fueron: valores, comunicación, rituales, normas, prácticas laborales, clima psicosocial, ambiente físico y creencias. Como resultado del consenso de cada grupo emergieron otras categorías que se presentan en los resultados.

Paralelo a la implementación de las técnicas cualitativas se diseñó y construyó un instrumento estandarizado, con el que se buscó tener una visión holística de la manifestación de la cultura organizacional. El instrumento se denomina Escala de Cultura Organizacional Universitaria (ECOUI) y busca caracterizar algunos contenidos del *constructo* cultura organizacional. Está compuesto por once variables: Valores, comunicación, lenguaje, rituales, normas, patrones de conducta, prácticas laborales, clima psicosocial, hábitos, ambiente físico y creencias. En la aplicación piloto del instrumento, que está compuesto por un total de 55 ítems en escala *Likert* cuyas opciones de respuesta son: Nunca, algunas veces, casi siempre, siempre y no aplica, se obtuvo un índice de confiabilidad de *Alfa de Cronbach* de 0.92. La aplicación del instrumento se hizo de manera virtual en un tiempo estimado de 20 minutos.

Procedimiento

El procedimiento se desarrolló en cuatro fases. En la Fase 1 se hizo la selección de participantes. En la Fase 2, el diseño y construcción del instrumento. En esta se construyeron los ítems de acuerdo a las once variables que componen el *constructo*. Posteriormente, se sometió a validación de contenido por jueces expertos, depurando los ítems que conforman el mismo y se realizó una prueba piloto. Estas dos estrategias permitieron estimar el índice de confiabilidad del ECOUI arrojando un puntaje *Alfa de Cronbach* de 0.92. La Fase 3 se realizó mediante la implementación de técnicas cualitativas, y se desarrolló de manera simultánea con la estrategia cuantitativa. Finalmente, la Fase 4, de análisis e interpretación de resultados, tanto de los datos cuantitativos como cualitativos, la cual se realizó de manera conjunta.

Los datos cualitativos se analizaron con la utilización del programa ATLAS ti (*The Qualitative Data Analysis Software*), el cual permitió el análisis de la información desde diseños mixtos. En el caso de los datos cuantitativos, se utilizó el programa SPSS versión 19.0 (Axinn & Pearce citados por Hernández, *et al.*, 2010) con un análisis de frecuencia de respuesta en que se ubicaron las respuestas en la escala de débil (0 a 14), aspecto relacionado con la respuesta, en la ECOUI, en los distractores nunca o casi nunca; o fuerte (15 a 20), relacionado a su vez con la respuesta, en la ECOUI, en los distractores siempre o casi siempre. Todo esto determinó cuáles de las once variables establecidas por el equipo investigador puntúan fortaleza o debilidad. Para así llegar a un perfil de la cultura de la institución.

Es necesario aclarar que la participación fue voluntaria y que las especificaciones éticas exigidas por el ejercicio de investigación fueron tenidas en cuenta en la verbalización del consentimiento informado.

RESULTADOS

Los resultados cuantitativos se obtuvieron de la aplicación de la encuesta Escala de la Cultura Organizacional Universitaria (ECOOU), a 335 empleados de una población total de 480 personas, para un cubrimiento del 70% de la población, de los cuales 165 son empleados administrativos y 170 empleados docentes de los diferentes programas académicos, esto se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.
Resumen de procesamiento de datos con el software SPSS

Resumen del procesamiento de los casos			
	N		%
Casos	Válidos	335	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	335	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento

En la Tabla 2 se encuentra el índice de confiabilidad de Alfa de Cronbach para la aplicación, que fue de 0.924, ratificando los resultados del pilotaje en cuanto a consistencia interna de la prueba.

Tabla 2.
Índice de confiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.924	55

Los puntajes de la ECOOU se procesaron con un promedio de las frecuencias de respuesta de los 335 su-

jetos, donde se ubicaron las respuestas en la escala de débil, con los puntajes de 0 a 14 (aproximado hasta el puntaje 14.4) o fuerte de 15 a 20 puntos (aproximado desde el puntaje 14.5 en adelante). En la Tabla 3 se encuentran los puntajes y la interpretación para las 11 variables medidas con la prueba, en las que se observa que el perfil general de la Cultura Organizacional de la Institución se encuentra en un rango débil de la misma, con ocho escalas en puntaje débil y tres con puntaje fuerte. El puntaje débil indica que en promedio los empleados respondieron en términos de nunca o casi nunca, se presenta la situación; y el puntaje fuerte en términos de siempre o casi siempre se presenta la situación. Así, las variables valores, lenguaje, rituales, normas, patrones de conducta, clima psicosocial, hábitos y creencias evidencian debilidad, es decir que nunca o casi nunca se presenta la situación en la característica de la cultura institucional. Las variables comunicación, prácticas laborales y ambiente físico se encuentran en categorías fuertes, es decir siempre o casi siempre se presenta la situación en la característica de la cultura institucional.

El perfil de caracterización por cada variable se observa en la Figura 1, en esta figura se muestran los promedios de las frecuencias de cada una de las variables identificadas así: V - Valores, C - Comunicación, L - Lenguaje, R - Rituales, N - Normas, PC - Patrones de Conducta, PL - Prácticas Laborales, CP - Clima Psicosocial, H - Hábitos, AF - Ambiente Físico y CR - Creencias.

Resultados cualitativos

Los resultados cualitativos se obtuvieron del consenso en los ocho grupos focales, con preguntas genera-

Tabla 3.
Puntajes de las variables medidas en la prueba ECOU

Variables	Puntaje	Interpretación
Valores	14.15	Débil
Comunicación	14.78	Fuerte
Lenguaje	14.33	Débil
Rituales	14.28	Débil
Normas	13.42	Débil
Patrones de conducta	13.65	Débil
Prácticas laborales	15.24	Fuerte
Clima psicosocial	14.30	Débil
Hábitos	13.64	Débil
Ambiente físico	14.70	Fuerte
Creencias	14.32	Débil



Figura 1. Perfil de los puntajes obtenidos en las variables de la aplicación del ECOU

les presentadas a partir de las categorías escogidas por los investigadores y las categorías emergentes. En la Tabla 4, se presentan las categorías teóricas y las emergentes.

Tabla 4.
Categorías teóricas y categorías emergentes de los grupos focales

Categorías teóricas propuestas por los investigadores	Categorías emergentes
Valores	Fraternidad, estabilidad, solidaridad, equidad y sentido de pertenencia.
Comunicación	Socialización y formalización de procedimientos, claridad y retroalimentación.
Rituales	Reuniones administrativas y ceremonias y reconocimientos.
Normas	Conducto regular, convivencia y funcionalidad.
Prácticas laborales	Especificidad de las funciones y dedicación a la labor.
Clima psicosocial	Estilos directivos y relación con compañeros.
Ambiente físico	Campus universitario, utilización de herramientas para el trabajo y espacio para la realización de actividades académicas y de esparcimiento.
Creencias	Conformación de una familia dentro de la institución.

Valores

De la categoría denominada valores emergieron, a su vez, cinco categorías: fraternidad, estabilidad, solidaridad, equidad y sentido de pertenencia

Tamayo, Méndez & Gracias (2000) postulan que es posible establecer escalas de valores según el nivel de importancia y el nivel de aplicabilidad, definiendo así la naturaleza de las creencias, los principios de la organización y las motivaciones que la caracterizan. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede establecer que la fraternidad es el principal valor de la institución de educación superior de Bogotá estudiada; el cual fue relacionado por los participantes con el concepto de calidad humana y profesional manifiesto en conductas tales como: saludar, ser empático, preocuparse por el otro y acogerlo, ser cordial, actitud de servicio, amabilidad, entre otros.

La segunda categoría emergente es la estabilidad; valor entendido como la seguridad que les representa a los participantes trabajar en la institución puesto que allí tienen la confianza de un lugar de trabajo fijo, con ciertos beneficios que no necesariamente están represen-

tados en la remuneración económica y que están explícitos en los rituales de reconocimiento anteriormente descritos.

La categoría denominada equidad es otro valor resaltado por los participantes, puesto que, pese a que existen jerarquías dentro de la institución, la alta dirección genera un trato hacia los colaboradores basado en el reconocimiento y el respeto como seres humanos que prestan una labor en función del desarrollo y cumplimiento de objetivos organizacionales; sin embargo, dichos participantes expresan que en algunos casos se presentan comparaciones en la dirección media. Es importante aclarar que la información recolectada respecto a la presente categoría fue limitada, pese a que los participantes hicieron un mayor énfasis en otras temáticas.

La solidaridad es un valor que se evidencia cuando ocurre un evento o calamidad personal, situación que genera una movilización de personas para colaborar y hacer sentir importante al afectado. Esto se complementa con la información encontrada en la categoría comunicación.

La última categoría se denomina sentido de pertenencia, y es entendida como un alto nivel de compromiso en tiempo y dedicación a la labor. Este tiempo es asumido como algo que debe surgir de la persona sin que se le haya indicado. Los participantes resaltan que este valor no consiste en portar elementos representativos de la institución sino que trasciende a una necesidad de dar lo mejor de sí en la prestación del servicio y en la entrega de resultados.

Finalmente, para complementar esta idea, Robbins (2004) plantea que los valores contienen elementos de juicio e incorporan ideas sobre el bien, lo correcto y lo deseable. A su vez, estos contienen atributos de contenido e intensidad. El contenido hace referencia a lo que los individuos consideran importante, mientras que la intensidad responde al nivel de importancia que se le asigna al valor.

Comunicación

En cuanto a la categoría comunicación se identificaron tres categorías emergentes: Socialización y formalización de procedimientos, claridad y retroalimentación.

En la variable denominada socialización y formalización de procedimientos, se identificó la existencia de procesos generales establecidos y conformados por una serie de procedimientos que fundamentan el quehacer de las diferentes unidades y/o facultades. Estos son conocidos por los integrantes de cada unidad, pero al parecer no son socializados y estandarizados para el conocimiento de los integrantes de otras unidades, representando una dificultad al momento de establecer comunicación entre unidades.

Por lo tanto, se puede concluir que las dificultades en el intercambio de información diagonal, tanto ascendente como descendente, planteada por Andrade y Saldaña (2005) generan insuficiencias en la claridad de los procedimientos desarrollados por otras unidades y/o facultades para conformar el proceso general. Ello entorpece la dinámica y la efectividad de los procesos y dificulta el alcance de los objetivos de calidad propuestos en la prestación del servicio académico a nivel interno y

externo, lo cual repercute de manera negativa en la motivación, integración y conocimiento de la información del colaborador.

En cuanto a la categoría denominada retroalimentación, los participantes resaltan dos dinámicas de este proceso que son la negativa y la positiva:

En la retroalimentación positiva resaltan que por lo general la desarrollan los miembros de la alta dirección; sin embargo, se orienta hacia los jefes inmediatos (quienes comparten la retroalimentación), mas no hacia el equipo de trabajo. En cuanto a la retroalimentación negativa, se resalta que es más frecuente que la positiva y que en ocasiones no se genera de manera directa por parte de los jefes sino que además se involucra la dependencia Recursos Humanos.

Rituales

Se encontró que los rituales están determinados por eventos categorizados en las variables: reuniones administrativas y ceremonias y reconocimientos. Según Romo y Zaharia (2002), el ritual es un acto o secuencia altamente pautado y de carácter repetitivo y simbólico, que permite a los empleados expresar y manifestar la cultura de una forma más fluida.

En las reuniones administrativas se pueden encontrar espacios en los cuales se establecen acuerdos, se realizan las evaluaciones de los procedimientos y se solucionan problemas. Estos rituales están determinados por la unidad a la que se pertenece y el estilo directivo del jefe, lo que tiene como resultado el entorpecimiento

o direccionamiento adecuado de la especificidad de cada uno de los integrantes de la unidad. Además, según Romo & Zaharia (2002), los rituales administrativos son reuniones directivas o juntas que permiten concesiones para guiar el comportamiento e inculcar los valores de la organización.

Por su parte, las ceremonias y reconocimientos están determinados por grandes actos simbólicos en los cuales se da un reconocimiento, tales como la celebración del empleado. En este se da la oportunidad de ver a los compañeros y administrativos que se honran por su labor en la institución. De igual manera, hay otros eventos importantes organizados por bienestar, pero por manejos de tiempos internos de la institución no se puede asistir a ellos, ya que se cruzan con las actividades laborales. En esta categoría, se encontró un punto de acuerdo: la fiesta anual, a la que asisten todos los miembros de la institución y es la ceremonia de integración más esperada por la comunidad, debido a que por medio de ella se da una participación directa o indirecta, se comparte con los compañeros de una forma diferente y se olvidan los problemas.

Normas

A partir de la información recolectada, es posible destacar tres categorías emergentes en la categoría denominada normas: Conducto regular, convivencia y funcionalidad.

En el análisis de información incluida en la categoría conducto regular, se identificó que los participantes hallan diferencias en la manera como se les re-

troalimenta la falta, dependiendo del cargo que ejercen dentro de la institución e identificando cierto nivel de tolerancia en cargos de dirección media en adelante.

Otro aspecto que se resaltó en esta categoría tiene que ver con la confianza y cercanía que se establece con el jefe, representada en excepciones de normatividad y en el establecimiento de límites. Finalmente apareció la utilidad de la amenaza con instancias superiores para agilizar procedimientos, estrategia que según los participantes resulta efectiva.

En cuanto a las normas básicas de convivencia, se identificó que pese a la fraternidad identificada en el comportamiento de los integrantes de la institución, el saludo representa en ocasiones el acercamiento necesario para hacer una petición o solicitud laboral, mas no como un hábito de cordialidad manifiesto. Así mismo ocurre con la resolución de conflictos para agilizar los procesos.

También se destaca la funcionalidad de las normas. En este sentido, algunos participantes afirman que ciertas normas generan un aumento de malestar y entorpecen los procesos y procedimientos.

Prácticas laborales

En esta categoría es posible evidenciar la categoría emergente denominada especificidad de las funciones, la cual involucra el aspecto de la dedicación a la labor (tiempo, responsabilidades, funciones, cruce de actividades, competencias y carga laboral). De esta se desprende la oportunidad de desarrollo, frente a la cual existe una

diferencia significativa entre docentes y administrativos: los primeros reportan que el escalafón docente permite un ascenso en la organización, de acuerdo con la producción científica que se genere y al aumento del nivel de formación.

Por otro lado, los administrativos reportan que no obstante la oportunidad que brinda la institución para obtener nuevos títulos académicos, estos no son tenidos en cuenta en las convocatorias internas, generando desmotivación por la actualización profesional.

Otro aspecto a resaltar de la categoría de oportunidad de desarrollo es la planeación y organización de recursos y tiempo para el desarrollo de las capacitaciones generadas por la dependencia de Recursos Humanos, que según los participantes están en dos vías: las generales (que deben ser de conocimiento de todo el personal, tales como servicio al cliente, uso de herramientas web y procedimientos generales).

Por último, se destaca en este apartado la categoría denominada cumplimiento salarial, que hace referencia a la puntualidad de los pagos de la institución de educación superior para los empleados en el momento de realizar su respectiva remuneración.

Clima psicosocial

De la categoría denominada Clima psicosocial emergieron otras dos categorías: estilos directivos y relación con compañeros. En cuanto a la primera, se puede concluir que:

El clima psicosocial, al igual que otras categorías de la cultura organizacional de esta institución de educación superior de Bogotá, se encuentra determinado por la dinámica que se genera al interior de las unidades y/o facultades. Estas diferencias parten de la manera en la que el jefe dinamiza los procesos de interacción que se presentan en el entorno, generando percepciones que facilitan o limitan el desarrollo de procesos y procedimientos y el establecimiento de relaciones cercanas o distantes en su unidad. Este aspecto se relaciona con el planteamiento de Álvarez (1992), quien afirma que el clima psicosocial está marcado por un componente de respeto mediado por el estilo directivo que se ejerce en la cotidianidad.

Se establecieron puntos de desencuentro entre los integrantes de las unidades o facultades, ya que cada jefe establece el estilo directivo que se ajusta a sus características personales y ritmo de trabajo, dinamizando, modernizando o lentificando los procesos según las exigencias del contexto.

En la categoría denominada relación con compañeros, se identificó que por lo general se implementan el saludo y estrategias de solución de problemas con el fin de dar continuidad a los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Ambiente físico

En cuanto a la información relevante relacionada con la categoría ambiente físico, se destacaron tres nuevas categorías: *campus* universitario, utilización de herramientas (necesarias para la realización del trabajo),

y espacio para la realización de actividades académicas y de esparcimiento.

En relación a la primera variable (*campus* universitario), los participantes resaltaron la adecuada organización de la plantas física y el *campus* universitario, los cuales generan una sensación de esparcimiento y tranquilidad. En este aspecto, resaltan la especial atención y promoción de los miembros de la institución por el cuidado, la preservación del ambiente natural y la construcción de espacios que permitan el adecuado desarrollo de su labor.

La categoría utilización de herramientas necesarias para la realización de trabajo en la que los participantes resaltaron el uso inadecuado de las herramientas tales como: *Office 2010*, *intranet*, correo institucional y el *software* administrativo-académico, entre otras, de las cuales dispone la institución para la realización del trabajo administrativo en especial. Según los participantes, este uso inadecuado se debe a dos factores: La falta de interés por parte de los colaboradores, o la insuficiencia de capacitaciones que contemplen orientación precisa respecto a la utilización de dichas herramientas.

Un grupo ocupacional específico generó un punto de desencuentro (los docentes), propiciando así la apertura de la categoría denominada espacio para la realización de actividades académicas y de esparcimiento. En este sentido, resaltaron que en la práctica académica estos espacios son limitados frente al aumento de estudiantes que ingresan a los programas académicos; y mencionan ambientes como: Cafetería, auditorios, salas de profesores, entre otros. Del mismo modo ocurre con

los espacios físicos de esparcimiento, puesto que en horas específicas existe más dificultad para el acceso a la cafetería y al campus universitario.

Los planteamientos anteriormente descritos se relacionan con el postulado de Neffa (1989), quien afirma que las condiciones del ambiente laboral están constituidas por un conjunto de variables que componen el establecimiento como unidad de trabajo y que, directa o indirectamente, influirá en la vida y la salud física de los trabajadores, la cual va a depender de las capacidades de adaptación y de la resistencia a los factores de riesgo de cada uno de ellos.

Creencias

Las creencias constituyen una variable cuya magnitud emergente es mínima. Esto resulta evidente en algunos fragmentos de información en que se aprecia la creencia referida a la conformación de una familia dentro de la institución, la cual es entendida como un ambiente familiar determinado por las creencias personales de los colaboradores. Es importante resaltar que esta creencia no es compartida por la totalidad de los empleados.

DISCUSIÓN

Una vez descritos los resultados cualitativos y cuantitativos, se procede a desarrollar la discusión. Para esto se retoma inicialmente la definición del concepto de cultura organizacional propuesta por Schein (1996), la definición general del perfil de cultura organizacional de una institución de educación superior de Bogotá, el concepto de subculturas propuesto por Robbins (2004),

la jerarquización de las categorías según la información cuantitativa obtenida, los niveles de la cultura propuestos por Souza (1998) y, finalmente, las propuestas pertinentes para un futuro proyecto de investigación.

El *constructo* de cultura organizacional es entendido por Schein (1988) y Peiró (1990) (citados por Aguirre, 2002) como “un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican; por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros” (p. 89-90). Al contrastar este planteamiento con los resultados anteriormente expuestos es posible concluir que el perfil de la cultura organizacional de la institución de educación superior de Bogotá estudiada no se caracteriza por manifestar una cultura dominante sino que, por el contrario, manifiesta una serie de sub-culturas que están determinadas por la unidad y/o facultad a la cual pertenece el colaborador. Esta conclusión se obtiene por la dispersión en los datos cuantitativos y por los puntos de desencuentro en la información cualitativa.

En relación a lo anterior, Robbins (2004) plantea que las subculturas aparecen en las grandes organizaciones y reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros. Por lo general, estas subculturas están determinadas por la división de departamentos o por la separación geográfica.

Desde la perspectiva de Souza (1998), se propone que la cultura organizacional está determinada por tres niveles: artefactos culturales, valores y supuestos inconscientes.

En el primer nivel se puede encontrar el aspecto observable de manera directa en la cultura; lo cual es congruente con los resultados cualitativos y cuantitativos, donde variables como: prácticas laborales, ambiente físico y comunicación, que son observables directamente, casi siempre son aceptadas de forma clara y permiten la cohesión entre los empleados de la institución; es decir tienen una tendencia a ser fuertes. En particular, las prácticas laborales se diseñan para que la organización identifique los comportamientos de los empleados, quienes a lo largo del tiempo generan nuevas percepciones de las conductas que identifican a la empresa, cumpliendo la función de señalar, comunicar y reforzar lo que se espera de cada empleado (Tejada & Arias, 2005).

Las variables con tendencia a ser calificadas como débiles, debido a que casi nunca son una característica reconocida por los empleados, se ubican en los dos niveles restantes de la clasificación planteada por Souza (1998). Sin embargo, de manera paradójica, las variables débiles (lenguaje, valores, creencias, rituales, normas, hábitos y clima psicosocial) representan aspectos relacionados con los fundamentos organizacionales de la institución. En este mismo sentido, se evidenció que entre los empleados de la institución, no existe una claridad total de los principios que fundamentan cada una de estas variables, dificultando los procesos de identificación, apropiación y claridad de las mismas.

El segundo nivel de análisis revisa las variables y categorías que guían el comportamiento de los miembros de una organización. En este nivel, se encontró que los colaboradores esperan que haya coherencia entre lo que la institución divulga y promueve, como valores y normas, con la aplicación cotidiana, situación que se en-

cuentra débil y que lleva a proponer la necesidad de intervenir en estas variables. Esto porque ambas poseen la característica de guiar y controlar los comportamientos de las personas dentro de la Institución, pero por falta de divulgación e incoherencia en la aplicación diaria, pueden llegar a ser confusos, lo que genera dispersión en el entendimiento de las mismas.

Una vez presentados los dos niveles de análisis de Souza (1998), se puede revisar un tercer nivel en el cual se muestra la forma como se perciben, piensan, actúan y sienten los colaboradores con respecto a la Institución. Así, se encuentran variables y categorías tales como rituales, hábitos, clima psicosocial, creencias y lenguaje, que son variables y categorías débiles según los resultados cuantitativos y cualitativos. Estas se caracterizan por su representación mediante símbolos, percepciones, atribuciones o palabras específicas de la institución, aspectos que requieren ser enseñados por los miembros más antiguos de la misma para mantener la cultura que se quiere enseñar. Además, se recomienda incrementar y cualificar las ceremonias de integración entre los empleados, que son espectáculos culturales que proporcionan experiencias de mucha recordación y permiten unir los lazos entre las personas (Romo & Zaharia, 2002).

De esta forma, según el análisis de los tres niveles propuestos por Souza (1998), se puede afirmar que la cultura organizacional de la institución de educación superior objeto de estudio es entendida como un conjunto de patrones de conducta aceptados, los cuales son guiados por valores y normas; y se expresan mediante las prácticas laborales de la Institución, pero también son vividos en forma tal que al momento de ser compartidos o enseñados generan confusión entre lo que se espera

y lo que realmente se encuentra en el día a día. Esto se puede observar, de manera concreta, en los procedimientos internos, debido a que no existe una adecuada socialización e inmersión de la cultura organizacional de la institución, lo que debería ser un proceso orientado, enseñado y reforzado, con el fin de que cumpla con su función de cohesión y orientación de los empleados hacia la búsqueda del horizonte institucional.

Con respecto a los planteamientos anteriormente descritos, se destaca como un aspecto para mejorar la falta de unificación que existe en los procedimientos de las diferentes unidades de la institución, pues no se evidencia claridad suficiente en la articulación de los mismos para la conformación de los procesos generales.

En cuanto a la evaluación del proceso investigativo, se rescata la importancia de los estudios mixtos en el abordaje de un *constructo* tan amplio como es la cultura organizacional, teniendo en cuenta que esto permite evidenciar una mayor confiabilidad en los resultados, y una visión más precisa del fenómeno estudiado.

Con respecto a la recolección de información cuantitativa se resalta que la implementación del instrumento en forma virtual facilitó la recopilación, disminuyendo así el error humano en el momento de la transcripción de los datos. Por otro lado, se esperaba llegar al censo poblacional; sin embargo, durante la implementación del mismo se presentaron algunas dificultades puesto que había actividades laborales y académicas programadas en tiempos similares, por lo tanto solo se alcanzó el 70% de la población total. En cuanto al instrumento como tal, se precisa que los ítems diseñados no fueron suficientes para medir la totalidad de los com-

ponentes de algunas variables, tales como: valores, hábitos, normas, patrones de conducta, creencias, debido a que las variables agrupaban gran cantidad de aspectos. Por esta razón, se planteó como estrategia metodológica el abordaje de este *constructo* desde ambas perspectivas (cualitativa y cuantitativa).

Para una futura investigación, se recomienda utilizar como estrategia de análisis de dispersión la implementación del análisis factorial en el programa SPSS XIX, en caso de requerirse la estandarización del instrumento, como también eliminar el punto neutro en la escala *Likert* a fin de obtener resultados más específicos.

En la recolección de información cualitativa, se resalta, para terminar, que, debido a la programación de actividades laborales e institucionales en los mismos tiempos en que fueron planificados los grupos focales, no fue posible realizar el análisis de la información según la clasificación descrita en el método. Sin embargo, durante la realización de los grupos focales con personal mixto, se cumplió con el objetivo de discusión que se había planteado, obteniéndose información relevante para la caracterización de la cultura organizacional. Asimismo, los participantes resaltaron la importancia de propiciar estos encuentros de reflexión sobre aspectos que están presentes en su cotidianidad, como una estrategia de evaluación de los procesos desarrollados en la Institución.

REFERENCIAS

- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal-estar E Subjetividad*, 2, 86-122.

- Álvarez, G. (1992) El constructo "Clima Organizacional". Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11, (1 y 2). 25-50.
- Andrade, M. & Saldaña, R. (2005). *Análisis de la cultura organizacional, evaluación de la imagen e identidad corporativa para la creación de manuales corporativos para la empresa transportes Saldaña Granda S.A. de C.V.* Tesis Licenciatura. Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas. Puebla.
- Caldevilla, D. (2007). *Relaciones públicas y cultura*. Madrid: Visión net.
- Carola, C., Del Pino, N. & Espinosa, V. (2000). *Identidad corporativa*. Recuperado el 11 de octubre de 2010 de <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>
- Hernández, R., Fernández-Collado, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kuper, A. (2001). *Cultura: la versión de los antropólogos*. Argentina: Paidós Básica.
- Minstzberg, H. (1996). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel Economía.
- Neffa, J. C. (1989). *Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo; propuesta de una nueva perspectiva*. Buenos Aires: Ceil.
- Pérez, R. (2006). Liderazgo visionario: centro del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. Escuela de Administración de Negocios, septiembre- diciembre, 058, 79-85.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a edición). México: Pearson.
- Romo, G. & Zaharia, L. (2002). *Los ritos y rituales en la cultura corporativa de Wal Mart Supercenter*. Tesis inédita. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 11 de octubre de 2010 de <http://www.tdx.cat/handle/10803/4109>
- Schein, E. (1984). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*. 12, 13-28.
- Schein, E. (1996). *Psicología de la Organización*. México: Prentice-Hall.
- Souza, A. (1998). *Cultura Organizacional*. Recuperado el 15 de septiembre de 2010 de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/default.asp
- Tamayo, A., Méndez, A. & Gracias, M. (2000). Inventario de valores organizacionales. *Estudios de Psicología*, 5, 289-315.
- Tejada, J. & Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 10, 295-309.