



Consideraciones acerca del concepto de cultura organizacional y los miembros de una organización de educación superior

Considerations on the meaning of organizational culture in a higher education institution

Elizabeth Quirós García

Escuela de Lenguas Modernas

Universidad de Costa Rica

elizabeth.quiros@ucr.ac.cr

Resumen

Este trabajo busca desarrollar los conceptos científicos necesarios para generar un sistema coordinado y coherente de investigación que permitan el determinar el concepto de cultura organizacional en una institución de educación superior localizada en la gran área metropolitana de Costa Rica. La investigación se desarrolló preminentemente bajo un paradigma positivista; así también, se trabajará bajo un método cuantitativo no experimental y será transversal descriptivo. En este trabajo se considera como premisa que la cultura organizacional desempeña un rol fundamental a la hora de implementar, desarrollar, y consolidar acciones y actividades, tanto académicas como de extensión cultural y docente, en una organización.

Palabras claves: cultura organizacional, educación superior, estudio, investigación, paradigma positivo

Recibido: 02 de agosto, 2019

Aceptado: 05 de noviembre, 2019

Doi: [10.15359/ra.1-30.17](https://doi.org/10.15359/ra.1-30.17)

Licencia Creative Commons. Atribución-No-Comercial. Compartir Igual 4.0 Costa Rica

Abstract

This paper advocates to determine the concept of organizational culture in a higher education institution located in the great metropolitan area of Costa Rica. In order to achieve the goals proposed, the research was preeminently conducted under a positivist paradigm, working under a non-experimental quantitative method and cross-sectional descriptive study. Moreover, the premise that the organizational culture of a collectivity plays a vital role when proposing, implementing, developing, and consolidating actions and activities, being these academic and outreach cultural and teaching programs.

Keywords: organizational culture, higher education, study, research, positivist paradigm

Introducción

El propósito de cualquier organización es obtener el máximo provecho de su gestión ya sea generando bienes, servicios y/o ganancias. Para que esto suceda, se debe de seguir una serie de lineamientos que aseguren el éxito de la organización al mantenerla sana, útil y rentable (en el caso de que sea con fines comerciales), es decir, eficiente y eficaz. En el caso de una institución de educación superior pública, es fundamental destacar la importancia de que esta pueda alcanzar sus objetivos y proponer acciones efectivas que permitan impactar positivamente a la sociedad a la que responde. Tal como lo menciona Corwin (1974) y Simsek (1997), citados por [Ozcan et al. \(2014\)](#), se debe de recordar que debido a “su estructura organizativa, las universidades son complicadas y presentan objetivos, funciones y recursos humanos diferentes a otras organizaciones, lo que hace de esta área una de las más relevantes en investigaciones de administración educativa”. (p. 561)

La teoría presenta a los interesados en el tema de cultura organizacional, diferentes enfoques que permiten a los seres humanos mejorar los escenarios en que se desenvuelven personal y profesionalmente. En el caso de las instituciones de educación superior públicas, el paradigma de las organizaciones inteligentes y su interés en el fortalecimiento de la cultura de la organización por medio del fortalecimiento del trabajo en equipos, la comunicación de la información para todos los colaboradores, la inclusión de la diversidad y la construcción de redes de conocimiento que permitan la maximización de recursos de manera tangible y real, y no solamente en un horizonte maniqueo del blanco y negro, puede considerarse transcendental.

Las organizaciones

De acuerdo con Martínez Fajardo (2000), una “estructura inteligente se compone de un sistema gerencial que toma decisiones en un contexto complejo y define incentivos en interacción con unos mecanismos de

realimentación que lo conectan al entorno” (64); además de crear conocimiento. Choo, comentado por Martínez Fajardo, considera que “las organizaciones inteligentes son producto de la interacción de la toma de decisiones, percepción, la creación del conocimiento y el uso de la información” (p. 65). De acuerdo con el modelo teórico planteado por el mismo Martínez, el afirma que la destreza gerencial dependerá de tres variables (p. 65) que son:

1. Una estructura inteligente.
2. Un entorno ambivalente en interacción con la estructura interna.
3. Un sistema de incentivos de aprendizaje y autoaprendizaje.

Por su parte, León, Tejada y Yataco (2003) afirman que la “construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas disponibles: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico” (p. 82). De acuerdo a estos autores, cuando una organización se enfrenta a problemas de aprendizaje, aparecen obstáculos que les impiden visualizar la situación como parte sistémica del todo (p. 83). Para ellos, las disciplinas del dominio personal y los modelos mentales pertenecen al campo individual de los colaboradores; por su parte, las otras tres disciplinas deberían ser grupales (p. 84).

Dentro de este enfoque, también es importante considerar la gestión de calidad como elemento integral a los procedimientos técnicos y de dirección lo cual llevará a la optimización del trabajo de todos los miembros de la institución. Así, el sistema

de gestión de calidad se materializa en una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos como los distintos recursos, documentos y procedimientos, así como las estrategias y estructuras organizacionales de manera equitativa para todos los integrantes del grupo de trabajo.

Que los miembros de una organización puedan desempeñarse con claridad en sus labores profesionales así como el funcionamiento administrativo, entre otros, impacta directamente la cultura organizacional y consecuentemente a los colaboradores de la organización. Para Alvesson (2002), el término cultura puede ser entendido de diferentes maneras por diferentes especialistas. Debido a esto, para él, cuando se discute el concepto de cultura organizacional se dialoga sobre la importancia para las personas del simbolismo, que serían los rituales, mitos, historias y leyendas, así como la interpretación de eventos, ideas y experiencias que influyen y son creadas por las personas con quien se convive en el lugar de trabajo (p. 3). Se podría extrapolar que el significado del término conllevará un componente subjetivo significativo que va más allá de las normas institucionalizadas de una organización.

Si la cultura organizacional es considerablemente humana, debido a este componente subjetivo, no quedaría duda de que podría alcanzar diferentes niveles (más o menos positiva) que a su vez repercutirán en el desempeño de los colaboradores. Calderón, Murillo y Torres (2003) aseveran que este será un tema que interesa a diferentes actores sociales, tanto la academia como el sector empresarial, en

tanto se “ha establecido una relación directa entre la satisfacción de la gente con su trabajo, los resultados económicos de la empresa, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas para la dirección empresarial” (p.111). Por otra parte, así como la civilización, la tecnología, el arte y otras producciones de los seres humanos cambian y se perfeccionan con el tiempo, lo mismo ha sucedido con el concepto de cultura organizacional.

Para otros autores, la cultura organizacional ha sido entendida como el conjunto de factores como valores, creencias, suposiciones y normas que le dan identidad y unidad a una organización. Por lo tanto, se pueden establecer como ejes de la cultura organizacional la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la innovación y la responsabilidad social. Siendo estas áreas las que deben de considerarse en tanto las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el medio ambiente para sobrevivir y desarrollarse, de la misma manera que lo hace un ser humano. [Bernabé, Salas y Arriola \(2005\)](#) afirman que:

La cultura organizacional se refiere a los aspectos de la vida organizacional como historias que cuentan a los nuevos miembros para explicar cómo se hacen las cosas, la organización de las oficinas y los objetos personales, las bromas, la atmósfera de trabajo, las políticas oficiales, las relaciones para reportar, entre otros aspectos. (p. 113)

[Schabracq \(2007\)](#), al referirse a las organizaciones, menciona que siempre existe un cierto tipo de mitología que incluye todo un cuerpo de historias, nociones e imágenes que las personas transmiten día

con día. Esta mitología les brindará, a los miembros de la organización, los principios que regirán todo tipo de acciones en la cultura y le dan a la colectividad un marco de referencia. Por otra parte, así como la civilización, la tecnología, el arte y otras producciones de los seres humanos cambian y se perfeccionan con el tiempo, lo mismo ha sucedido con el concepto de cultura organizacional.

Si bien las empresas y organizaciones están siempre en una competencia continua, hay objetivos y metas que han cambiado. De acuerdo con [Pérez \(2009\)](#), la contienda actual es por la “credibilidad social, perfeccionar la gestión de su capital intelectual, elevar la calidad de vida de la comunidad medioambiental y cultural, así como trascender la inmediatez de los planes para estimular las proyecciones de las estrategias organizacionales” (p. 184). Tal y como lo plantea el autor, la cultura organizacional debe de considerar elementos enfocados en los individuos que permean la empresa u organización en su totalidad.

Consecuentemente, la cultura organizacional desempeña un rol fundamental a la hora de implementar, desarrollar y consolidar una organización. De acuerdo con [Pérez \(2009\)](#), el “concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de administración de las relaciones humanas, a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional” (p. 185). Es entonces cuando se le da mayor énfasis a todas las relaciones que se gestan en una organización en los niveles externo, interno y latente.

Si bien, las empresas están siempre en una competencia continua, hay objetivos y metas que constantemente se actualizan y deben de realizarse cambios para mejorarlos. De acuerdo con Pérez (2009), la contienda actual es por la “credibilidad social, perfeccionar la gestión de su capital intelectual, elevar la calidad de vida de la comunidad medioambiental y cultural, así como trascender la inmediatez de los planes para estimular las proyecciones de las estrategias organizacionales” (p. 184). Tal y como lo plantea el autor, la cultura organizacional debe de considerar elementos enfocados en los individuos y que permean la organización en su totalidad. Por su parte, Martínez Fajardo (2000) afirma que el “sistema social en conjunto deberá diseñar y ejecutar incentivos sociales efectivos para el estímulo al autoaprendizaje y la producción de conocimiento nuevo (69); además, según este mismo autor, “se requiere aprender a desaprender las prácticas clientelistas” (p. 69). Es decir, se debe de trabajar para que en la organización se eliminen, si existen, intercambios extraoficiales de favores.

Por otra parte, para el mejor desarrollo de una organización, Arriola, Salas y González (2011) citando a Martin, consideran que “la cultura organizacional no sólo está compuesta de elementos que son compartidos por la mayoría de los miembros que la integran, sino que también está conformada por inconsistencias y ambigüedades” (p.113). Como resultado, el concepto de cultura organizacional incursiona en esferas que sobrepasan la racionalidad y son parte también de aquello intangible pero latente.

El capital humano de una institución es el engranaje que hace posible que la cultura organizacional pueda mejorar, estancarse o empeorar y este puede definirse como las habilidades y el conocimiento de los colaboradores. Considerando el capital humano, debe de tomarse en cuenta la importancia de eliminar las brechas de género y discapacidades. De acuerdo con Rutherford (2011), existe un incremento en la importancia que las organizaciones dan a la sostenibilidad y la responsabilidad social, lo cual viene a evidenciar el hecho de que las organizaciones son parte de un sistema social macro y que son influenciadas por condiciones materiales externas.

Para este nuevo paradigma inclusivo de la globalización, se requiere de líderes próximos al liderazgo transformacional, para que de esta manera puedan realizar funciones tales como establecer objetivos y centrarse en los resultados, sin obviar los procesos en su complejidad total y en las personas que trabajan en la organización. Es entonces que, para obtener el máximo rendimiento de la capacidad intelectual de los colaboradores, hay que aprovechar mejor lo que saben y pueden alcanzar. Se debe de proporcionarles lugares seguros en los que puedan compartir sus ideas sin que el superior ni ningún compañero puedan perjudicar su trabajo.

Para algunos, el secreto del éxito está en el carácter informal de labores que se debe de fortalecer, de manera que una mayor cantidad de miembros se mantengan abiertos a mejoras, iniciativas e investigaciones sin sentirse presionados. Como afirma Hernández (2014) en el artículo *¿Por qué tu empresa debe de tener un buen clima laboral?, el*

“sentido de pertenencia de los empleados a su compañía, u *ownership*, debe incluir relaciones de confianza y respeto para que así, los colaboradores den lo mejor de sí mismos, lo que ayudará a elevar el nivel de productividad de la empresa”.

Al estar las organizaciones compuestas por seres humanos, no puede obviarse que para que una gestión de cambio se traslade a la fase de transformación, se debe tener en cuenta que toda nueva propuesta conlleva una resistencia debido a la inercia que pudiera provocar la situación de partida. Esta resistencia aparece porque ese cambio puede percibirse como una amenaza a los actuales modos de hacer las cosas, las actitudes tradicionales, las relaciones ya establecidas y las dependencias jerárquicas y funcionales existentes.

Para vencer los obstáculos que se presentan al proceso de cambio, se debe tener en cuenta que este no puede ser dirigido ni impuesto, tan solo liderado, ya que para que las personas se involucren efectivamente deben asumirlo y difundirlo personalmente. No se puede olvidar que todo cambio es concebido como una incomodidad, algo fuera de la rutina o de la zona de confort. Además, debe de considerarse lo que Leiva (2015), en su artículo De nada vale la estrategia sin cultura organizacional, determina en relación con los problemas que pudieran emerger cuando se plantean cambios, en tanto algunos pudieran considerar que:

Con solo modificar los artefactos y los valores tendremos una cultura organizacional más proclive a la conducta deseada, llámese innovación,

emprendimiento, servicio al cliente o cualquiera otra. Si no modificamos los supuestos de la organización, no tendremos una cultura organizacional alineada con nuestros objetivos. (p. 36)

La generación de una transformación organizacional es un proceso donde no hay recetas universales porque la interacción entre componentes es importante y los cambios deben alinearse y responder a los objetivos propuestos.

Para que una organización pueda mejorar y transformarse hacia una cultura organizacional mejorada y a una organización inteligente, se necesita de la modificación de los comportamientos de las personas que la integran. Es decir, se requiere que los colaboradores abandonen los viejos hábitos, prácticas y formas anteriores para enfocarse en las nuevas propuestas.

Muchas veces se considera que el fracaso en la implementación de mejoras en una organización radica principalmente en el factor humano. Es un hecho que cualquier cambio afectará de diferentes maneras a los miembros de una organización por su condición de humanidad; por lo tanto, se deben de buscar mejoras que puedan implementarse a diferentes plazos, proveyendo así a todos con una oportunidad de adaptación real.

Algunas personas se adaptan al cambio de una manera más dispuesta y llevan a cabo sus transiciones más fácilmente que otras. Lo importante, sin embargo, es comprender y responder al ritmo al que las personas realizan sus transiciones ya que la institución puede afectar la velocidad con la que sus colaboradores ejecutan transiciones.

Además, un cambio no se realiza con plena satisfacción hasta que muchas personas completen la transición psicológica; se debe de reconocer que hay personas que no llegan a comprometerse nunca mientras que a otras les parece imposible hasta reconciliarse con las nuevas circunstancias. Pero en su momento, si la institución así se lo propone, la mayoría de las personas llevan a cabo con éxito sus transiciones.

Los dos mayores problemas en la propuesta de mejoras en la cultura organizacional podrían considerarse como la resistencia de los colaboradores y el liderazgo que se ejerce. Basado el nivel de liderazgo en la cantidad de cambio y la complejidad de su implementación, la experiencia demuestra que en una situación con cantidades altas de cambio la institución debe aumentar y orientarse hacia el liderazgo, y a mayor complejidad de implementación se necesita una mayor gestión por parte de aquellos a cargo. Estas jefaturas se convierten en elemento crítico de la nueva situación, junto con las personas, los procesos y la estructura de la institución.

En una institución educativa, por su parte, al tomarse en cuenta la cultura organizacional, muchas veces, debido a su especificidad, el todo se fragmenta, no se segmenta, lo que impide comprender los diferentes fenómenos a los que los actores en la organización se ven expuestos. [Castro \(2001\)](#) afirma que cuando esto sucede se flagela:

La comprensión de la propia realidad de la escuela, en perjuicio de unos resultados generalizados y descontextualizados, motivando a una autocrítica revisión sesgada de la misma. (...) Esta comprensión se vio debilitada por una

mirada sesgada, unívoca y reducida a su mínima expresión por la economía globalizada que influyó en las relaciones de los sistemas sociales. (p.99-100)

Así, en variadas ocasiones, las secciones o unidades en instituciones educativas se disocian de la macro cultura, lo que acarrea desventajas para la organización a nivel macro. Así también, pueden darse situaciones en las que la labor en una institución educativa esté anclada a normas y prácticas establecidas con anterioridad que no han sido actualizadas. Es por esta razón que es fundamental que las organizaciones no solo se consideren a sí mismas como un todo sino que también deben de hacerlo considerando su tiempo y espacio para poder generar relaciones profesionales de calidad y alcanzar objetivos exitosamente

La cultura organizacional tendrá una incidencia directa en el cumplimiento de los objetivos y las metas de todo equipo y subequipos de trabajo. Por lo tanto, si en la organización se generan prácticas de comunicación limitadas/restringidas, procesos de integración reducidos, tendencias a un control excesivo así como poca capacidad de negociación entre las partes, se podría estar promoviendo una cultura organizacional que tendería a impactar negativamente el clima organizacional y, consecuentemente, el desarrollo macro de la organización. Se puede afirmar que la cultura organizacional se ha consolidado como un elemento fundamental en los procesos productivos, de todo tipo, en una organización y que influye directamente en las prácticas, normas y resultados de procesos.

SUJETOS Y FUENTE DE INFORMACIÓN

Este es un estudio descriptivo que pretende ilustrar cómo se manifiestan los conceptos de trabajo en equipo y los enfoques comunicativos que podrían estar influenciando de diferentes formas la interacción, en lo particular, y la cultura organizacional, en lo general, en una institución de educación superior en el gran área metropolitana de Costa Rica. Los sujetos de información en esta investigación fueron 63 colaboradores. Se emplearon fuentes primarias y secundarias para la recopilación de la información.

A continuación se presentarán algunos de los datos obtenidos más relevantes del instrumento administrado a la población de interés.

RESULTADOS OBTENIDOS

Tabla N° 1. Años de experiencia del personal encuestado. Año 2016.

Años de experiencia	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
menos de 5	3	5
de 5 a 8	8	13
de 8 a 12	14	22
de 12 a 16	10	16
más de 17	28	44

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

Un 44% de la encuesta fue respondida por colaboradores de la Unidad Académica con más de 17 años de experiencia en el área de enseñanza-aprendizaje.

■ Nunca ■ A veces ■ Casi siempre ■ Siempre

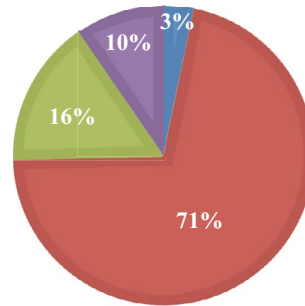


Gráfico N° 1. Percepción en cuanto al fomento del trabajo en equipo. Año 2016.

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016

Un 71% de las respuestas obtenidas reflejan que el fomento del trabajo en equipo parece no ser una práctica constante, lo que podría tener un impacto negativo en la cultura organizacional del grupo total de trabajo.

Tabla N° 2. Datos referentes a la percepción con respecto a las estrategias y dinámicas de comunicación en los equipos de trabajo. Año 2016

Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Nunca	3	5
A veces	38	60
Casi siempre	22	35
Siempre	0	0

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

De la población encuestada, un 60% afirma percibir las estrategias y dinámicas de comunicación en los equipos de trabajo como poco constantes.

Tabla N° 3. Relación profesional entre colaboradores. Año 2016

Información con referencia a la relación profesional entre los compañeros de trabajo.

La relación profesional entre compañeros de trabajo en la organización	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Muy mala	0	0
Mala	7	11
Buena	56	89
Muy buena	0	0

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

■ Muy mala ■ Mala ■ Buena ■ Muy buena

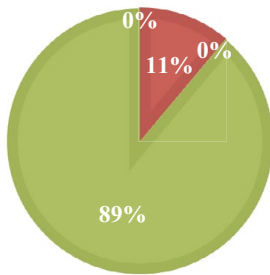


Gráfico N°2. Relación profesional entre colaboradores. Año 2016

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el segundo semestre de 2016.

Un 89% de las respuestas recibidas perciben las relaciones entre compañeros y compañeras de trabajo como buenas y un 11% como malas.

Tabla N° 4. Información con referencia a la percepción de los colaboradores de la organización con respecto a la actitud de apertura que podría tener su superior con respecto a la realización de funciones.

Su jefe, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Nunca	0	0
A veces	43	68
Casi siempre	18	29
Siempre	2	3

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

■ Nunca ■ A veces ■ Casi siempre ■ Siempre

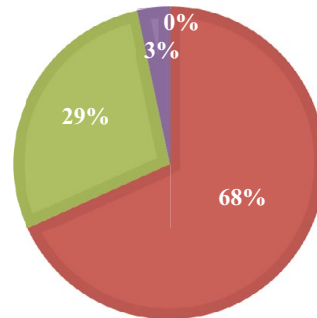


Gráfico N° 3. Percepción de actitud de apertura del superior a los colaboradores. Año 2016

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

Para un 68% de la población encuestada, la jefatura mantiene una actitud no tan abierta con respecto a opiniones y diferentes puntos de vista. En contraposición, un 30% consideró que casi siempre la actitud es abierta y un 3% considera que es siempre.

Tabla N° 5. Información con referencia a la percepción de planes y acciones de la organización destinadas a mejorar el trabajo de los colaboradores.

La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Nunca	10	16
A veces	28	44
Casi siempre	10	16
Siempre	15	24

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

Un 16% difiere de la posibilidad que la organización posea planes y acciones que colaboren en la mejora del trabajo de los colaboradores. Un 44% considera que esta posibilidad se presenta ocasionalmente mientras que un 40% afirman que la posibilidad es real.

Tabla N° 6. Percepción, por parte de los docentes, con respecto a la claridad de sus funciones para el mejor desarrollo de actividades profesionales en la organización.

Las funciones de todos los colaboradores están claramente definidas	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Nunca	1	2
A veces	2	3
Casi siempre	50	79
Siempre	10	16

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

Un 79% de las respuestas afirma que la descripción de sus funciones en el ámbito académico son casi siempre claras mientras que un 16% considera que siempre lo son.

■ Nunca ■ A veces ■ Casi siempre ■ Siempre

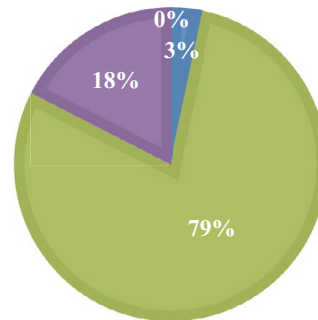


Gráfico N°4. Percepción con respecto a la suficiencia de la información para el desempeño de labores profesionales. Año 2016

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

Un 79% de la población respondió la consulta de manera tal que perciben que la comunicación que reciben con respecto a la suficiencia de la información para el desempeño de sus labores es casi siempre suficiente; mientras que un 18% considera que esto se da siempre y un 3%, nunca.

Tabla N° 7. Percepción sobre el nivel de satisfacción de pertenecer a la institución. Año 2016

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la institución?	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Muy abajo	0	0
Bajo	5	8
Alto	21	33
Muy alto	37	59

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

Un 59% del total de la población encuestada tiene una percepción muy alta sobre su nivel de satisfacción al pertenecer a la

institución; la percepción de un 33% es alta y un 8% responde que es baja.

Tabla N° 8. Resultados con respecto al nivel de satisfacción percibido de los colaboradores con respecto al trabajo que realiza en la institución.

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la institución?	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Muy abajo	2	3
Bajo	2	3
Alto	40	64
Muy alto	19	30

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

■ Muy abajo ■ Bajo ■ Alto ■ Muy alto

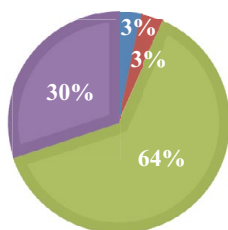


Gráfico N°5. Percepción del nivel de satisfacción con respecto al trabajo que se realiza. Año 2016

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

En relación con el nivel de satisfacción de los encuestados con respecto al trabajo que realizan, aparecen un 64% como alto, un 30% como muy alto y un 6% como muy bajo y bajo.

Tabla N° 9. Información referente a la percepción del nivel de identificación de los colaboradores con respecto a la institución que representan.

¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la institución?	Frecuencia absoluta (Fa)	Frecuencia relativa (Fr)
Muy abajo	3	5
Bajo	2	3
Alto	39	62
Muy alto	19	30

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

■ Muy abajo ■ Bajo ■ Alto ■ Muy alto

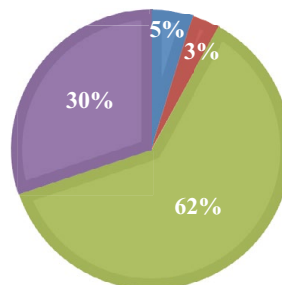


Gráfico N°6. Percepción del nivel de identificación de colaboradores con la institución. Año 2016

Fuente: Elaboración propia. Instrumento aplicado a los sujetos en el año 2016.

Un 62% del total de encuestados se identifica con la institución en un nivel alto, un 30% en un nivel muy alto, un 3% como bajo y un 5% como muy bajo.

Pregunta abierta:

De acuerdo con su experiencia y conocimiento, ¿cómo define usted el concepto de cultura organizacional?

Cabe aclarar que del total de cuestionarios procesados, un 64% aceptó desconocer el

término y un 36% respondió de diferente manera. De este 36%, se presentan algunas de las respuestas recibidas:

Es la manera en que las personas se comportan en la institución.

La institución en sí y todo lo que promueve entre los docentes, administrativos y estudiantes.

La forma de pensar y actuar que se desarrolla en el lugar de trabajo.

Lo que diga la Dirección.

Son las tradiciones, hábitos y forma de trabajar en la institución.

Es todo lo que nos distingue como escuela, desde la Dirección hasta lo que hacemos o dejamos de hacer en el aula. Básicamente, es todo aquello que nos define y nos dice quiénes somos en la institución.

La institución y lo que hacemos, cómo nos comunicamos y cómo actuamos con los otros docentes y los estudiantes.

No estoy segura pero considero que es todo aquello que nos define como parte de la escuela y la institución

Es todo aquello que somos en la institución.

La cultura organizacional es algo que lamentablemente no nos interesa, cada quien está por cada quien, no nos interesan los demás, el sistema lo promueve.

Como puede apreciarse en las respuestas obtenidas, si bien es cierto algunos miembros de la institución poseen algún

conocimiento de cómo se podría definir el concepto de cultura organizacional, si las respuestas se revisan de manera individual, en su mayoría están incompletas. Se debe recordar que la cultura organizacional incluye variables como normas, hábitos, valores y tradiciones de manera tal que sean compartidos por la colectividad y que, a su vez, rigen la interacción de las personas. Se debe de incluir en la ecuación el rol del líder y su autoridad e influencia sobre los colaboradores. Siendo este último elemento el que no se incluye, solamente se percibe el concepto de poder que estaría desligado de las variables que promueven una cultura organizacional participativa e inclusiva.

Conclusión

Previo a concluir, es importante citar a [Cendejas y Hernández \(2006\)](#), quienes afirman que la cultura organizacional consta de siete características que son:

1. innovación y toma de riesgos
2. atención al detalle (precisión, análisis y atención)
3. orientación a los resultados (gerencia enfoque a resultados)
4. orientación hacia las personas (efecto en la gente)
5. orientación al equipo
6. energía (emprendedor y competitivo)
7. estabilidad (actividades organizacionales que mantienen el statu quo en vez del crecimiento).

Estos mismos autores definen cultura organizacional como:

el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de la organización. Interrelacionando los conceptos entre la cultura (valores y creencias) y las manifestaciones culturales se da una relación de interdependencia dinámica: por una parte, la cultura se refleja en sus manifestaciones; por otra, las manifestaciones enriquecen a la cultura. Si se produce un cambio fuerte en el sistema de valores y creencias, las manifestaciones se alterarán en mayor o menor medida. Si se produce un cambio significativo en alguna manifestación relevante, o en un grupo de ellas, los valores y creencias se verán afectados tarde o temprano. (p. 11)

Utilizando esta definición y características de cultura organizacional como fundamento y considerando los resultados obtenidos, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

La cultura organizacional y el liderazgo determinan el futuro de las organizaciones; para este caso en particular se puede concluir que la cultura organizacional limita y tiende a desmotivar a sus miembros debido a las limitaciones en el área de comunicación, directa, transparente y asertiva.

La mayor parte de los miembros de la organización que respondieron la consulta con respecto a qué es cultura organizacional (64%) desconocen el concepto, mientras que las personas que respondieron (36%) pueden transmitir una idea general básica que minimiza el impacto de este componente en el desarrollo y quehacer profesional de la organización y sus miembros.

Una de las variables fundamentales para la realización del trabajo en una organización son los canales adecuados de comunicación, los cuales en este estudio mantienen un bajo porcentaje de aceptación por parte de los funcionarios; incluso existe una preocupación significativa en la comunicación entre pares y autoridades. Un posible canal para solventar la situación son las herramientas tecnológicas que puedan promover tanto una comunicación más directa y transparente entre todos los miembros de la organización como más expedita para así poder impactar directa y positivamente el clima organizacional y, consecuentemente, la cultura de la organización.

En lo referente al ambiente de trabajo, se percibe una satisfacción por parte de los funcionarios, debido principalmente a su identificación dentro de la organización, característica que tiene la posibilidad de ofrecer mayor posibilidad de crecimiento profesional y personal para todas las partes, en particular, y para la institución, en general, buscando siempre un escenario de ganar-ganar.

Se pueden contemplar las siguientes posibilidades de mejoras:

- Considerar la posibilidad de realizar análisis de cultura organizacional de forma regular y más inclusiva (el total de la población), por lo menos una vez cada año, para promover el bienestar y desarrollo profesional y personal de la colectividad y replantear procesos y modelos que afecten negativamente a los miembros de la organización.
- Socializar el posible impacto (positivo o negativo) que la cultura

organizacional puede tener en el quehacer profesional de todas las partes.

- Desarrollar procesos de capacitación en liderazgo, asertividad y prácticas de comunicación sana que promuevan las capacidades individuales de cada uno de los miembros de la organización.
- Dar seguimiento prontamente a las áreas de desarrollo profesional y comunicación, ya que podrían afectar de forma inmediata los resultados y metas de la organización.
- Buscar alternativas de motivación para generar espacios de comunicación por medio de talleres, o internamente por medio de una campaña informativa y de reconocimiento.
- Aprovechar al máximo el recurso humano con que se cuenta ya que este podría hacer crecer más a la empresa o institución, debido principalmente a muchas variables externas óptimas para el desarrollo de la organización, tales como la experiencia y el conocimiento de sus áreas de especialización.

Referencias

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Blanchard, M. y Muzás, M. (2005). *Propuestas metodológicas para profesores reflexivos: cómo trabajar con la diversidad del aula*. Madrid: Narcea.
- Bernabé González, T. B., Arriola Miranda, M. A., Salas Rivera, É. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, pp. 109-127. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008>
- Calderón Hernández, G., Torres Narváez, K. Y., Murillo Galvis, S. M. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, pp. 109-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>.
- Castro Sáez, B; (2001). La organización educativa: una aproximación desde la complejidad. *Estudios Pedagógicos*, pp. 97-110. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173513844007>
- Cendejas, G. y Hernández, G. (2006). Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. *Razón y Palabra*, 11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520719008>
- Chiavenato, I. (1995). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Cubero, M. y Rojas, M. (2004). *Propuesta para abordar el tema de geometría en la enseñanza de la Matemática, en el nivel de séptimo año de la educación general básica costarricense, mediante un sistema interactivo de páginas Web*. (Tesis de Graduación), Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio.
- Dias Baptista, R. (2008). Cultura: la clave para la transición organizacional. *Punto Cero*. 13(37), 85-90.

- Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421839608010>
- Escudero, A., Ormrod, J. y Olmos, M. (2006). *Aprendizaje humano*. Madrid: Pearson - Prentice Hall.
- Fajardo, C. (2000). Gerencia de organizaciones inteligentes. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 15, 64-69. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23740929>
- Fajardo, C. (2004). Gestión y creación de conocimiento. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 23, 13-23. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/23741132>
- Gaeta González, L. y Galvanovskis Kasparane, A. (2009). Asertividad: un análisis teórico-empírico. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14 (2), julio-diciembre, pp. 403-425. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología. Xalapa: México.
- González, M. (2006). *Integración en el proceso docente educativo. Edición electrónica*. En <http://www.eumed.net/libros/2006c/217/>
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. 5ª ed. México: Prentice-Hill Hispanoamericana.
- Guillén Gestoso, C. y Guil Bozal, R. (2001). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: Mc Graw-Hill.
- Lanero, A; Tejero, B; Sánchez, J C; Yurrebaso, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, pp. 374-397. Recuperado de <http://redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>
- Litwin, G. y Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.
- León, R., Tejeda, E. y Yataco, M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf
- Mañú, J. M. (2001). *Ser profesor hoy*. Navarra: EUNSA.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Monge González, R. (2004). *Los costarricenses en la economía basada en el conocimiento: Infraestructura, destrezas, uso y acceso a las TICs*. San José: GrupoPowerPrint y G. López C. & R. Herrera.
- Ozcan, Kenan (2014). Administrators' Power Usage Styles and Their Impact on the Organizational Culture in Colleges of Education: A Case Study. Recuperado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1038698.pdf>
- Páramo Morales, D; (2014). Cultura y análisis organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 37, VII-X. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64632634001>
- Pérez Martínez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 183-194. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523003>

- Pheysey, Diana C. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. Londres: Routledge.
- Ramos Paternina, C. D., Cújar Vertel, A. de C., Hernández Riaño, H. E. y López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, pp. 350-355. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Robbins, S. P. (1997). *Sistemas de comunicación*. 9ª ed. México: McGraw Hill.
- Romo Rojas, L; Rodríguez Castellanos, C R. (2013). Relación entre Cultura y Valores Organizacionales. *Conciencia Tecnológica*, pp. 12-17. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94427876003>
- Rutherford, S. (2011). *Overcoming Resistance and Changing Organizational Culture*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Schabracq, M. J. (2007). *Changing Organizational Culture*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. U.S.A.: Jossey-Bass.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.
- Torres Narváez, K. Y., Murillo Galvis, S. M. y Calderón Hernández, G. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, pp. 109-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Visbal Pérez, E. T. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, pp. 121-144. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007>