

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad Cooperativa de
Colombia sede Montería

Profesor José Javier Bermúdez Aponte

Jorge Wilson Vélez Osorio

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Facultad de Educación

Universidad de la Sabana

Chía, 2015

Caracterización de la cultura organizacional en la Universidad Cooperativa de
Colombia sede Montería

Eje de profundización: Clima y cultura organizacional

José Javier Bermúdez Aponte, Director de Tesis

Magíster en Educación – Pontificia Universidad Javeriana

Doctor en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (C) – Universidad de Navarra

Jorge Wilson Vélez Osorio, Investigador Principal

Economista - Universidad Autónoma Latinoamericana

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Facultad de Educación

Universidad de la Sabana

Chía, 2015

AGRADECIMIENTOS

Han sido dos años de mi vida en los que he apreciado las maravillas del mundo académico y la necesidad de capacitarse para entenderlo, dirigir y formar seres humanos. Ha sido la Universidad Cooperativa de Colombia la que me brindó esta oportunidad y la Universidad de La Sabana la que me abrió las puertas para iniciar el proceso de transformación.

Fueron muchos los que me acompañaron, especialmente DIOS mi señor, mi esposa Isabel y mis hijos David y Juan Luis, quienes soportaron mi ausencia y me motivaron para llegar hasta el final; a mi madre que desde la distancia fortalecía mi espíritu con sus oraciones y ni hablar de mis amigos Claudia y el padre Mauricio que me acogieron con cariño, aprecio y consideración; también a Constanza, Isabel y Pablito.

A mi maestro Javier Bermúdez, excelente ser humano, que con sus consejos y orientaciones lograron que pudiera sacar adelante este maravilloso proyecto.

Siempre estarán en mi corazón, DIOS les pague.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2. OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Objetivo General. El objetivo general es:.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos. Los objetivos específicos son los siguientes:.....	18
CAPÍTULO 2. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	19
2.1. HISTORIA	20
2.2 PROYECTO INSTITUCIONAL	21
2.3. VISIÓN ANTROPOLÓGICA	24
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO.....	26
3.1 CONCEPTO DE CULTURA.....	26
3.1.1 Cultura visto como cultivo.....	27
3.1.2 Cultura como civilización.....	28
3.1.3 Cultura como socialización.....	28
3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	29
3.3 ELEMENTOS QUE DEFINEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	32
3.3.1 Productos culturales.....	35
3.3.2 Valores	37
3.3.3 Presunciones básicas.....	38
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA	40

4.1 ENFOQUE	40
4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	40
4.3 RUTA METODOLÓGICA.....	41
4.3.1 Planteamiento del problema de investigación.	41
4.3.2. Revisión documental. S	41
4.3.3. Construcción de instrumento.	42
4.3.4. Aplicación.....	42
4.4 CATEGORÍAS QUE COMPONEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL..	42
4.5. INSTRUMENTO	44
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	48
5.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS POR PREGUNTA	48
5.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS POR CATEGORÍAS.....	70
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	76
CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS.....	81
ANEXOS	84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías para la descripción y análisis de la cultura organizacional	33
Tabla 2. Distribución de empleados administrativos	41
Tabla 3. Distribución de las preguntas de acuerdo con cada categoría.....	44

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Elementos que componen los valores	38
Gráfica 2. Conozco y entiendo los objetivos de la Universidad Cooperativa de Colombia.....	48
Gráfica 3. Conozco el organigrama actual de cargos en la Universidad Cooperativa de Colombia.....	49
Gráfica 4. La comunicación entre los empleados se caracteriza por ser abierta y honesta.....	49
Gráfica 5. El apoyo brindado por nuestros jefes es positivo.....	50
Gráfica 6. Los controles que existen ayudan eficientemente el logro de los objetivos.	50
Gráfica 7. Considero que los cambios en la actual planta de personal son adecuados y nos ayudaran a mejorar.	51
Gráfica 8. Sé exactamente qué debo hacer en mi trabajo para contribuir a los objetivos de la Universidad Cooperativa	51
Gráfica 9. El trato que nos damos o recibimos es amable y respetuoso.	52
Gráfica 10. Las personas están en capacidad de discutir y llegar acuerdos sin afectar las relaciones.	52
Gráfica 11. Mi carga de trabajo se encuentra balanceada y me permite hacer un trabajo de buena calidad.....	53
Gráfica 12. Las personas en la Universidad cooperativa se caracterizan por “ponerse la camiseta” y trabajar con energía.	54
Gráfica 13. Conozco las condiciones del Mercado y los desafíos del servicio en el cual nos movemos?	54
Gráfica 14. Creo que el organigrama (los cargos) está bien dispuesto para satisfacer las necesidades de los estudiantes y clientes internos?	55
Gráfica 15. Cuando surgen conflictos internos se resuelven?.....	55
Gráfica 16. ¿La Universidad Cooperativa tiene en cuenta los cambios propuestos por los empleados colaboradores?.....	56

Gráfica 17. Entiendo claramente lo que se espera de mí, mis funciones están bien definidas.	57
Gráfica 18. Los objetivos de la Universidad Cooperativa son traducidos a funciones y tareas individuales para cada empleado.	57
Gráfica 19. Mi nivel de vida ha mejorado desde que entre a trabajar en la Universidad Cooperativa.	58
Gráfica 20. Cree usted que los cambios en la Universidad Cooperativa y las sedes, han sido convenientes.	59
Gráfica 21. Mi trabajo me permite un buen balance entre las tareas laborales, la vida personal y familiar.....	59
Gráfica 22. Estoy de acuerdo con las metas y objetivos establecidos para mi grupo o área de trabajo.	60
Gráfica 23. He recibido el entrenamiento y la capacitación adecuada para el desempeño de mi cargo actual.	61
Gráfica 24. Existen oportunidades de promoción dentro de la Universidad Cooperativa.	61
Gráfica 25. Considera usted que los salarios son acordes a las responsabilidades asignadas.	62
Gráfica 26. Los empleados descubrimos e implementamos mejores formas de realizar nuestro trabajo.....	63
Gráfica 27. Para el empleado que desea superarse, existe la oportunidad y el apoyo para capacitarse y aprender.	63
Gráfica 28. Existe un claro liderazgo desde la alta dirección	64
Gráfica 29. Los procedimientos en la Universidad Cooperativa son simples y ágiles.	65
Gráfica 30. Cuento con el apoyo y los recursos adecuados (oportunidad, calidad y cantidad) para desarrollar bien mi trabajo.....	65
Gráfica 31. Tiene usted claro el adecuado manejo de las basuras y de las normas de reciclaje.	66

Gráfica 32. Siempre se buscan maneras de generar experiencias inolvidables en nuestros empleados.	66
Gráfica 33. Mis condiciones de trabajo son cómodas y agradables, facilitando el desempeño de mis funciones.....	67
Gráfica 34. En la Universidad cooperativa contamos con una forma sistemática de medir y controlar los procesos de mi área.....	68
Gráfica 35. Nuestras reuniones se caracterizan por ser productivas.	69
Gráfica 36. Mi líder inmediato reconoce mi conocimiento y habilidades, dándome la autoridad para hacer mi trabajo.....	69
Gráfica 37. Propósito común	70
Gráfica 38. Estructura y procesos	71
Gráfica 39. Trabajo en equipo y comunicación	71
Gráfica 40. Ambiente laboral y sentido de pertenencia	72
Gráfica 41. Gestión del talento humano.....	72
Gráfica 42. Recompensas y reconocimientos	73
Gráfica 43. Liderazgo y autonomía.....	73
Gráfica 44. Condiciones físicas y de seguridad	74

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo caracterizar la cultura organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia, institución de educación superior, ubicada en la ciudad de Montería. La metodología utilizada fue descriptiva, se realizó una encuesta compuesta de 34 preguntas cerradas y 2 abiertas, para medir los 8 factores de la cultura organizacional: propósito común, estructura y procesos, trabajo en equipo y comunicación, ambiente laboral y sentido de pertenencia, gestión del talento humano, recompensas y reconocimientos, liderazgo y autonomía, y condiciones físicas y de seguridad. La encuesta fue aplicada a 78 empleados administrativos.

Los resultados evidencian dificultades en la comunicación tanto organizacional como personal, inconvenientes en la administración del talento humano y fallos en la planeación laboral. Para afianzar la cultura organizacional se requiere el compromiso de la alta dirección, mediante la adopción de estrategias de comunicación institucional y manejo de personal que permitan entre otras cosas, la apropiación de los valores institucionales que son: la solidaridad, la equidad, el respeto a la diversidad y la libertad.

Palabras clave: Educación superior, cultura organizacional, comunicación, comportamiento, liderazgo.

ABSTRACT

The present study is aimed to characterize the features of the organizational culture at Universidad Cooperativa de Colombia, a higher education institution situated in the city of Monteria. A descriptive methodology was used by means of a compound survey containing 34 closed-ended questions and 2 open-ended questions in order to measure eight (8) factors related to organizational culture: common purpose; structure and processes; team-work and communication, working environment and sense of belonging; management of human resources, rewards and recognitions; leadership and autonomy; and, safety and physical conditions. Such a survey was applied to 78 staff members.

Results showed communication difficulties both in personal and organizational fields; constraints in the management of human resources and flaws in labor planning. In order to solve the issues mentioned above related to organizational culture, it is required to count on the commitment of the senior management as they adopt institutional communication and personnel management strategies leading, among other things, the adoption of institutional values, namely: solidarity, equity, respect towards diversity and freedom.

Key words: Higher education, organizational culture, communication, behavior, leadership.

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es caracterizar la cultura organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia, a través del reconocimiento de los valores, hábitos, comportamientos y costumbres individuales de los colaboradores y su relación con los valores institucionales. Por otra parte, es importante conocer las motivaciones de sus empleados que impiden el desarrollo óptimo de su trabajo, para poder alcanzar un grado de crecimiento y desarrollo de la institución].

Conocer el nivel de apropiación de la cultura organizacional es interés para la alta dirección, porque, se pueden conocer los aspectos por mejorar, también permite saber lo que sienten y piensan los empleados administrativos, su disposición al cambio, adaptabilidad a los nuevas normas, políticas, procesos y procedimientos, la orientación al logro de objetivos, el compromiso para prestar un servicio ágil, oportuno y con calidad trabajando en equipo de forma colaborativa.

En la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería no se han realizado estudios o mediciones de la cultura organizacional, de allí la importancia de la presente investigación, ya que su desarrollo nos permitirá evidenciar la brecha entre la cultura organizacional actual y la que se desea obtener.

Adicionalmente, varios directivos han señalado que en los últimos años se han presentado comportamientos que afectan las relaciones interpersonales, como por ejemplo, entrega de informes por fuera de los plazos estipulados, realización de tareas con procedimientos y formatos desactualizados, deficiencia en el manejo de plataformas de información, procesos de inducción y capacitación apresurados, directivos sin experiencia en el manejo de personal, entre otros. Lo anterior incide en el deterioro de la convivencia, generando dificultades entre compañeros, intranquilidad por la falta de calidad en el trabajo e incumplimiento en las metas establecidas. Por consiguiente, se hace necesario conocer las razones que originan estos comportamientos, entre ellas el desconocimiento o falta de apropiación de la cultura organizacional.

Como punto de partida, es necesario entender la importancia de la cultura organizacional, conocer el significado y origen, diferenciarla de otros conceptos relacionados como cultura empresarial y cultura institucional. Por tal motivo, nos apoyaremos en autores que proporcionan diferentes miradas respecto del concepto de cultura, dando respuesta a muchos interrogantes que una vez clarificados, mostrarán la ruta de navegación para el diagnóstico y propuesta de estrategias que contribuyan a una mejor asimilación de la cultura organizacional.

Es así como Sandoval (2008) sostiene que “la organización educativa es una organización que participa de las características comunes propias de toda organización y que su propósito específico o finalidad específica difiere de lo que se entiende por organización empresarial” (p.17); es por ello que aunque la institución educativa y la empresa son organizaciones, tienen una gran diferencia en cuanto a su fin: la persona.

A su vez Díez (2006), haciendo referencia a la cultura organizacional, resalta “la importancia de las normas, sentimientos y valores de los grupos de trabajo, las interacciones en el lugar de trabajo y sus efectos en la vida organizacional” (p.24). Estos aspectos de una manera u otra actúan en el desempeño óptimo de las personas al interior de una institución. Del mismo modo, Vélaz (1999) sostiene que “la cultura viene a ser lo que configura los modelos de decisión de una organización, guía sus acciones e impulsa el comportamiento individual de sus miembros” (p.8). Se puede decir que es la manera de desempeñar las funciones cada día.

En el primer capítulo se presenta la justificación del proyecto, se esboza la pregunta de investigación, la cual se describe por medio del problema de investigación, se proponen objetivos y argumento que da cuenta de las razones que motivaron la caracterización de la cultura institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería.

El segundo capítulo presenta los antecedentes institucionales de la Universidad Cooperativa de Colombia, su historia, proyecto institucional, misión, visión,

principios; que permite contextualizar la institución y conocer sus valores institucionales.

El tercer capítulo hace referencia al marco teórico el cual presenta un análisis del concepto de cultura organizacional, revisando en primer lugar los diferentes conceptos de cultura, proponiendo cuatro maneras de abordarla; posteriormente se analiza concretamente la cultura organizacional y sus elementos, a partir de los cuales se plantean las dimensiones que serán evaluadas para conocer la cultura organizacional en la Universidad Cooperativa de Colombia.

En el cuarto capítulo se describe la metodología empleada para la realización de ésta investigación, que partió de diagnóstico cultural para la identificación de atributos peculiares que caracterizan la cultura organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia, lo cual se llevó a cabo mediante un instrumento de recolección de datos aplicado a los empleados administrativos de la sede.

El quinto capítulo muestra el análisis y discusión de resultados, que desde un análisis cualitativo, pretende mostrar cómo propósito común, estructura y procesos, trabajo en equipo y comunicación, ambiente laboral y sentido de pertenencia, gestión del talento humano, recompensas y reconocimiento, liderazgo y autonomía, capacidad de servicio y orientación al cliente, condiciones físicas y de seguridad. Se vive, percibe y cuál es el proceso de apropiación de la cultura organizacional en los empleados administrativos de la sede Montería. Las categorías analizadas tienen que ver con: Y la relación que tienen estas categorías con los datos sociodemográficas y el puesto ocupado.

El último capítulo presenta las conclusiones de la investigación, tomando como referencia los objetivos que guiaron todo el proceso, plantea sugerencias para construir o fortalecer políticas, procedimientos y estrategias que permitan mejorar la cultura organizacional, facilitando la convivencia armónica, minimizando las diferencias con el fin de impactar en el trabajo colaborativo.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Cooperativa de Colombia se encuentra en proceso de acreditación institucional de alta calidad, para lograr este propósito además de cumplir con las condiciones organizacionales, pretende transformar y fortalecer varios aspectos, entre ellos, la cultura organizacional; esta investigación tiene como finalidad entender por qué una institución con un sistema de gestión integral estructurado por procesos, normas, políticas y procedimientos definidos, soportada en principios institucionales coherentes con la esencia cooperativa, no refleja en algunos empleados administrativos la cultura organizacional, ya que como advierte Vélaz (1999) “esta viene a ser lo que configura los modelos de decisión de una organización, guía sus acciones e impulsa el comportamiento individual de sus miembros”(p.8).

La institución cuenta con un equipo de trabajo que provienen de diferentes departamentos del país y de otros países (Cuba), cuya composición porcentual de acuerdo con el Departamento de Gestión Humana¹ es: 80% de los empleados son nativos del departamento de Córdoba, 8% provienen del departamento de Antioquia, 4% provienen del departamento del Atlántico, 3% provienen del departamento de Bolívar y 3% que provienen de otros departamentos (Boyacá, Santander y Cundinamarca) o países (Cuba).

Esta situación influye de diversas maneras en la cultura organizacional, evidenciada en algunas dificultades en el trabajo en equipo reportada por la oficina de Gestión Humana producto de quejas directas y por los mismos empleados en reuniones, quienes manifiestan que algunos jefes hacen cumplir las normas al pie de la letra y otros no las hacen cumplir; también, han señalado dificultades en la comunicación ya que las instrucciones dadas a los jefes a través de circulares internas, resoluciones, o en reuniones, no son comunicadas a los demás miembros de su equipo de trabajo, generando brecha comunicacional impidiendo que la

¹ Cálculos propios del investigador – marzo 2015

información llegue a todos los empleados administrativos de la institución. Lo anterior es analizado por Gibson et al. (1999):

Las comunicaciones interculturales implican a veces malentendidos provocados por una mala percepción, una mala interpretación o una mala evaluación de algo. Cuando el remitente de un memorándum, informe o política procede de una cultura y el destinatario de otra es difícil que la transmisión de dicho memorándum, informe o política sea precisa. La gente ve y oye el mensaje de forma diferente. (p.68)

En consecuencia la oficina de calidad y gestión organizacional han realizado durante los últimos años seguimiento a los procesos comunicativos y los resultados muestran que, aunque se cuenta con una plataforma tecnológica institucional en la que se publican las normas, políticas y procedimientos con el objetivo que los empleados ingresen constantemente a ella para autocapacitarse y mantenerse informado; se ha evidenciado según informes del departamento de control interno, que muchos de los errores encontrados obedecen al desconocimiento de la norma o a la falta de aplicación.

Por otro lado, la falta de sentido de pertenencia presente en algunos empleados administrativos ha ocasionado críticas, malestar, hasta discusiones entre ellos, ya que los que están comprometidos con el proyecto institucional contribuyen con el crecimiento y cumplen los lineamientos institucionales, mientras que, los carentes de sentido de pertenencia no encuentran motivación en sus actividades y tampoco por parte de sus líderes.

También se han presentado comentarios referidos a las condiciones ambientales de trabajo, que afecta de manera directa la cultura organizacional, en este sentido Gibson et al. (1999) plantea:

La satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el

mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. (p. 168)

En la Universidad Cooperativa de Colombia, no se han realizado investigaciones o estudios sobre la cultura organizacional, que permitan mostrar el nivel de conocimiento y apropiación de la misma, y los aspectos por mejorar que impacten positivamente en los procesos institucionales. Por lo anterior y para contribuir con los procesos de mejoramiento, se realiza una caracterización de la cultura organizacional, para evidenciar qué aspectos se deben intervenir a corto, mediano y largo plazo en la comunicación, sistema de compensación, normas, mitos, leyendas, símbolos, entre otros.

Por otro lado, se pretende evidenciar la importancia y necesidad que los empleados se apropien de la cultura organizacional, que vivan y reflejen en sus actos la misión, visión, esencia cooperativa y solidaria, valores institucionales promovidos por la institución en su ideario educativo. Ya que el desempeño laboral es resultado de la apropiación de los valores institucionales (Chiavenato, 2009; Luthans, 2008; Díez, 2006; Arcand et al. 1999; Gibson et al. 1999).

Si la universidad quiere posicionarse en el contexto regional y nacional como institución de calidad, es importante que desde la alta dirección, se formule un plan para mejorar la cultura organizacional que incluya y se alimente de las diferencias regionales que se presentan.

El resultado de este trabajo investigativo es un primer acercamiento a esta problemática que se presentan también en otras sedes ya que como se mencionó, la Universidad Cooperativa de Colombia, hace presencia en 18 sedes a nivel nacional.

1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La Universidad Cooperativa de Colombia, es una institución de educación superior que cuenta con 18 sedes distribuidas por todo el país, 51.000 estudiantes matriculados semestralmente en promedio, 126.000 egresados; 4.712 profesores y

2.447 empleados administrativos. Una de estas sedes se encuentra ubicada en la ciudad de Montería, departamento de Córdoba, donde presta sus servicios hace 17 años. Para el mes de febrero del año 2015, registra tres mil quinientos setenta (3.570) estudiantes², tiene contratados 319 empleados divididos de la siguiente manera; 87 administrativos, 72 profesores de tiempo completo, 12 profesores de medio tiempo y 148 profesores catedráticos³. Debido al crecimiento del número de estudiantes matriculados en los últimos años, surge la necesidad de incrementar la planta de personal administrativo para desempeñarse en diversos cargos directivos (jefes, coordinadores de área, jefes de programa y decanos), administrativos (subdirecciones y secretarías) y operativos (auxiliares y servicios generales).

Esta dinámica obliga a generar procesos de transformación y mejoramiento organizacional, ya que es necesario los empleados se identifiquen con la misión y la visión propuesta, de tal manera que los valores institucionales se reflejen en las acciones de las personas, que sumándose a la apropiación de las normas, políticas y procedimientos trazan un modo de comportamiento, una cultura organizacional.

La Universidad Cooperativa de Colombia en su proceso de certificación de alta calidad, está viviendo una transformación institucional, donde los ejes de calidad y gestión organizacional deben garantizar que los empleados entiendan y asuman la cultura organizacional. En la sede Montería, se ha evidenciado la ausencia de cultura organizacional, hecho que se ve reflejado en comportamientos y estilos de las personas que ocupan cargos académicos y administrativos.

Por lo anterior, y siendo conscientes que la falta de apropiación de la cultura organizacional afecta considerablemente las relaciones interpersonales y deteriora el funcionamiento organizacional, se hace necesario sugerir planes de mejoramiento dando respuesta a la pregunta:

¿Cuáles son las características que identifican la cultura organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería?

2 Informe de matriculados - Departamento de Admisiones Registro y Control (DARC)

3 Registro de personal contratado – Departamento de Gestión Humana.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. El objetivo general es:

Caracterizar la cultura organizacional presente en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería.

1.2.2 Objetivos Específicos. Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Conocer el nivel de apropiación del proyecto institucional en los empleados administrativos de la Universidad Cooperativa de Colombia.

2. Describir las particularidades de la cultura organizacional de los empleados administrativos en relación con propósito común, estructura y procesos, trabajo en equipo y comunicación, ambiente laboral y sentido de pertenencia, gestión del talento humano, recompensas y reconocimientos, liderazgo y autonomía, condiciones físicas y de seguridad.

3. Sugerir acciones que faciliten la apropiación de la cultura organizacional.

CAPÍTULO 2. CONTEXTO INSTITUCIONAL

A partir del año 2013 en la sede Montería, se implementó una nueva estructura organizacional compuesta por un Director de Sede y dos subdirectores, decanos, jefes de programa, jefes y coordinadores de departamentos; generando nuevas dinámicas en las relaciones interpersonales, específicamente las relaciones con la autoridad; razón por la cual, la alta dirección ha implementado planes de formación dirigidos a sus directivos a nivel nacional. Muchos de estos profesionales aunque tienen la formación, no tienen experiencia en el manejo de personal, situación que puede afectar el desempeño laboral.

La alta dirección de la Universidad, siendo consciente de estas dificultades, está desarrollando e implementando desde las áreas de gestión humana y bienestar, nuevas y mejores metodologías de comunicación asertiva con el objetivo de brindar a sus colaboradores habilidades en el manejo del talento humano, resolución de conflictos al igual que la generación de condiciones de bienestar físico y mental que hagan sentir al personal con motivación hacia sus funciones y creciente sentido de pertenencia.

En este proceso de transformación, la institución se ha visto en la necesidad de cualificar a sus directivos; este proceso se lleva a cabo mediante apoyo económico para estudios de maestrías y doctorados; el objetivo es, contar con un equipo directivo con alto sentido humanitario y que entiendan la forma de sentir, pensar y el comportamiento de las personas en la organización, para que diseñen políticas y procedimientos tendientes a satisfacer las necesidades y expectativas de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria.

Con el proceso de cualificación de directivos, la Universidad Cooperativa de Colombia busca contar con líderes que entiendan el concepto antropológico de la acción directiva, que entiendan que se comparten espacios para desarrollar actividades individuales que confluye a un proceso educativo; líderes que entiendan

que se trabaja con seres humanos con familia, que sin importar su cultura, viven y respiran una cultura organizacional.

2.1. HISTORIA

La Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería, nace el 12 de octubre de 1995 cuando se firmó un contrato de cooperación académica, científica y cultural con la Gobernación de Córdoba con base en el artículo 131 de la ley 30 de 1992, suscrito por el doctor Carlos Buelvas Aldana, Gobernador de Córdoba, y el doctor César Pérez García, Rector Nacional.

El 21 de febrero de 1996, el doctor César Pérez García presenta al ICFES la solicitud de extensión a Montería de los programas académicos de Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía, Psicología, Derecho e Ingeniería de Sistemas.

EL 24 de febrero de 1997, se iniciaron labores administrativas y académicas con los pregrados en Derecho, Ingeniería de Sistemas, Psicología y Economía; en el segundo semestre inició el programa de Contaduría Pública, y el primer semestre de 1999, empieza el programa de Administración de Empresas.

Actualmente la Sede Montería, cuenta con 6 programas académicos: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Derecho, Economía, Ingeniería de Sistemas y Psicología. El programa de Economía no recibe estudiantes desde el año 2008, debido a la baja demanda para este programa.

Se presta servicios de atención a las comunidades, a través de los diferentes consultorios; jurídico y de conciliación, psicológico, contable y solidario empresarial; ubicados en la actualidad en la calle 26 con carrera 2 de la ciudad de Montería-Córdoba.

A partir del año 2012, se inician labores académicas y administrativas en el nuevo edificio de la sede Montería, ubicado en la Calle 52A No. 6-79. Barrio La Castellana, contiguo a la villa olímpica de la ciudad. Este nuevo Campus incluye

áreas administrativas de los diferentes programas académicos, 16 dependencias de apoyo, y 45 aulas modernas, con el objetivo de brindarle a la comunidad universitaria ambientes cómodos, dotados con alta tecnología, facilitadores del proceso de aprendizaje.

El nuevo Campus Universitario, dispone de cafetería, aulas, biblioteca, centro de investigaciones, sala de docentes, teatro al aire libre, placas polideportivas, parqueaderos, zonas verdes; brindando ambientes de tranquilidad y confort.

2.2 PROYECTO INSTITUCIONAL

El Consejo Superior de la Universidad Cooperativa de Colombia, mediante el acuerdo superior No.147 de marzo 21 de 2013, actualiza el Proyecto Institucional (PI), en pro de su posicionamiento nacional e internacional proyección amplia y mejoramiento de sus programas académicos, impulsando los procesos de actualización de los registros calificados del portafolio académico, al igual que la acreditación de los mismos y en concordancia con ello, acoge las normas legales que los regulan, ha venido impulsando grandes cambios con el fin de obtener la acreditación institucional.

El Proyecto Institucional es la carta de navegación que orienta sus acciones para responder al compromiso que ha asumido con el Estado, con el sector de economía solidaria y con la sociedad. Se erige para orientar el quehacer de calidad de todas las actividades de la Universidad.

El Proyecto Institucional se presenta en 10 capítulos que responden a cuatro preguntas fundamentales: ¿Quiénes Somos?, que se aborda en el capítulo 1 y se refiere a la identidad de la Universidad Cooperativa de Colombia, su historia, su intencionalidad pedagógica y sus orientaciones filosóficas, fundamentadas en sólidos principios institucionales y sintetizados en su misión. ¿Qué Hacemos?, se desarrolla en los capítulos 2, 3, 4, 5 y 6 y aborda los Referentes Educativos, la Investigación, la Proyección Social y Extensión, la Internacionalización y los Egresados. ¿Cómo lo Hacemos?, que se aborda en los capítulos 7, 8 y 9 acerca de la Gestión, el Bienestar y

la Autoevaluación y Acreditación. Por último, en la cuarta parte, se expresa ¿Hacia Dónde Vamos?, en el capítulo 10, a través de la Visión, el Plan Estratégico Nacional - PEN y el Programa Universidad Virtual Cooperativa.

La Universidad Cooperativa de Colombia es una Corporación sin ánimo de lucro, de carácter no oficial e interés social y utilidad común, se encuentra en el ámbito de la economía solidaria; entendida esta como el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Misión: Ser una Institución de Educación Superior de propiedad social, formamos personas competentes para responder a las dinámicas del mundo, contribuimos a la construcción y difusión del conocimiento, apoyamos el desarrollo competitivo del país a través de sus organizaciones y buscamos el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, influidos por la economía solidaria que nos dio origen. (Proyecto Institucional Universidad Cooperativa de Colombia, 2013)

Visión: Para el año 2022 seremos una universidad de docencia con investigación, reconocida como una de las instituciones educativas más importantes a nivel nacional, ejercemos actividades con vocación hacia la excelencia, evidenciada en la certificación de procesos, acreditación nacional e internacional, con un equipo humano competente y un modelo de gestión innovador que se apoya en infraestructura física y tecnológica pertinente, comprometidos con la construcción de espacios de desarrollo personal y profesional para la comunidad universitaria y abierta al mundo. (Proyecto Institucional Universidad Cooperativa de Colombia, 2013)

Se proponen 5 principios fundamentales:

1. Es una Universidad que pertenece al sector solidario, lo cual significa una propiedad social y un sentido social de sus programas y proyectos dirigidos a una población

que, por otros medios, no tiene acceso a la educación superior. Su finalidad es el desarrollo de potencialidades en las personas que se benefician de los servicios y de los sectores sociales que tienen necesidades que deben ser satisfechas a través de éstos.

2. Es una Universidad que tiene entre sus objetivos propiciar la formación de profesionales con criterios políticos, con la convicción de que la política es la estrategia para canalizar la participación, es el recurso de expresión de necesidades y aspiraciones, un mecanismo para tomar decisiones colectivas, es, en suma, un camino para repensar y reestructurar la sociedad para el bien de todos.
3. Es una Universidad abierta y flexible, siempre dispuesta a asimilar los cambios y a adaptarse a ellos de manera crítica, reflexiva y analítica. La Universidad Cooperativa de Colombia está lejos de unirse mecánicamente a las modas o a las vías inventadas por fuera e impuestas para que sean adoptadas.
4. Es una Universidad que mira hacia el futuro, lo que indica que sus servicios procuran anticiparse a los requerimientos de la sociedad mediante estrategias proyectivas.
5. Es una Universidad a la vez nacional y regional, lo que la lleva a conciliar diferencias en las concepciones sobre lo que se debe hacer en este país, lo que se debe atender como prioridad y lo que debe ser adoptado como compromiso solidario. La Universidad Cooperativa de Colombia conjuga los ámbitos local, regional y nacional con las tendencias internacionales, particularmente derivadas de la globalización y los integra de manera creativa.
6. Finalmente, la Universidad cree y practica la Responsabilidad Social Universitaria, asumiendo un compromiso institucional con el cuidado y promoción de ambientes naturales y sociales sanos y justos, con un ejercicio profesional y académico ético y responsable con los otros presentes y futuros y con una convicción de que un mundo mejor e incluyente se construye con la participación de todos y todas.

Es importante tener en cuenta que los principios antes mencionados se van concretando en las acciones a partir de unos valores que son los que los hacen visibles, dentro de los cuales se encuentran los siguientes valores: *Solidaridad*, eje de los valores institucionales como fundamento de la formación de personas con

responsabilidad social a partir del trabajo colectivo y la interdisciplinariedad. *Equidad*, manifestada en primera instancia en el ofrecimiento de sus servicios sin distinciones de raza, credo o procedencia social como un aporte a la construcción de la democracia. *Respeto a la diversidad*, basado en la convicción de la diversidad del ser, como elemento potenciador del desarrollo; valor básico al considerar las diferentes realidades y condiciones individuales de sus miembros y las formas de organización local, regional y nacional que caracterizan sus sedes; su desarrollo implica, a la vez, la tolerancia y el pluralismo. *Libertad*, como valor inherente a la humanidad para buscar la verdad sin restricciones, producir el conocimiento y el progreso de la sociedad. Implica la conciencia del sujeto sobre sus intereses, derechos, deberes y responsabilidades políticas con un alto sentido de responsabilidad colectiva.

2.3. VISIÓN ANTROPOLÓGICA

La Universidad Cooperativa de Colombia concibe a la persona como un ser inacabado y multidimensional, en proceso de ser cada vez más. La persona vive un trayecto de perfeccionamiento, de irse completando, de ser cada vez más lo que está llamado a ser. Justamente la educación es una de las experiencias personales que le permiten completarse, crecer en cada una de sus dimensiones constitutivas.

La dimensión corporal, que remite a comprender que la persona es un ser natural encarnado; que por su corporeidad se inscribe en los ritmos de la naturaleza y que necesariamente comparte su dinámica. El cuerpo es el lugar de los sentidos y con ellos la persona aprende y aprehende el mundo natural.

La dimensión cognitiva, se refiere a su capacidad progresiva y autoconstruida de acceder, analizar, sintetizar y evaluar la validez de la información. Esta dimensión se manifiesta en la solución de problemas y en la reflexión científica y filosófica sobre el mundo, componente imprescindible de la actividad humana y profesional.

La dimensión moral, implica la capacidad de relacionarse con los otros a partir de unos acuerdos que buscan el crecimiento de todos. El desarrollo moral de la persona conduce a la autonomía que, en términos de Kant, consiste en la capacidad de servirse de la propia razón para tomar decisiones conscientes y voluntarias.

La dimensión socioproductiva, es consecuencia de la interacción esencial entre los seres vivos con el medio ambiente. Esta interacción le permite a la persona modificar su entorno para hacerlo más favorable y satisfacer sus necesidades. Desde esta perspectiva se entiende el valor del trabajo en el mundo de la vida; desde allí mismo se comprende que la persona construye y reconstruye el medio ambiente en tanto que su crecimiento depende de la conservación del mismo. La persona construye, no depreda.

La dimensión política, se basa en la aceptación de la convivencia como camino para ser más y en el reconocimiento del otro como un semejante que tiene los mismos derechos y con el que se puede compartir experiencias, en una práctica de diálogo y comunicación que enriquece a los interlocutores.

Estas dimensiones se desarrollan con la acción educativa. La articulación armónica de las mismas deriva en un ser integral, en la dignidad de la persona, es decir, en un ser que está llamado a ser cada vez más.

La Universidad Cooperativa de Colombia debe responder de manera responsable a la sociedad por el compromiso que ha adquirido: la formación de profesionales con criterio político, creativos y solidarios que contribuyen al desarrollo armónico de la sociedad, la Investigación vinculada a la docencia como aporte a la solución de problemas científicos y sociales y la proyección social y extensión orientadas al servicio público y al vínculo efectivo con el sector productivo.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

Cada organización tiene su propia cultura que la hace particular y la identifica, desde la misión y valores se plasman los comportamientos de sus integrantes y que la hacen diferente de otras instituciones de las mismas características.

El presente marco teórico desarrolla en un primer apartado el concepto de cultura, mostrando diferentes puntos desde los cuales se define este concepto, posteriormente se aborda el significado de cultura organizacional y diferentes acepciones, seguidamente se revisan los elementos que definen la cultura organizacional, con el fin de llegar a una definición de cultura organizacional y los elementos que la definen: valores, presunciones básicas y productos culturales.

3.1 CONCEPTO DE CULTURA

La importancia de la cultura es afirmada por la UNESCO desde 1982, cuando se declaró que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. “A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden (p. 4).

El diccionario de la lengua española de la Real Academia Española, define cultura como “el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico o el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (RAE, 2015). Por su parte Bañares (1994) resalta la cultura como los modos de vida a través de los cuales el hombre se relaciona con el mundo y con aquello que él mismo ha creado.

Para Gómez (1993), existe una pluralidad de significados de tipo cultura, no hay modo de reducir esta pluralidad, precisa que se hace necesario acostumbrarse a

funcionar con varios significados simultáneos y aclarar, en cada caso, cual se está utilizando.

Alvear (2009) define la cultura como el conjunto de todas las formas y expresiones de una sociedad, ésta incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser como la vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias.

Se puede definir entonces a la cultura como el conjunto de comportamientos, formas, lenguaje, prácticas y hábitos adquiridos que permiten identificar a una persona, sociedad, clase social o una época específica. La cultura puede entenderse desde tres perspectivas: como cultivo, como civilización y como socialización.

3.1.1 Cultura visto como cultivo. El termino cultura según Vélaz (1999) tiene una relación estrecha con la palabra latina “cultus, -us” que significa; “acción de cultivar o practicar algo” (p. 5). Como define Juan Calderón Louvier, citado por Delcid (2009) la cultura es el cultivo por el hombre de todo lo humano, como la acción del hombre sobre la naturaleza para fomentarla y perfeccionarla. Y vuelve a expresar: el sentido más profundo y esencial de la cultura está en el cultivo y perfeccionamiento de la naturaleza humana; es decir en el desarrollo y actualización de las capacidades y aptitudes del hombre.

Gómez (1993) manifiesta que “ el que algunos autores mantengan la opinión de que no hay que dar el nombre de cultura a aquellas expresiones de cultivo que tuvieron como contenido algo indigno del hombre” (p. 11), en otros términos se puede afirmar que la cultura entonces, puede entenderse como esa práctica de cuidar el conocimiento, en el sentido de hacer que crezca en el ser humano lo mejor.

Se hace necesario aclarar que el termino cultura al profundizarse se distingue como el cultivo de los conocimientos humanos y el afinamiento de las facultades intelectuales del hombre (sabiduría, moral espiritualidad, etc.) y la civilización entonces, son las manifestaciones y expresiones materiales e inventivas que se dan en una sociedad como el arte, la tecnología, la economía, la industria, etc.

Esta manera de entender la cultura conlleva a aproximaciones conceptuales y metodológicas provenientes de la filosofía y otras ciencias humanas, que resaltan la teleología ser el ser humano.

3.1.2 Cultura como civilización. Para Vélaz (1999), cultura como civilización se menciona en antropología, iniciada en el siglo XIX para designar las características de un pueblo específico que se transmite de generación en generación. Son los patrones de comportamiento, arte, creencias y características de pensamiento de una comunidad que se transmite socialmente.

Cuando se habla entonces del término civilización, se referencia a las diferentes culturas que han estado o que existen sobre la tierra con sus particularidades, costumbres, ideas y creencias que han ido evolucionando con el tiempo, unas en mayor proporción que otras, pero en definitivamente siempre en constante transformación y su relación con la cultura se basa en el impacto de las particularidades en el desarrollo del ser humano.

Esta forma de aproximación ha sido superada, en el sentido en que la antropología como ciencia se nutre de otros conocimientos para entender y explicar las condiciones de determinados pueblos.

3.1.3 Cultura como socialización. Entender la cultura como socialización permite tener un acercamiento con el proceso educativo ya que en éste, se transmite a la persona para facilitar la interacción con miembros de su misma comunidad o de otra cultura.

En el ejercicio cotidiano de comunicación, de manera formal o informal se llevan a cabo procesos de educación, en los cuales se transmiten pensamientos, creencias, ritos, mitos y un sinnúmero de costumbres que estructuran la forma de pensamiento y comportamiento de las personas.

Lukas & García (2002) afirman que la cultura tiene tres características específicas: compartida socialmente, transferida por generaciones y necesita de un proceso de aprendizaje ya que no es un valor o cualidad innata, ésta afirmación la

complementa Harris (2000) cuando sugiere que “una cultura es el modo socialmente aprendido de vida que se encuentra en las sociedades humanas y que abarca todos los aspectos de la vida social, incluidos el pensamiento y el comportamiento” (p. 43).

Bermúdez (2013) al hablar sobre cultura afirma que “las características o aspectos relevantes e ineludibles para cualquier definición de cultural serían: su carácter figurado, la producción y reproducción que ella misma origina, su estabilidad y dinamismo, su simbolismo, y la singularidad que otorga” (p. 15). Esta mirada muestra la complejidad de este objeto a la vez que presenta elementos característicos.

Después de revisar los diferentes conceptos de cultura, se puede percibir la cultura como el conjunto de valores materiales e inmateriales, las rutinas para crearlos, aplicarlos y transmitirlos, que son obtenidos por el ser humano en su proceso de práctica histórica y social. Estos modos de vida se transmiten de generación en generación y son asimilados por las personas de manera pedagógica o sencillamente por observación e imitación.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional parte de considerar a un colectivo e incluye aspectos como creencias, valores, costumbres, relaciones, lenguaje y símbolos de una organización. A continuación se abordarán conceptos relacionados con cultura organizacional.

Algunos autores plantean que la cultura organizacional y la empresarial son lo mismo, entre ellos está Gómez (1993), quien plantea que cultura empresarial es sinónimo de cultura corporativa u organizacional, ya que la empresa es un tipo de corporación, lo que quiere decir que se ve la empresa, como organización.

De igual manera, Urrea (2000) manifiesta que la cultura empresarial se define como el conjunto de valores, orientaciones y representaciones que acompañan la acción empresarial y que están presentes en prácticas y discursos de los empresarios.

Según Kinicki (2003) cultura organizacional es el conjunto de supuestos compartidos explícitos e implícitos, que se dan por sentados en un grupo, el cual determina la manera en que se percibe sus diversos entornos.

Por su parte, otros autores como Vélaz (1999), Granell (1997) y Chiavenato (1989), señalan que existe una diferencia entre lo organizacional y lo institucional. En este sentido Vélaz (1999) manifiesta que cuando una organización adquiere una identidad propia y diferenciada se convierte en un institución. Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, independiente de cualquiera de sus miembros. Incorpora una manera de ser y de hacer, una personalidad, un entendimiento tácito sobre la forma concreta de actuar.

Para Bermúdez (2013) las culturas de las instituciones educativas contienen características que las diferencian de las demás, lo que permite incluir el término de idiosincracia, convirtiéndose en un valor que genera dinamismo al tener varios actores en el proceso de su definición, el gran aporte de las instituciones a la cultura organizacional es la perspectiva de los seres humanos que trabajan en el crecimiento desde una práctica educativa.

Para la presente investigación se entiende a la Universidad Cooperativa de Colombia como una organización educativa, ya que como organización cuenta con una estructura que define unas metas y objetivos, cada funcionario tiene funciones definidas y responsabilidades, se evalúa el desempeño por parte de un superior que a su vez coordina las actividades.

Algunas de las definiciones más conocidas del concepto de cultura organizacional son:

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas" (p. 2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (p. 464).

García & Dolan (1997) definen la cultura como “... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual” (p. 33).

Guedez (1998) “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización” (p. 58).

La cultura organizacional se puede manifestar en tres vías: a) Los fundadores contratan y retienen solo a los empleados que piensan y sienten como ellos. b) Los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar y c) El comportamiento de los fundadores es un modelo que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas.

Algunos autores vinculan la apropiación de la cultura organizacional como factor del éxito en las empresas, para Habelow (2014), las compañías que tendrán un buen desempeño cuidarán los factores que hacen que sus empleados se sientan felices, comprometidos con el trabajo, más conectados con los resultados generales y más motivados a hacer mayores contribuciones. Al ir hacia adelante, las compañías no pueden ignorar la cultura, deben considerarla un componente crítico de su estrategia general.

Si bien es cierto se identifica la cultura organizacional como un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; ya que, puede ser difícil de cambiar, como menciona Armtroug (1991) “los viejos hábitos son difíciles de erradicar” (p. 16). Una cultura puede ser transformada y el éxito que pueda obtenerse de esta innovación, depende de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización, es necesario invertir en la formación de directivos, con el fin de potenciar sus

habilidades para expresar de forma clara los fundamentos de la organización y además lograr asimilar el comportamiento del funcionario.

La cultura en las organizaciones educativas debe ir alineada según Marcone (2001) como un:

Sistema de creencias y valores esenciales, que orientan, dan sentido y coherencia a los esfuerzos colectivos, creando las condiciones necesarias para la emergencia del compromiso grupal en pos de objetivos educativos, desarrollándose y consolidándose a través del tiempo, mediante lenguas, rituales e historias de la organización escuela. (p. 73)

Según lo anterior, la cultura organizacional es la esencia característica que identifica los miembros de una organización, hace referencia a la forma de comportamiento, lenguaje, forma de vestir y personalidad, todos ellos comparten conductas, creencias y valores que fueron transferidas durante procesos de inducción y capacitación o mediante interacción diaria con sus compañeros.

3.3 ELEMENTOS QUE DEFINEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Después de abordar las definiciones sobre el concepto de cultura organizacional, es necesario revisar los elementos que están inmersos en la construcción de esta cultura. De acuerdo con González (1990), se pueden reconocer dos enfoques para analizar la organización como una cultura. La cultura entendida como variable organizativa: este tipo de enfoque se puede denominar como tradicional, desde este punto de vista, la cultura es observada como algo que ya existe dentro de ella. La cultura es una posesión de la organización, que puede ser estudiada en términos de variables y relacionarse como otros aspectos tales como el desempeño, la eficacia, planes, etc. Subyace aquí el concepto de cultura como el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de los miembros de una organización; y la visión de cultura es de carácter netamente estructural/funcionalista.

En este tipo de planteamiento, el vínculo que existe entre la organización y la sociedad es mecánico puesto que al tener cada sociedad su propia cultura, esta actuará en los procesos y estructura de la organización y en las instrucciones que se impartan en la administración organizacional. Por lo anterior, la atención se sitúa en la huella que deja la cultura social en la organización y no en las particularidades de la organización a la que se pertenece. Este tipo de enfoque ha ayudado a la comprensión del comportamiento de las diferentes conductas de las organizaciones, tanto a nivel nacional como regional; pero no a la misma organización.

Para López (1995), es necesario plantear marcos conceptuales y esquemas donde se analice la cultura institucional, propone un esquema integrador que incluya diferentes aportes, que sea práctico para dirigir y simplificar el entendimiento de este asunto.

Por lo anterior, se propone un marco de conceptos básicos que conduce a la explicación, interpretación y análisis de la cultura, teniendo un instrumento que permita observar y discernir lo que ocurre en la institución. Dando un significado aproximado a lo que realmente ocurre en dicha cultura. El esquema propone abordar el análisis de la cultura institucional desde las categorías de: contenido, fuerza, evolución y trama social.

Tabla 1. Categorías para la descripción y análisis de la cultura organizacional

Análisis de la cultura organizativa	
Contenido	Apariencia física
	Pautas de conducta
	Lenguaje
	Reglamento implícito
	Valores
Fuerza	Asunciones
	Penetración o extensión
	Homogeneidad
Evolución	Claridad
	Historia institucional
	Orientación prospectiva

Trama social	Héroes y Narradores
	Sacerdotes
	Murmuradores y Espías
	Disidentes o disconformes
	Coaliciones

El cuadro anterior muestra que la cultura hace referencia a todos los comportamientos diarios de las personas al interior de la organización. Respecto al contenido, las pautas de conducta son todos los comportamientos diarios de las personas al interior de la organización (rituales, ceremonias, tradiciones y pautas de socialización). El lenguaje hace referencia a las manifestaciones generales como, mitos, historias, leyendas, que son compartidas por gran parte de la comunidad. El reglamento implícito se refiere a las normas y reglas que son admitidas por gran parte de los miembros de la organización, sirviendo para regular la conducta. Los valores establecen la relevancia de los actos organizativos, sirviendo para clasificar a las personas y los grupos. La ideología o asunciones son las creencias básicas compartidas por gran parte de los integrantes de una cultura.

Respecto a la fuerza, esta se compone de la penetración extensión dada por la potencia de la influencia de la cultura o las culturas en la organización de la influencia de una cultura. La homogeneidad lo constituye la solidez de la influencia de una cultura. Finalmente, la claridad es la facilidad para acceder a los contenidos de la cultura.

La evolución refiere a la historia institucional, su origen y desarrollo de la cultura. También de las tendencias de futuro que presenta la cultura actual, los contenidos culturales emergentes y los conflictos que se plantean.

La trama social es la red de comunicación o red informal de interacciones sociales y los roles más importantes que los miembros de la organización desempeñan en esta red, donde los héroes, narradores, sacerdotes cumplen un papel fundamental, acompañados por los murmuradores y espías, distantes y disconformes

que se enfrentan a los valores haciéndose notar cotidianamente conformando en ocasiones coaliciones que representan subgrupos.

En el presente escrito se privilegia la propuesta de Diez (2006) por cuanto entiende la cultura organizacional desde tres elementos: productos culturales, valores y presunciones.

3.3.1 Productos culturales. Los productos culturales son los aspectos más visibles de la cultura de la organización, clasificados en rituales y ceremonias; normas y pautas; símbolos; mitos y leyendas; historias; héroes; redes culturales; lenguaje y comunicación y para finalizar materiales producidos, a continuación se definen algunos de ellos:

Los rituales se pueden entender como actividades rutinarias que se desarrollan al interior de la organización, están programadas, planeadas y contribuyen con el proceso de formación de cultura. Los rituales generan en los empleados ampliación del sentido de pertenencia, fortalecen los valores y son considerados esenciales en la organización. Por otro lado, las ceremonias se pueden considerar como actividades que se desarrollan ante un público, que han sido planeadas y organizadas con antelación y con finalidad majestuosa; estas se han establecido como consecuencia de reglamentos, su no cumplimiento puede desencadenar en castigo social.

La finalidad de los rituales y ceremonias, es mostrar a las personas particularidades de la organización, buscando el reconocimiento de la comunidad, estas actividades se cumplen bajo protocolos característicos que intentan conjugar la alegría regional con la disciplina organizacional.

Las normas y pautas son consideradas como formas de raciocinio que indican si un comportamiento es aceptado o no por las personas que lo rodean y que expresan los valores de la institución. No se trata de explicar si se están cumpliendo con los reglamentos internos, básicamente se habla de los patrones de comportamiento aferrados a los hábitos o tradición que muestran el estilo de hacer las cosas al interior de la institución

Si bien la comunicación de las personas está dada por símbolos, al interior de la institución se perciben otros tipos de símbolos; la forma de presentación personal y bienes que posea, dan muestra del estrato social; también la música que se escucha, las banderas o insignias, reflejan el compañerismo o adherencia social. El diseño de la infraestructura, el tipo de muebles, la publicidad y carteleras, reflejan la cultura organizacional, la presentación personal va de la mano con el clima, en ocasiones haciendo alarde del buen gusto y el recato. En los puestos de trabajo, se nota el arraigo por la cultura expresado en artesanías, pinturas o discretos accesorios de la región.

Los mitos y leyendas se constituyen en hechos que se evocan de manera grandiosa o intrépida y que hablan de la cultura de la institución, hacen referencia a hechos cotidianos como por ejemplo el comienzo de la institución, sucesos negativos que ha sufrido, políticas internas, el presente y posible futuro.

Los relatos, anécdotas, parábolas o fábulas; hechos que se han presentado o acontecimientos con personas; son repetidas con frecuencia y se convierten en referente explicativo del camino que ha recorrido la institución convirtiéndose en la historia de la misma.

Los héroes son las personas que pertenecen o han pertenecido a la institución, que han servido de ejemplo por su talante ético, vivencia de la cultura y valores institucionales, hechos que se plasman vivamente en las disertaciones de los reconocidos profesores que día a día, intentan recrear sus vivencias con ejemplos pedagógicos que permitan el fácil recuerdo de quien los escucha. Pero también se convierte en elemento de remembranza y reflexión relato a quienes han laborado por muchos años al servicio de la institución, robando por momentos suspiros, sonrisas y hasta lágrimas.

Los medios comunicación informal constituyen las redes culturales y son todos aquellos actores que llevan y traen información, datos y hechos pero siempre de manera informal consolidando la cultura organizacional; estos actores pueden ser

historiadores que cuentan los sucesos, garantes de los valores y la ética, sapos, chismosos o criticones. El conocimiento de esta red cultural proporciona valiosas fuentes de información para el entendimiento y consolidación de la cultura organizacional.

Cada institución tiene un argot interno propio y característico; cuando los empleados se adueñan del lenguaje institucional, llevando en él los valores corporativos, la misión y visión, se estructura la triada del lenguaje, cultura e institución y de esta forma se estructura un modelo de comunicación hacia afuera de la institución que puede ser verbal o escrito; al interior, hay personas que cuentan todo lo ocurrido, el profesor más antiguo que deleita con sus historias, los estudiantes que todo lo publican en las páginas sociales y el profesor que utiliza de más sus equipos electrónicos. Pero también, circula en la organización información confiable plasmada en circulares internas, periódico universitario, videos y demás mensajes institucionales cargados de enseñanzas positivas y académicas.

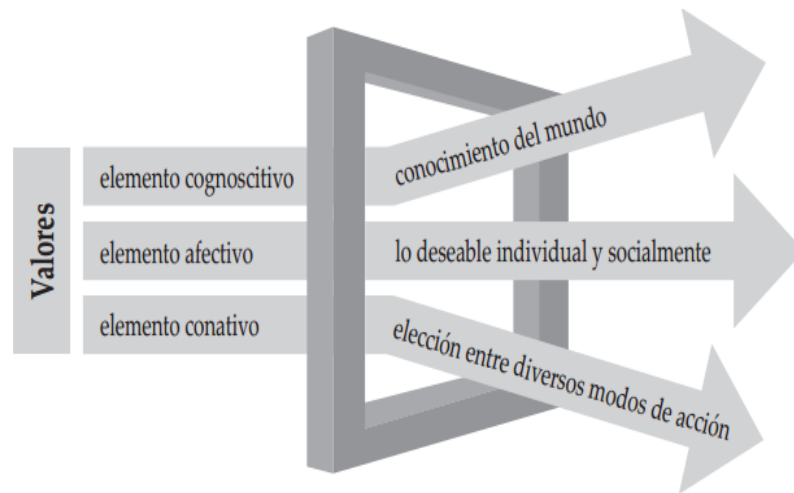
Tienen gran relevancia también los materiales elaborados, conseguidos y consultados periódicamente, pues se convierten en elementos que ayudan a entender la institución, su cultura y estilos directivos. Los profesores y líderes se convierten entonces en los canales de comunicación que a través de memorias, proyectos, revistas e informes, facilitan el aprendizaje para el mejoramiento de la cultura organizacional.

3.3.2 Valores

Los valores son componentes relevantes que guían a las personas o colaboradores de una organización para el logro de las metas, estos valores deben ser asumidos voluntariamente y no por obligación; el empleado debe ser consciente que la práctica de ellos será provechosa para él y para la organización ya que en cuanto más se apersona de éstos se crea un lazo de sentido de pertenencia que se encamina al crecimiento personal y también institucional.

Los valores son los elementos que marcan la cultura de la organización y se refieren a los comportamientos. Díez (2006) manifiesta que “los valores son lo que es bueno/malo, correcto/incorrecto, deseable/indeseable en la institución” (p. 62). Están compuestos por tres grandes elementos: a) cognoscitivo, b) afectivo y c) conativo de la siguiente manera:

Gráfica 1. Elementos que componen los valores



Fuente: Evaluación de la cultura institucional en educación, Díez (2006)

3.3.3 Presunciones básicas. El tercer elemento de la cultura organizacional son las presunciones básicas y creencias que se diferencian de los valores en el hecho de que las creencias son las “verdades” consideradas por los integrantes de la institución. Las presunciones básicas también se pueden llamar ideario de la organización, son las creencias y suposiciones que aclaran el modo de vida de los miembros de la organización.

Es así como la cultura organizacional se conforma con hipótesis descubiertas o desarrolladas por las personas a medida que se van enfrentando a situaciones tanto internas como externas y que sean consideradas como aceptadas para ser transmitidas a los demás miembros de la organización como una forma correcta de observar, razonar y actuar.

Resumiendo lo anterior, se puede acotar que la cultura organizacional marca el modo de comportamiento de las personas soportado en las creencias, valores, mitos, ritos, experiencias y hábitos de cada uno de los colaboradores; es por ello que, la institución siendo una organización humana, requiere una cultura institucional diferenciadora pues en su misión está la formación de personas, factor determinante y de gran importancia porque las actuaciones de las personas deben ir encaminadas a procesos de comunicación eficientes y asertivos, soportados en valores institucionales, éticos y morales que denoten su particularidad en los empleados, egresados y en la misma institución.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

Este capítulo expone el enfoque y tipo de investigación que orientó el estudio. Se describe la ruta metodológica, la población, validación y aplicación del instrumento, sistematización, categorización y análisis de la información recolectada.

4.1 ENFOQUE

Cuando se hace referencia a procesos de investigación descriptiva, se alude a la descripción de antecedentes y particularidades de una determinada población, el objetivo es la recopilación de información minuciosa y ordenada que se puedan agrupar en promedios estadísticos semejantes.

Con un enfoque descriptivo, se pretende mostrar una realidad a partir de lo expresado por las personas que trabajan en la Universidad Cooperativa de Colombia Sede Montería; de acuerdo con Hernández Sampieri (1998) “la investigación descriptiva permite detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60).

Se inicia con análisis de la realidad a partir de un conocimiento situado o contextualizado. Se lleva a cabo una caracterización sobre la realidad social para aportar soluciones prácticas fundamentadas, este conocimiento toma la forma de un diagnóstico y éste diagnóstico está orientado teóricamente.

Por otro lado, con las preguntas formuladas, se puede identificar cómo los empleados entienden los mensajes y sucesos, preocupaciones, dificultades y tácticas de trabajo.

4.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población son los empleados administrativos de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería, conformada por auxiliares de

infraestructura, servicios generales, secretarias, auxiliares, coordinadores de área, jefes de departamento, subdirectores y director.

De los 87 empleados administrativos vinculados al momento de la investigación, 78 participaron activamente en el proceso de recolección de datos, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2. Distribución de empleados administrativos

Número de empleados	Cargo
20	Servicios generales
25	Auxiliares
5	Secretarias
23	Jefes de dependencia
3	Decanos
2	Directivos

4.3 RUTA METODOLÓGICA

La ruta metodológica que se siguió comprende las siguientes 5 etapas:

4.3.1 Planteamiento del problema de investigación. Se partió del planteamiento del problema de investigación, que pretende aproximarse al entendimiento de la cultura organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería. Se formularon los objetivos que muestran el camino a seguir para dar respuesta a la pregunta de investigación.

4.3.2. Revisión documental. Se inició con una revisión bibliográfica que permitió construir un marco teórico con el objeto de ampliar conceptos que permitan entender el concepto de cultura, para ello se revisaron las bases de datos dispuestas en la

Biblioteca Octavio Arizmendi Posada como Academic Search Premier, fuente académica, proquest – ciencias sociales y Jstor; además, se consultaron varias tesis de grado que permitieron conocer la tendencia investigativa sobre la cultura organizacional.

4.3.3. Construcción de instrumento. El instrumento inicial fue sometido a validación mediante juicio de expertos; fueron nueve directivos educativos, quienes sugirieron ajustes relacionados con la redacción y claridad de las preguntas.

4.3.4. Aplicación. Se realizó una sensibilización verbal con los funcionarios, la aplicación del instrumento se realizó en una sala de informática donde cada empleado disponía de un equipo de cómputo; para crear un ambiente de confianza y relajación, se organizaron grupos con el mismo rango de la siguiente manera: auxiliares de mantenimiento y limpieza, secretarias y auxiliares de oficina, jefes y coordinadores. Durante la aplicación de las encuestas, los empleados se mostraron muy interesados en participar en el proyecto, también, muchos manifestaron su preocupación a la hora de expresar libremente sus sentimientos, pero, al observar que la encuesta no requería el nombre y cargo del participante, se generó confianza y libertad de expresión.

4.3.5 Análisis de la información. Una vez realizada la encuesta, se procede con la recopilación de la información por medio de google drive, se agrupan las respuestas y luego se grafican los resultados; con los porcentajes obtenidos, se sacan conclusiones y se redactan unas recomendaciones.

4.4 CATEGORÍAS QUE COMPONEN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Es fundamental definir las variables o categorías que componen la cultura organizacional, a partir del rastreo bibliográfico, fueron recurrentes las siguientes:

Propósito común: entendido como la cantidad de información que tienen los trabajadores con respecto a los objetivos que mueven a la Universidad Cooperativa, explicando por qué existimos y para dónde vamos. De igual manera evalúa el nivel de compromiso de los trabajadores para ser partícipes y comprometerse con el alcance de dichos objetivos comunes a la organización.

Estructura y procesos: la estructura describe la manera en que se organizan para trabajar, es decir define las áreas o grupos de trabajo. Se quiere indagar si la estructura actual permite trabajar efectivamente y cómo es la relación de trabajo entre las áreas de la institución. Los procesos definen la manera en que se trabaja en conjunto, incluyendo como se planea, como se toman las decisiones, se solucionan problemas y se resuelven los conflictos con la operación.

Trabajo en equipo y comunicación: es el grado de confianza y apertura que existe entre los empleados y se expresa en la capacidad para llegar a acuerdos de manera madura y productiva, busca identificar el carácter general de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, así como la manera en que se manejan las comunicaciones entre las personas de la Universidad.

Ambiente laboral y sentido de pertenencia: el ambiente laboral se compone de diversos aspectos como el sentido de pertenencia, el agrado por el trabajo en la organización y las posibilidades de participar e incidir en sus diferentes procesos, se refiere al ambiente en el día a día de trabajo.

Gestión del talento humano: Esta variable examina la gestión que se tiene con el manejo del personal incluyendo los procesos de inducción, capacitación y desarrollo; así como la carga laboral y aspectos relacionados.

Recompensas y reconocimiento: expresa la forma en que las personas perciben la Universidad en términos de compensación, así como en oportunidades de desarrollo profesional; que mecanismos de reconocimiento existen y si la empresa permite satisfacer las motivaciones de crecimiento profesional y personal.

Liderazgo y autonomía: se evalúan los líderes que de forma directa o indirecta se relacionan con los empleados, así como el empoderamiento y confianza brindada para que se desempeñe libremente.

Condiciones físicas y de seguridad: refiere a las condiciones en que se lleva a cabo el trabajo, expresadas en el ambiente físico, así como en lo relacionado con el suministro de los insumos y servicios que se requieren para desarrollar el trabajo.

La distribución de las preguntas de acuerdo con cada categoría puede detallarse a continuación.

Tabla 3. Distribución de las preguntas de acuerdo con cada categoría

CATEGORÍAS	PREGUNTAS			
Propósito Común	1	6	13	17
Estructura y Procesos	2	5	12	24
Trabajo en Equipo y Comunicación	3	7	8	11 32
Ambiente Laboral y Sentido de Pertenencia	4	10	16	34
Gestión del Talento Humano	9	18	19	21
Recompensas y Reconocimiento	14	20	26	27
Liderazgo y Autonomía	15	22	25	29 33
Condiciones Físicas y de Seguridad	23	28	30	31

4.5. INSTRUMENTO

El instrumento utilizado permite un acercamiento a las percepciones de los empleados administrativos respecto de la cultura, para sugerir estrategias comunicacionales que faciliten la apropiación de la cultura organizacional de la Universidad.

El instrumento está compuesto por tres partes. En la primera parte se indaga por la información general del empleado, se pregunta por el área y cargo que actualmente desempeña. En la segunda parte se presentan 34 cuestionamientos que estudian aspectos de la cultura organizacional. Se analizan las siguientes categorías: a) propósito común, b) estructura y procesos, c) trabajo en equipo y comunicación, d) ambiente laboral y sentido de pertenencia, e) gestión del talento humano, f)

recompensas y reconocimiento, g) liderazgo y autonomía, h) capacidad de servicio y orientación al cliente, i) condiciones físicas y de seguridad. Las opciones de selección fueron nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre. En la tercera parte se realizan dos preguntas abiertas relacionadas con el clima y el mejoramiento de la institución. A continuación se presentan las afirmaciones referidas a la cultura, en el anexo A se presenta el instrumento completo.

PREGUNTAS		Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
1	Conozco y entiendo los Objetivos de la Universidad Cooperativa					
2	Conozco el organigrama actual de cargos en la Universidad Cooperativa					
3	La comunicación entre los empleados se caracteriza por ser abierta y honesta					
4	El apoyo brindado desde la Dirección Administrativa de Medellín, a nuestra Sede es positivo					
5	Los controles que existen ayudan eficientemente al logro de los objetivos					
6	Sé exactamente qué debo hacer en mi trabajo para contribuir a los objetivos de la Universidad Cooperativa					
7	El trato que nos damos o recibimos es amable y respetuoso					
8	Las personas están en capacidad de discutir y llegar a acuerdos, sin afectar las relaciones					
9	Mi carga de trabajo se encuentra balanceada y me permite hacer un trabajo de buena calidad					

10	Las personas en la Universidad Cooperativa se caracterizan por “ponerse la camiseta” y trabajar con energía					
11	Cuando surgen conflictos internos , se resuelven asertivamente					
12	Entiendo claramente lo que se espera de mí, mis funciones están bien definidas					
13	Los objetivos de la Universidad Cooperativa son traducidos a funciones y tareas individuales para cada empleado					
14	Mi nivel de vida ha mejorado desde que entre a trabajar en la Universidad Cooperativa					
15	Cree usted que los cambios en la Universidad Cooperativa y las sedes, han sido convenientes					
16	Mi trabajo me permite un buen balance entre las tareas laborales, la vida personal y familiar					
17	Estoy de acuerdo con las metas y objetivos establecidos para mi grupo o área de trabajo					
18	He recibido el entrenamiento y la capacitación adecuada para el desempeño de mi cargo actual					
19	Existen oportunidades de promoción dentro de la Universidad Cooperativa.					
20	Considera usted que los salarios son acordes a las responsabilidades asignadas					
21	Los empleados descubrimos e implementamos mejores formas de realizar nuestro trabajo					
22	Existe un claro liderazgo desde la alta Dirección					
23	Mis condiciones de trabajo son cómodas y agradables, facilitando el desempeño de mis funciones					

24	En la Universidad cooperativa contamos con una forma sistemática de medir y controlar los procesos de mi área					
25	Mi líder inmediato reconoce mi conocimiento y habilidades, dándome la autoridad para hacer mi trabajo					
26	Los logros individuales son reconocidos					
27	Los ascensos y promociones se basan en la habilidad y el buen desempeño de los empleados					
28	Para la Universidad Cooperativa es importante la correcta gestión operativa					
29	Siento que mi jefe inmediato es capaz de comunicarse efectivamente conmigo y con mis compañeros					
30	Los sistemas de seguridad industrial y manejo de emergencias son confiables y apropiados					
31	Cree usted que los empleados hacen un adecuado uso del agua y de los recursos naturales					
32	Recibe una retroalimentación oportuna (buena o mala) sobre el desempeño de sus funciones					
33	Cree que su área de trabajo está bien liderada					
34	Para mi es motivo de satisfacción y orgullo trabajar en la Universidad Cooperativa					

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo de este capítulo es analizar los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento. Para la recolección de la información, se utilizó el programa Google Drive, el cual muestra de manera consolidada, numérica y gráfica los resultados de cada pregunta.

El cuestionario se aplicó a 78 empleados que equivalen al 89% de la muestra total de los funcionarios administrativos de la sede. A continuación se describen los resultados para cada una de las preguntas formuladas.

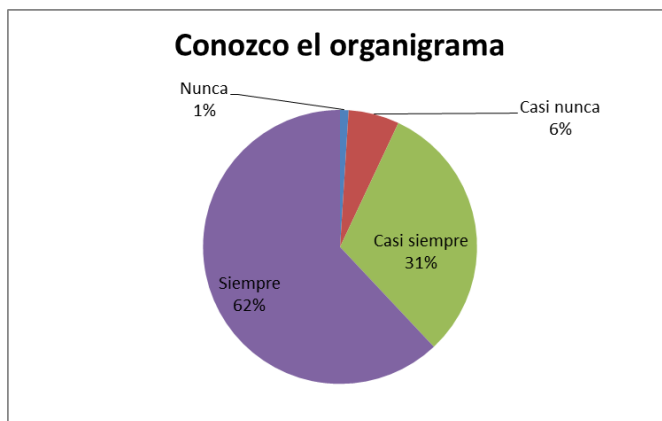
5.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS POR PREGUNTA

Los resultados de cada pregunta se representan gráficamente con su porcentaje respectivos, posteriormente se analizan los valores para emitir una interpretación.



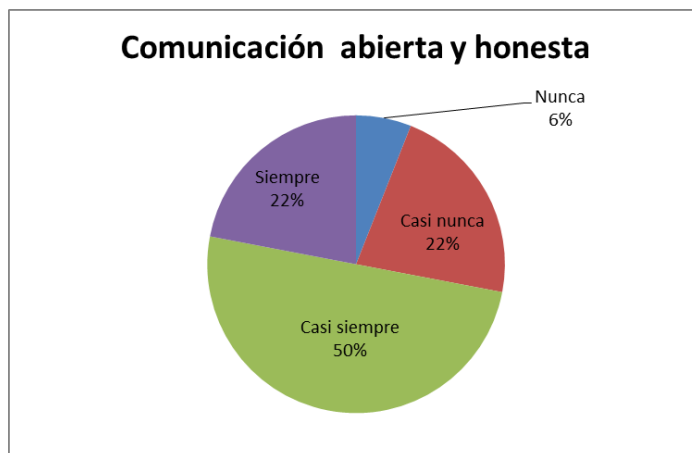
Gráfica 2. Conozco y entiendo los objetivos de la Universidad Cooperativa de Colombia

La gráfica muestra que el 80% conocen y entienden siempre los objetivos de la Universidad Cooperativa mientras que el 19% manifiestan casi siempre los conocen y entienden, solo un 1% no conocen ni entienden. Significa que un alto número de personas que laboran con la Universidad entiende y conocen los objetivos de la Universidad cooperativa de Colombia



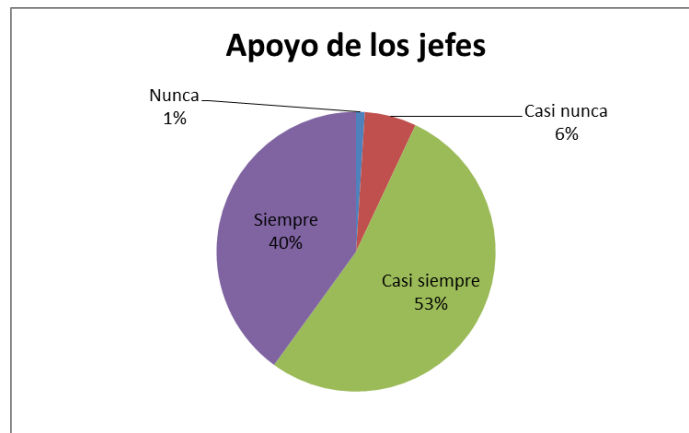
Gráfica 3. Conozco el organigrama actual de cargos en la Universidad Cooperativa de Colombia

El 62% del personal que labora en la Universidad manifiesta conocer siempre el organigrama, el 31% lo conocen casi siempre, entre el casi nunca y nunca el 7%. Hay una alta representatividad que lo conoce siempre y casi siempre equivalente al 93%.



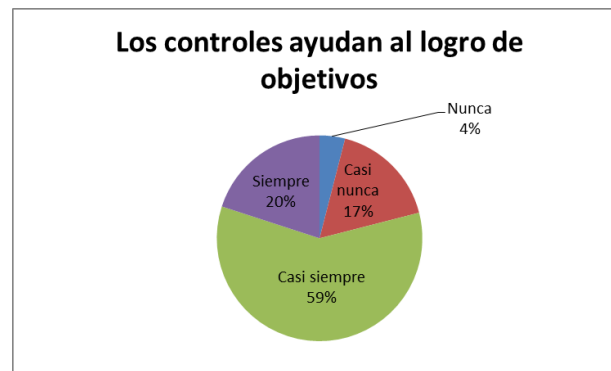
Gráfica 4. La comunicación entre los empleados se caracteriza por ser abierta y honesta.

Se observa que el 22% de la población afirma que siempre la comunicación entre empleados es abierta y honesta, el 50% expresa casi siempre, mientras que el 22% dice casi nunca y el 6% afirma que nunca. Lo anterior indica un alto porcentaje equivalente al 78% de los encuestados manifestando que la comunicación es casi siempre, casi nunca y nunca abierta y honesta.



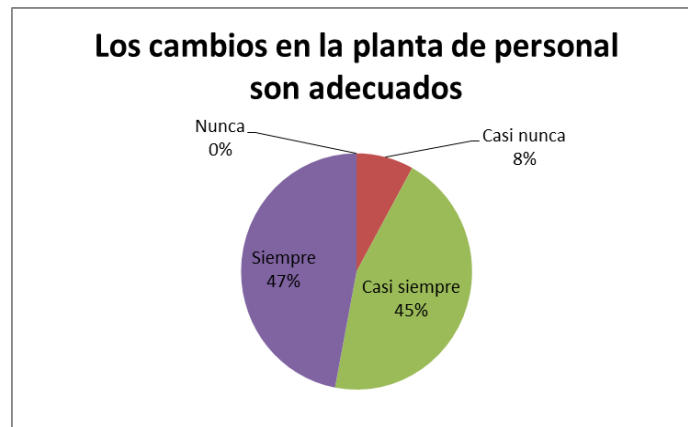
Gráfica 5. El apoyo brindado por nuestros jefes es positivo.

En la gráfica se muestra que el 40% de la población muestreada manifiesta que siempre el apoyo que brindan los jefes es positivo, el 53% dicen casi siempre, mientras que el 6% casi nunca y el 1% nunca. Luego hay un alto porcentaje equivalente al 93% manifiesta que el apoyo brindado por los jefes es positivo indicando con ello que existe un acompañamiento de los jefes altamente significativo.



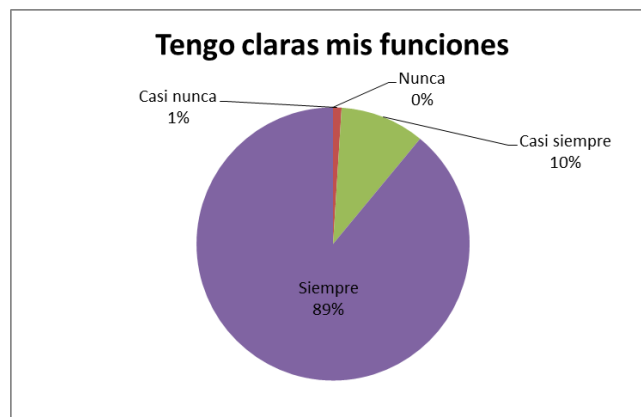
Gráfica 6. Los controles que existen ayudan eficientemente el logro de los objetivos.

La gráfica evidencia que la población encuestada expresa que los controles que existe ayudan eficientemente al logro de los objetivos en un 20%, mientras que el 59% manifiesta que los controles que existen ayudan casi siempre al logro de los objetivos; casi nunca el 17% y dice que nunca el 4%. Indica lo anterior que existe un 79% de empleados que ejercen sus funciones con un control eficiente para el logro de los objetivos.



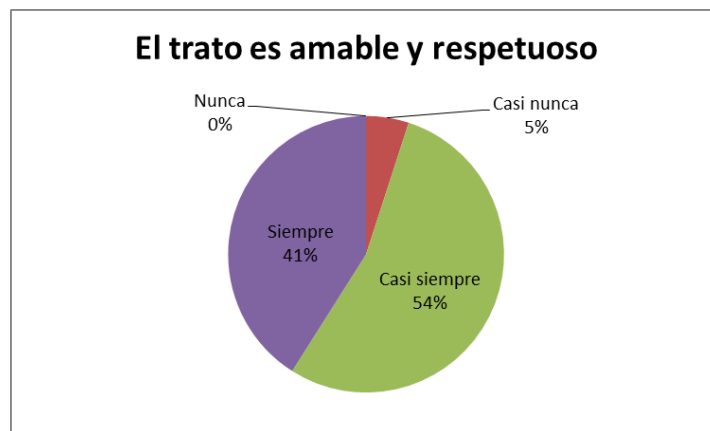
Gráfica 7. Considero que los cambios en la actual planta de personal son adecuados y nos ayudaran a mejorar.

La gráfica muestra que las personas encuestadas en un 92% expresan que entre siempre y casi siempre los cambios son adecuados y ayudaran a mejorar los procesos. Solo el 8% dice que casi nunca. Indica lo anterior que una gran cantidad de personas de los encuestados estuvieron de acuerdo con los cambios y que los mismos ayudarían a mejorar.



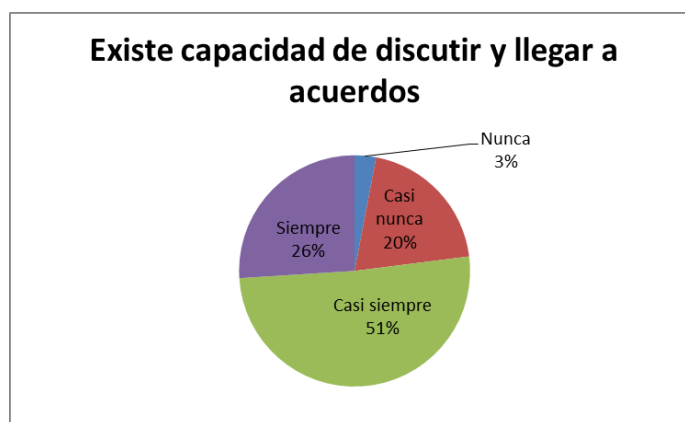
Gráfica 8. Sé exactamente qué debo hacer en mi trabajo para contribuir a los objetivos de la Universidad Cooperativa

La gráfica evidencia que el 89% de los encuestados manifiestan saber siempre lo que deben hacer en el trabajo para contribuir a los objetivos, mientras que el 10% dicen casi siempre, luego significa que la gran mayoría de los empleados conocen lo que deben desarrollar para contribuir a los objetivos.



Gráfica 9. El trato que nos damos o recibimos es amable y respetuoso.

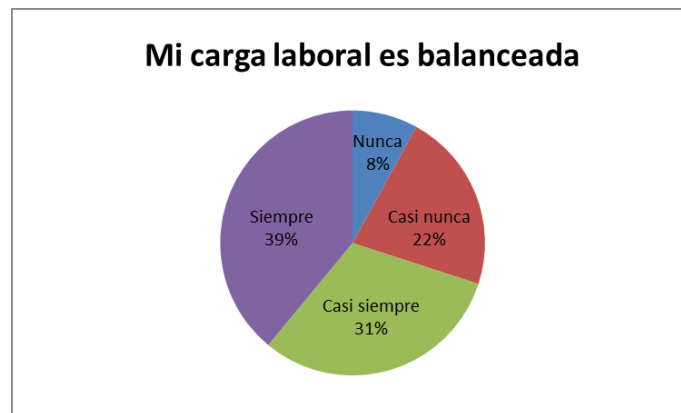
Se muestra en la gráfica que siempre el trato que damos y recibimos es amable y respetuoso lo manifiesta el 41% de la población encuestada, mientras que el 54% dice casi siempre, solo el 5% expresa casi nunca, lo anterior indica que el trato entre los empleados no es completamente amable y respetuoso, se puede observar en las personas que manifiestan casi siempre y casi nunca equivalente al 59%.



Gráfica 10. Las personas están en capacidad de discutir y llegar a acuerdos sin afectar las relaciones.

Siempre las personas están en capacidad de discutir y llegar a acuerdos sin afectar las relaciones, lo manifiesta el 26% mientras que el 51% dice casi siempre, el 20% casi nunca y solo el 3% dice que nunca. Esto revela que el 77% manifiesta que lo harían siempre y casi siempre. Es importante observar el alto número de personas que manifiestan casi nunca, equivalente al 20%.

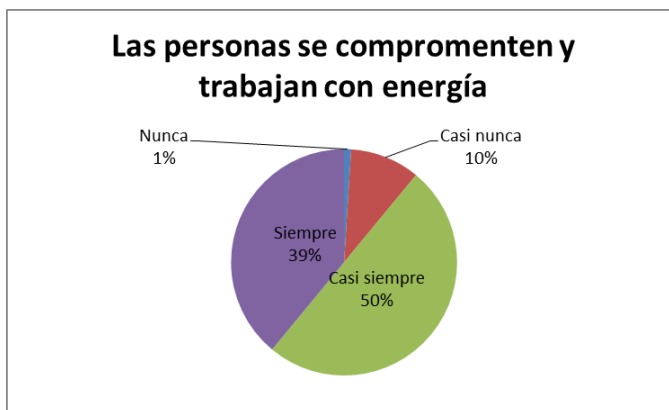
Lo anterior es abordado por Guedez (1998) quien manifiesta que “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización” (p. 58). De modo que se evidencia desequilibrio en la capacidad de discutir y llegar a acuerdos sin afectar las relaciones



Gráfica 11. Mi carga de trabajo se encuentra balanceada y me permite hacer un trabajo de buena calidad.

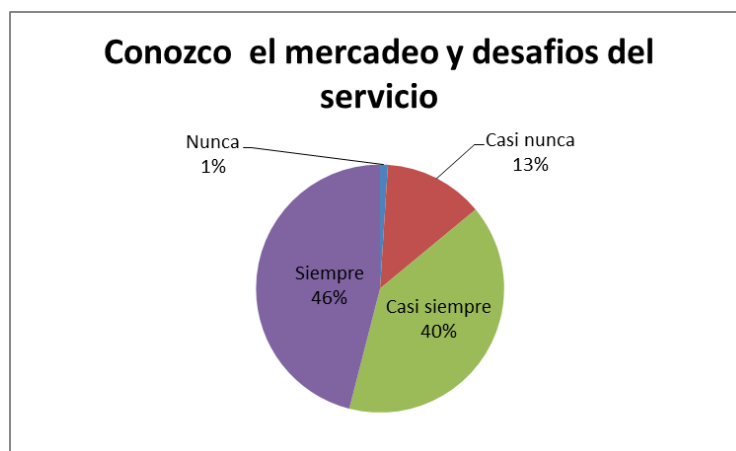
De la población encuestada el 39% dice siempre que su carga de trabajo es balanceada y le permite hacer un trabajo de buena calidad, el 31% manifiesta casi siempre, mientras que el 22% dice casi nunca, solo el 8% manifiesta que nunca.

Lo anterior indica que el 61%, equivalente a 47 de 78 empleados encuestados, manifiestan que las cargas laborales no están bien balanceadas. Teniendo relación con pregunta plasmada en la gráfica 18 que dice: “¿los objetivos de la Universidad Cooperativa son traducidos a funciones y tareas individuales para cada empleado?” Cuya respuesta indica que el 61%, que se hace necesario desarrollar estrategias que permitan definir más claramente los objetivos a funciones y tareas individuales para cada empleado.



Gráfica 12. Las personas en la Universidad cooperativa se caracterizan por “ponerse la camiseta” y trabajar con energía.

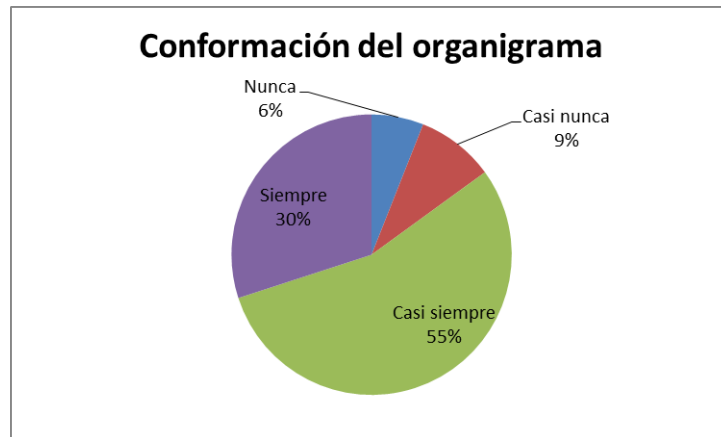
El resultado muestra que el 39% de las personas encuestadas manifiestan que siempre se caracterizan por ponerse la camiseta y trabajar con energía, el 50% expresa casi siempre y el 10% dice casi nunca. Lo anterior nos indica que existen en la Universidad un alto número de personas que casi siempre se comprometen con su trabajo.



Gráfica 13. Conozco las condiciones del Mercado y los desafíos del servicio en el cual nos movemos?

Podemos observar que el 46%, manifiestan que conocen las condiciones del mercado y del servicio en el cual nos movemos, el 40% dice casi siempre, el 13% expresa casi nunca, solo el 1% dice que nunca, indica lo anterior que hay un alto porcentaje de la población encuestada equivalente al 54% que casi siempre, casi

nunca y nunca conoce las condiciones del mercado y desafíos que conlleva al trabajo en una institución de servicio.



Gráfica 14. Creo que el organigrama (los cargos) está bien dispuesto para satisfacer las necesidades de los estudiantes y clientes internos?

Los resultados muestran que el 30% siempre creen que el organigrama está bien dispuesto para satisfacer las necesidades de estudiantes y demás público interno, el 55% dice casi siempre, el 15% dice que casi nunca o nunca. Indica lo anterior que es bastante significativo la cantidad de personas encuestadas que conocen el organigrama y manifiestan casi nunca o nunca creen que el organigrama esté bien dispuesto para satisfacer las necesidades de estudiantes y demás público interno.



Gráfica 15. Cuando surgen conflictos internos se resuelven?

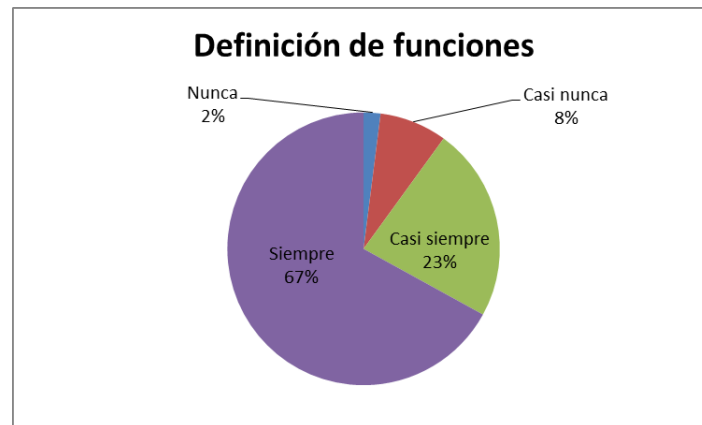
Se observa que el 28% dice siempre que al surgir conflictos internos se resuelven, el 50% manifiesta casi siempre, mientras que el 22% dice casi nunca o

nunca. Es relevante una representatividad alta de las personas que manifiestan casi nunca o nunca, que cuando surgen conflictos internos se resuelven. Lo que coincide con lo expresado en la justificación de esta caracterización.



Gráfica 16. ¿La Universidad Cooperativa tiene en cuenta los cambios propuestos por los empleados colaboradores?

La gráfica muestra que el 11% dice que siempre la universidad tiene en cuenta los cambios propuestos por los empleados colaboradores, el 42% manifiesta casi siempre, mientras que el 47% expresa casi nunca o nunca. Llama la atención el alto porcentaje de personas encuestadas que manifiestan casi nunca o nunca la universidad tiene en cuenta los cambios propuestos por los empleados colaboradores. No obstante, la gráfica 5 que expresa ¿El apoyo brindado por nuestros jefes es positivo?, indicando que el 93% de los empleados encuestados manifiestan que el apoyo brindado por los jefes es positivo indicando con ello que existe un acompañamiento de los jefes altamente significativo. Llama la atención que existe apoyo pero no se tienen en cuenta los cambios propuestos por los empleados.



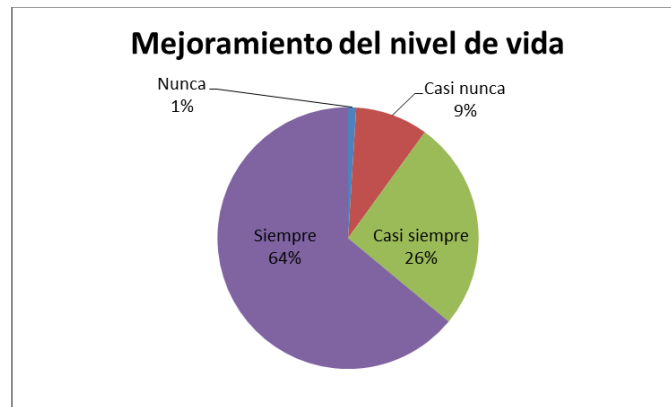
Gráfica 17. Entiendo claramente lo que se espera de mí, mis funciones están bien definidas.

Observamos en los resultados a esta pregunta que el 67% manifiesta que siempre entiende claramente lo que se espera de los empleados y que las funciones están bien definidas. El 23% dice que casi siempre y el 10% expresa casi nunca o nunca. Llama la atención una alta cantidad de personas manifestando que entienden claramente lo que se espera de los empleados, y que las funciones están bien definidas; respuesta que no guarda coherencia con lo registrado en la gráfica 11 cuya pregunta es ¿ Mi carga de trabajo se encuentra balanceada y me permite hacer un trabajo de buena calidad?. El 61% de los empleados expresan que se deben desarrollar estrategias que permitan definir más claramente los objetivos a funciones y tareas individuales.



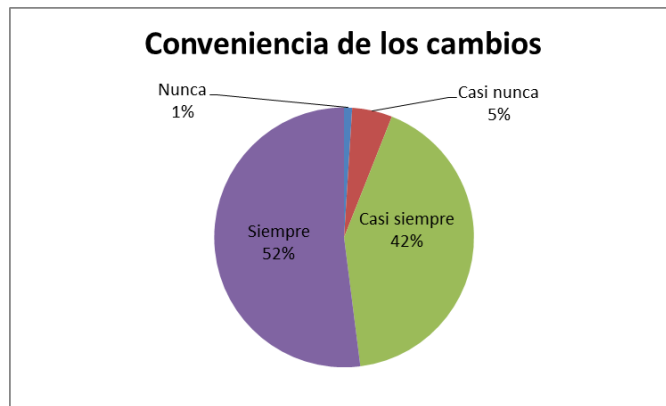
Gráfica 18. Los objetivos de la Universidad Cooperativa son traducidos a funciones y tareas individuales para cada empleado.

Podemos notar en los resultados que los objetivos de la Universidad Cooperativa son traducidos a funciones y tareas individuales para cada empleado manifestado por el 39% (siempre), el 47% señala que casi siempre, mientras que el 14% expresa casi nunca o nunca. Estos resultados muestran que es necesario desarrollar estrategias que permitan definir más claramente los objetivos a funciones y tareas individuales para cada empleado.



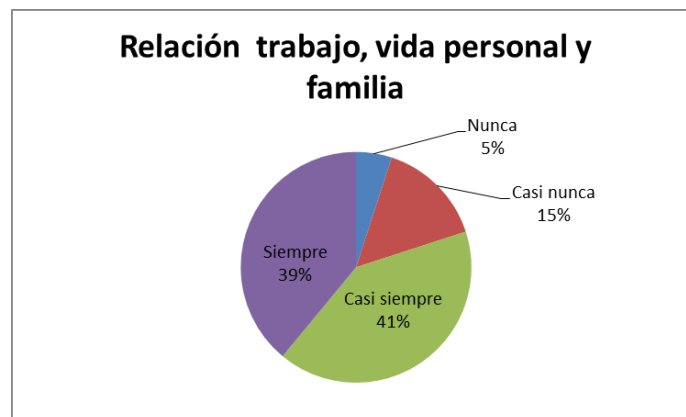
Gráfica 19. Mi nivel de vida ha mejorado desde que entre a trabajar en la Universidad Cooperativa.

Muestra la gráfica correspondiente a esta pregunta que siempre el nivel de vida ha mejorado desde que entró a trabajar en la Universidad Cooperativa de Colombia, lo expresa el 64% de las personas encuestadas, el 26% manifiesta casi siempre y el 10% manifiesta casi nunca o nunca. Podemos indicar que una significativa cantidad de personas encuestadas expresan que su nivel de vida ha mejorado siempre desde que se entró a trabajar en la Universidad Cooperativa de Colombia.



Gráfica 20. Cree usted que los cambios en la Universidad Cooperativa y las sedes, han sido convenientes.

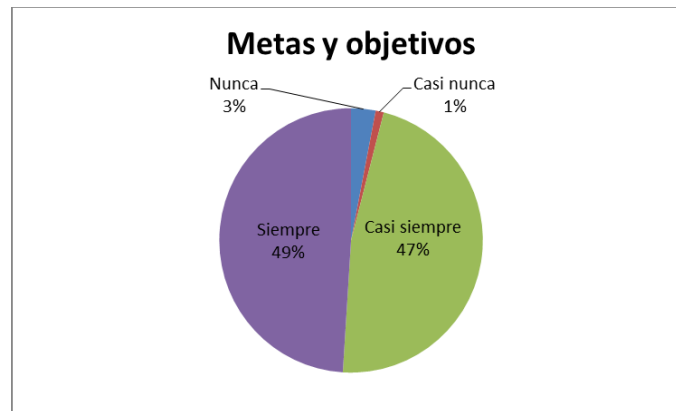
Se puede observar en las respuestas de las personas encuestadas, el 52% señala que los cambios en la Universidad y las sedes han sido convenientes, el 42% menciona casi siempre, mientras que el 6% dice casi nunca o nunca. Se evidencia claramente que existe un gran número de encuestados equivalentes al 94% que manifiesta siempre o casi siempre que los cambios en la Universidad y las sedes, fueron convenientes.



Gráfica 21. Mi trabajo me permite un buen balance entre las tareas laborales, la vida personal y familiar.

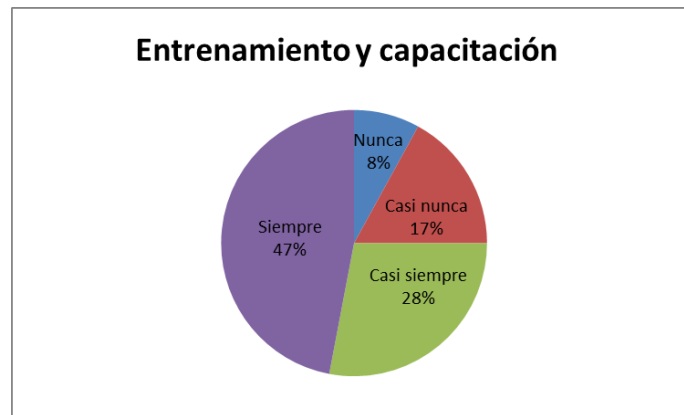
Podemos anotar de acuerdo a los resultados de la encuesta, que siempre el trabajo realizado por los empleados permite un buen balance entre las tareas laborales, la vida personal y familiar, esto lo expresa el 39%, el 41% dice casi siempre y el 20% manifiesta casi nunca o nunca. Se observa que existe un número

representativo de personas que manifiestan que nunca o casi nunca el trabajo realizado por los empleados permite un buen balance entre las tareas laborales, la vida personal y familiar, lo cual va en contravía de lo expresado en el proyecto institucional que señala el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, por ello es necesario diseñar estrategias que permitan el empleado pasar más y mejor tiempo con sus familias.



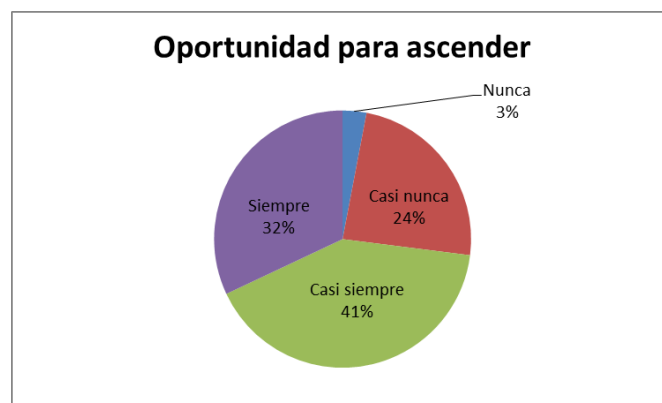
Gráfica 22. Estoy de acuerdo con las metas y objetivos establecidos para mi grupo o área de trabajo.

Muestra la gráfica que el 49% de los encuestados siempre están de acuerdo con las metas y objetivos establecidos para su grupo o área de trabajo, el 47%, manifiesta casi siempre y solo el 4% expresa casi nunca o nunca. Significa que el 51%, 40 de 78 empleados encuestados manifiestan que casi siempre, casi nunca o nunca están de acuerdo con las metas y objetivos establecidos para su grupo o área de trabajo; guardando relación con la pregunta de la gráfica 18, que expresa la necesidad de desarrollar estrategias que permitan definir más claramente los objetivos a funciones y tareas individuales para cada empleado.



Gráfica 23. He recibido el entrenamiento y la capacitación adecuada para el desempeño de mi cargo actual.

En los resultados, podemos observar que el 47%, dice siempre, recibir el entrenamiento y la capacitación adecuada para el desempeño del cargo actual del empleado, el 28% manifiesta casi siempre y el 25% expresa casi nunca o nunca. Indica lo anterior que hay un número de personas bastante significativo (25%) que manifiestan casi nunca y nunca recibir el entrenamiento y la capacitación adecuada para el desempeño del cargo actual. Esto orienta a la Universidad a diseñar nuevas estrategias que permitan hacer énfasis en inducción y capacitaciones de actualización a sus empleados.



Gráfica 24. Existen oportunidades de promoción dentro de la Universidad Cooperativa.

Podemos observar en la gráfica que el 32% de las personas encuestadas dice que siempre hay oportunidades de promoción dentro de la Universidad, el 41% manifiesta casi siempre y el 27% menciona que nunca o casi nunca. Esto indica que

existe un alto número de personas que dicen casi nunca o nunca hay oportunidades de promoción dentro de la Universidad.



Gráfica 25. Considera usted que los salarios son acordes a las responsabilidades asignadas.

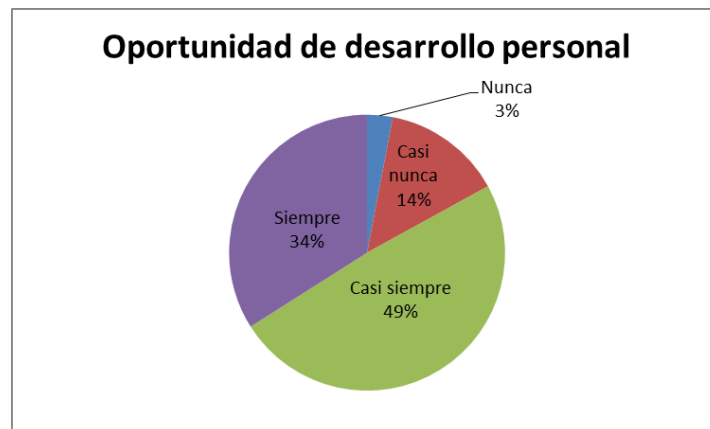
Relacionado con las respuestas a esta consideración el resultado muestra que solo el 3% de las personas, consideran que siempre los salarios son acordes a las responsabilidades asignadas el 27% manifiesta casi siempre y el 70% expresan casi nunca o nunca.

Llama la atención significativamente que un alto número de personas casi nunca o nunca los salarios son acordes a las responsabilidades asignadas. Lo anterior indica que la Universidad debe analizar tal situación para iniciar acciones o estrategias que conduzcan a mejorar las condiciones de los empleados sin tener que realizar nivelaciones o aumentos salariales.



Gráfica 26. Los empleados descubrimos e implementamos mejores formas de realizar nuestro trabajo.

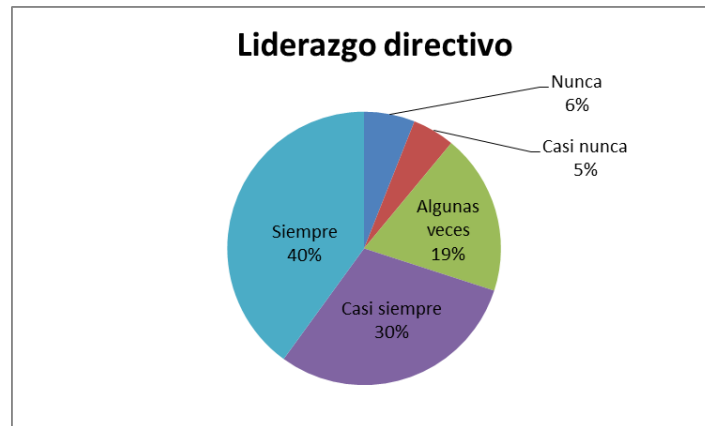
Podemos observar en esta gráfica que el 35% de las personas encuestadas siempre descubren e implementan mejores formas de realizar el trabajo, el 51%, manifiesta casi siempre y el 14% expresan casi nunca o nunca. Es significativo notar una considerable cantidad de personas encuestadas manifestar que casi nunca o nunca descubren e implementan mejores formas de realizar el trabajo.



Gráfica 27. Para el empleado que desea superarse, existe la oportunidad y el apoyo para capacitarse y aprender.

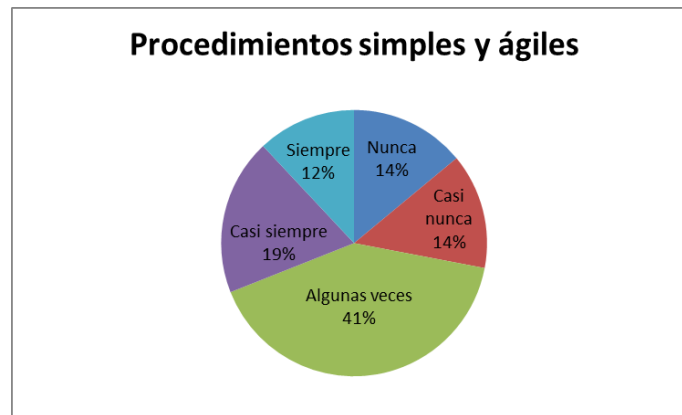
El resultado muestra que el 34% de las persona encuestadas manifiestan siempre que cuando el empleado desea superarse existe la oportunidad y el apoyo para capacitarse y aprender, el 49% dice que casi siempre, mientras que el 17% expresan casi nunca y nunca. Llama la atención el número considerable de personas

que contestan casi nunca o nunca correspondiente a 13 personas de 78; situación que se relaciona con la asignación salarial.



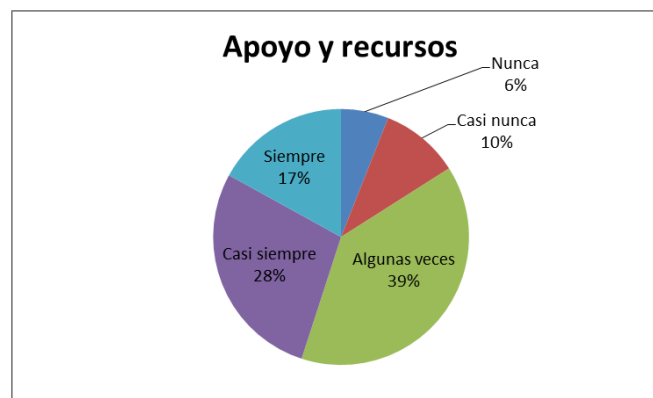
Gráfica 28. Existe un claro liderazgo desde la alta dirección

En los resultados a esta pregunta se observa que el 40% de las personas encuestadas dicen que siempre hay un claro liderazgo desde la alta dirección, el 30% contesta casi siempre, el 30% manifiesta que algunas veces casi nunca o nunca. Llama la atención el significativo número de personas que manifiestan casi nunca, algunas veces y nunca sobre la existencia de un claro liderazgo desde la alta dirección. Este tema es abordado por Urrea (2000) quien manifiesta que la cultura empresarial se define como el conjunto de valores, orientaciones y representaciones que acompañan la acción empresarial y que están presentes en prácticas y discursos de los empresarios; lo anterior invita a reflexionar sobre la necesidad de capacitar en estilos de dirección a los empleados que dirigen personal.



Gráfica 29. Los procedimientos en la Universidad Cooperativa son simples y ágiles.

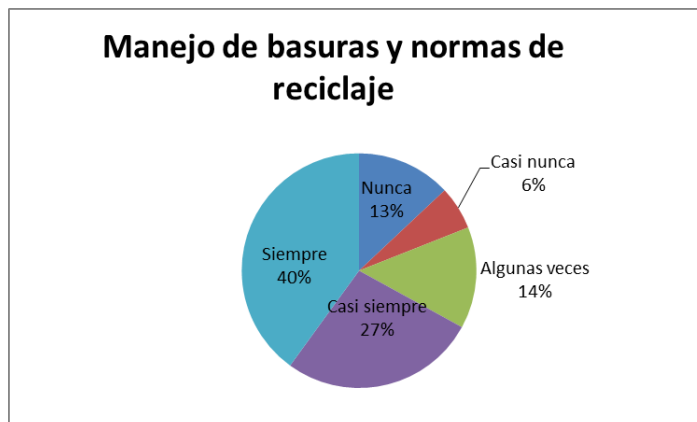
Se observa en este resultado que solo el 12% dice siempre que los procedimientos en la Universidad Cooperativa son simples y ágiles, el 19% dice casi siempre, el 69% manifiesta algunas veces, casi nunca o nunca. Llama la atención el alto número de personas que contestan algunas veces, casi nunca o nunca que los procedimientos en la Universidad son simples y ágiles; sin importar el cargo que se ocupe.



Gráfica 30. Cuento con el apoyo y los recursos adecuados (oportunidad, calidad y cantidad) para desarrollar bien mi trabajo.

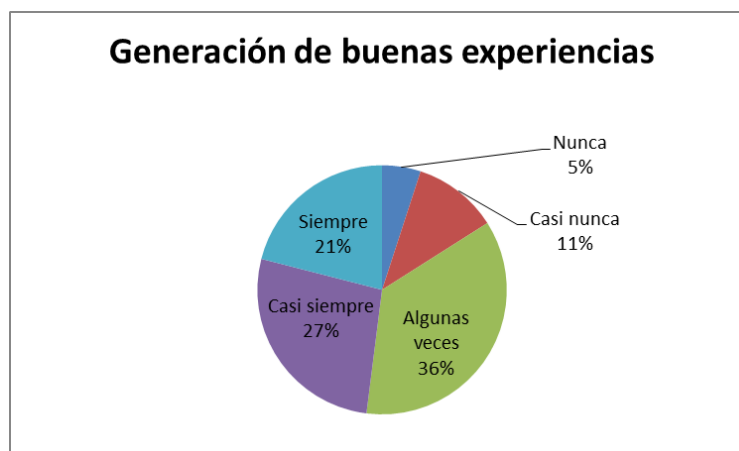
Podemos observar en este resultado que solo el 17% de los encuestados manifiestan que cuentan con el apoyo y los recursos adecuados (oportunidad, calidad y cantidad) para desarrollar bien el trabajo, el 28% dicen casi siempre, el 55% algunas veces, nunca o casi nunca. Se evidencia que existe un alto número de personas encuestadas equivalentes al 55% que manifiestan algunas veces casi nunca o

nunca cuentan con el apoyo y los recursos adecuados (oportunidad, calidad y cantidad) para desarrollar bien el trabajo.



Gráfica 31. Tiene usted claro el adecuado manejo de las basuras y de las normas de reciclaje.

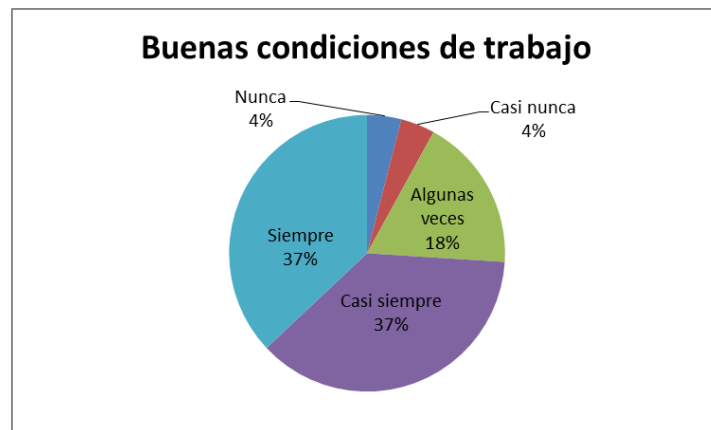
Se observa en estos resultados que el 40% contestan que siempre el empleado tiene claro el adecuado manejo de las basuras y de las normas de reciclaje. El 27%, responde casi siempre, el 33% dice algunas veces, nunca o casi nunca. Indica lo anterior que hay un alto número de personas que responden algunas veces, casi nunca o nunca tienen claro el adecuado manejo de las basuras y de las normas de reciclaje.



Gráfica 32. Siempre se buscan maneras de generar experiencias inolvidables en nuestros empleados.

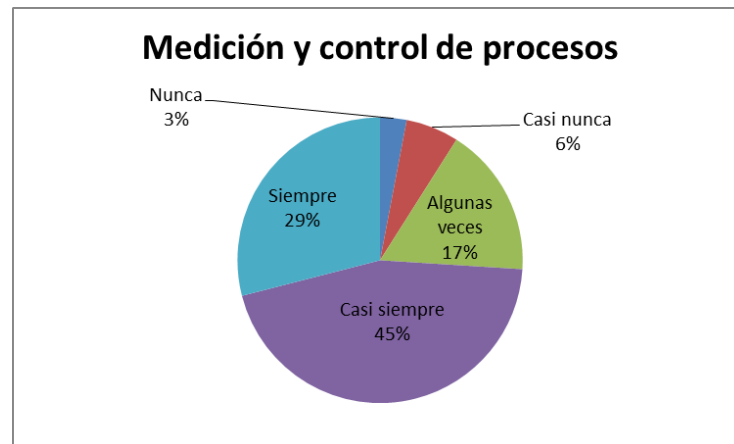
Observamos en las respuestas de los encuestados que el 21%, efectivamente siempre buscan maneras de generar experiencias inolvidables en nuestros empleados,

el 63% manifiesta casi siempre o algunas veces, mientras que el 16% manifiesta casi nunca o nunca. Indica lo anterior que existe en la universidad una cantidad representativa de personas que manifiestan (casi nunca, algunas veces y casi siempre) que se buscan maneras de generar experiencias inolvidables en nuestros empleados, lo evidencia el 74%.



Gráfica 33. Mis condiciones de trabajo son cómodas y agradables, facilitando el desempeño de mis funciones.

Se observa en la respuesta de los encuestados que el 37% manifiestan que sus condiciones de trabajo son cómodas y agradables, facilitando el desempeño de mis funciones. El 37% dice casi siempre, el 18% contesta algunas veces, mientras que el 8% responde casi nunca o nunca. Lo anterior nos indica que un alto número de encuestados responden que sus condiciones de trabajo son cómodas y agradables, facilitando el desempeño de sus funciones, como siempre o casi siempre equivalente al 74%. Sin embargo, al relacionar esta respuesta con la gráfica 29 que expresa ¿los procedimientos en la Universidad Cooperativa son simples y ágiles?, encontramos que aunque las condiciones de trabajo son cómodas y agradables, los procedimientos no son simples y ágiles sin importar el cargo que se ocupe.



Gráfica 34. En la Universidad cooperativa contamos con una forma sistemática de medir y controlar los procesos de mi área.

Los encuestados frente a esta aseveración respondieron el 29% que siempre en la universidad se cuenta con una forma sistemática de medir y controlar los procesos del área donde el empleado se desempeña; el 45% contesta casi siempre, el 17% dice algunas veces, mientras que el 9% responde casi nunca o nunca. Llama la atención que el 74% responda siempre o casi siempre. Esto nos muestra un alto número de personas que conocen que en la Universidad se cuentan con una forma sistemática de medir y controlar los procesos que se manejan en las diferentes áreas. Respuesta que llama la atención según la gráfica 29, que expresa que el 69% de los empleados encuestados manifiestan que algunas veces, casi nunca o nunca los procedimientos en la Universidad son simples y ágiles. Situación que evidencia una brecha entre el control de procesos y la simplicidad y agilidad de los mismos.



Gráfica 35. Nuestras reuniones se caracterizan por ser productivas.

Frente a esta afirmación el 22% dice que siempre las reuniones que realizan los empleados se caracterizan por ser productivas; el 25% dice casi siempre, el 39% contesta algunas veces, mientras que el 14% responde casi nunca o nunca. Llama la atención que el 53% respondan que algunas veces o casi nunca o nunca, las reuniones se caracterizan por ser productivas.



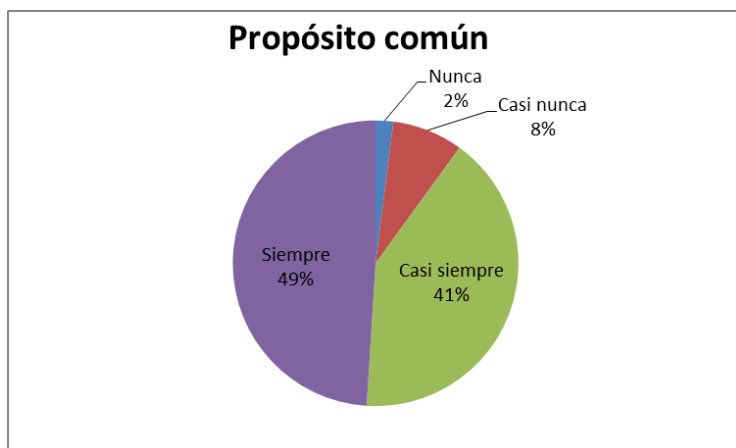
Gráfica 36. Mi líder inmediato reconoce mi conocimiento y habilidades, dándome la autoridad para hacer mi trabajo.

Los resultados frente a esta inquietud muestran que el 67% contesta que siempre el líder inmediato reconoce su conocimiento y habilidades, dándole la autoridad para hacer su trabajo. El 15% dice casi siempre, mientras que el 18% responden algunas veces, casi nunca o nunca. Lo anterior indica que existe un gran

número de personas que consideran que su líder inmediato reconoce el conocimiento y habilidades dando así autoridad para hacer su trabajo.

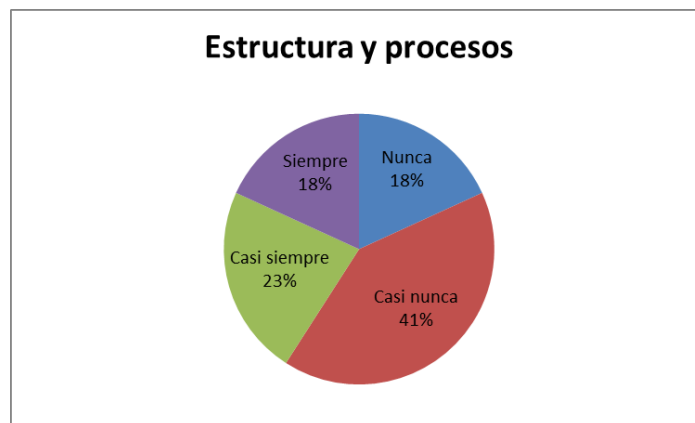
5.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS POR CATEGORÍAS

Cada categoría está conformada varias preguntas que guardan relación, al unificar los resultados se procede a graficar los porcentajes para obtener datos que permitan hacer una interpretación.



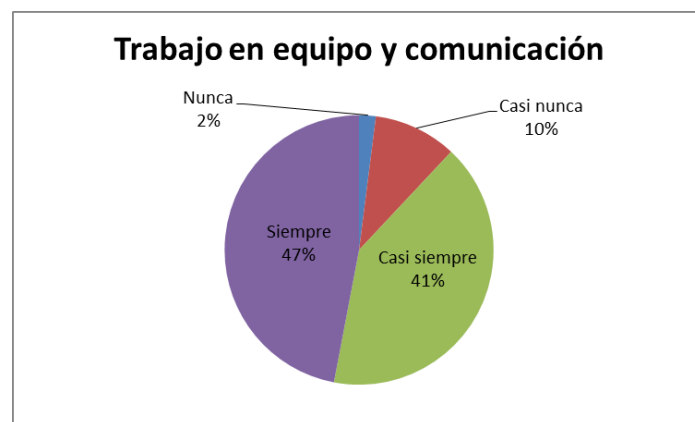
Gráfica 37. Propósito común

Significa que un porcentaje alto de personas que laboran con la Universidad entienden y conocen los objetivos de la Universidad Cooperativa de Colombia; estuvieron de acuerdo con los cambios y que los mismos ayudarían a mejorar; pero por otro lado, es bastante significativo la cantidad de personas encuestadas que manifiestan casi nunca o nunca creen que el organigrama esté bien dispuesto para satisfacer las necesidades de estudiantes y demás público interno; adicionalmente, se hace necesario desarrollar algunas estrategias que permitan mejorar el entendimiento y traducción de los objetivos a funciones y tareas individuales para cada empleado.



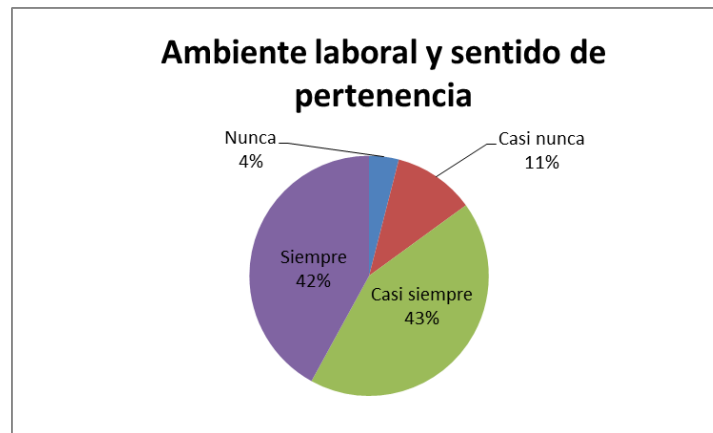
Gráfica 38. Estructura y procesos

El resultado obtenido muestra que un alto número de empleados consideran que casi nunca y nunca la estructura permite trabajar adecuadamente, que no se percibe efectividad en los procesos de trabajo conjunto incluyendo como se planea, cómo se toman las decisiones, cómo se solucionan los problemas y se resuelven los conflictos.



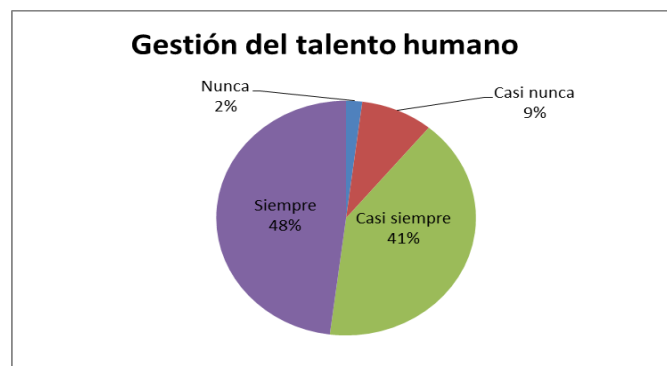
Gráfica 39. Trabajo en equipo y comunicación

Lo anterior indica que un alto número de empleados manifiestan casi siempre casi nunca y nunca existe confianza y apertura entre los empleados, de igual forma se observa deficiencia en la comunicación abierta y honesta lo que dificulta el llegar a acuerdos. Adicionalmente, un alto número de empleados expresan que sus condiciones de trabajo son cómodas y agradables, facilitando el desempeño de sus funciones.



Gráfica 40. Ambiente laboral y sentido de pertenencia

La gráfica nos muestra que hay un alto número de empleados encuestados quienes manifiestan que el apoyo brindado por los jefes es positivo indicando con ello que existe acompañamiento de los jefes; del mismo modo, manifiestan que las cargas laborales no están bien balanceadas y que las funciones no están bien definidas; adicionalmente, las reuniones se caracterizan por ser no muy productivas; en conclusión, un alto número de empleados manifiestan casi siempre, casi nunca y nunca, se cuenta con buen ambiente laboral y sentido de pertenencia.



Gráfica 41. Gestión del talento humano

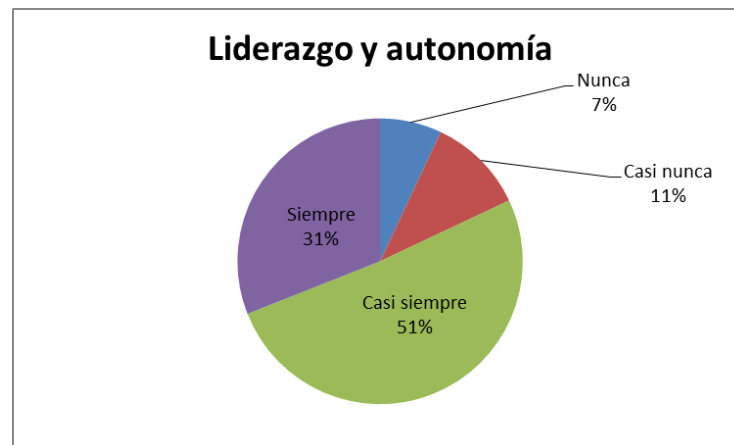
Se concluye según la gráfica, que gran parte de los encuestados manifiestan casi siempre, y siempre se tiene un buen manejo del personal en el cual se incluyen los procesos de inducción, capacitación y desarrollo. Así mismo, se evidencia que existe un alto número de encuestados manifiestan casi siempre y siempre que los cambios en la Universidad y las sedes, fueron convenientes, y que su nivel de vida ha

mejorado desde que ingresó a trabajar en la Universidad Cooperativa de Colombia. Sin embargo, un porcentaje alto de sus empleados no están de acuerdo con las metas y objetivos establecidos para su grupo o área de trabajo y que casi siempre, casi nunca y nunca cuando surgen conflictos internos se resuelven.



Gráfica 42. Recompensas y reconocimientos

El resultado muestra que un alto número de personas encuestadas manifiestan casi siempre y siempre que cuando el empleado desea superarse existe la oportunidad y el apoyo para capacitarse y aprender.



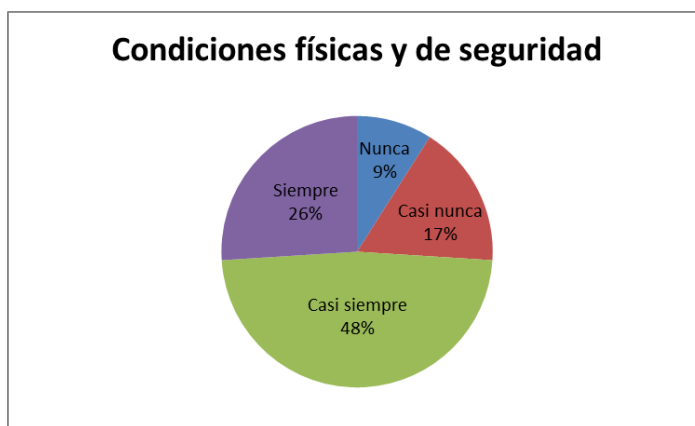
Gráfica 43. Liderazgo y autonomía

Un alto número de empleados encuestados manifiestan casi siempre, casi nunca y nunca sobre la existencia de un claro liderazgo desde la alta dirección; así mismo, que el trabajo realizado por los empleados no permite un buen balance entre

las tareas laborales, la vida personal y familiar; lo cual va en contravía de los lineamientos expresados en el programa más juntos (política institucional).

Llama la atención el alto porcentaje de empleados encuestados que manifiestan casi siempre, casi nunca o nunca los líderes se relacionan con los empleados brindando empoderamiento y confianza, esto se evidencia también en que la universidad pocas veces tiene en cuenta los cambios propuestos por los empleados colaboradores; por esta razón, las personas encuestadas manifiestan que casi nunca o nunca descubren e implementan mejores formas de realizar el trabajo.

De igual manera gran parte de los empleados encuestados manifiestan casi siempre, casi nunca o nunca cuentan con el apoyo y los recursos adecuados (oportunidad, calidad y cantidad) para desarrollar bien el trabajo. En el mismo sentido un alto número de personas expresan que en la Universidad se cuenta con una forma sistemática de medir y controlar los procesos, evidenciando que los procesos no son simples y ágiles.



Gráfica 44. Condiciones físicas y de seguridad

La grafica nos muestra que un alto número de empleados encuestados, manifiestan que sus condiciones de trabajo son cómodas y agradables, facilitando el desempeño de sus funciones, razón por la cual casi siempre y siempre buscan maneras de generar experiencias inolvidables en los empleados.

Por otra parte, un representativo considerable número de empleados expresa que casi nunca o nunca tienen claro el adecuado manejo de las basuras y de las normas de reciclaje.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

La caracterización de la cultura organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería, se convierte en una estrategia de gran importancia para medir el grado de apropiación de la cultura organizacional, y conocer las características particulares que la conforman, como los valores, orientaciones, mitos, ritos, expresiones, supuestos compartidos y lenguaje.

Según lo anterior y los resultados de las preguntas con propósito común, encontramos que la organización cuenta con unos valores y principios definidos, es el empleado el que en su quehacer diario fortalece la competencia de la adaptabilidad para vivirlos no solo al interior de la organización, sino fuera de ella, pues siempre se lleva el nombre de la organización a la cual pertenece.

En cuanto a la estructura y procesos, los empleados administrativos de la Universidad Cooperativa de Colombia perciben positivamente los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento, expresando que son adecuados para el desarrollo de sus funciones. Esto es abordado por Chiavenato (1989) que presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (p. 464).

Estiman que los cambios son necesarios para lograr la alineación de los procesos pero esto se logra con la implementación de una estructura organizacional que satisfaga las necesidades de las dependencias que ejecutan las actividades misionales y de apoyo

En referencia al trabajo en equipo y comunicación, los empleados administrativos de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería, requieren que exista una comunicación abierta y honesta siempre enmarcada en trato amable y respetuoso.

En el ambiente laboral y sentido de pertenencia, es importante destacar que los empleados administrativos expresan que su nivel de vida ha mejorado desde que inició a laborar en la Universidad; no obstante, esta idea contrasta con la percepción de algunos empleados que señalan: la estructura de cargos no está bien definida originando sobrecarga laboral no permitiendo un buen balance entre las tareas laborales, la vida personal y familiar.

En referencia a la gestión del talento humano, los empleados son conscientes y conocedores de los objetivos de la institución, consideran importante que sus actividades sean traducidas a funciones y tareas claras e individualizadas.

Se requiere una estructura administrativa que permita el adecuado cumplimiento de las tareas, con empoderamiento para dar solución a problemas y conflictos; organizados según planes de acción concretos y alcanzables; soportados en procesos de control eficiente que motiven al empleado a apropiarse de sus funciones y responsabilidades, no que se conviertan en un obstáculo para el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades.

Recompensas y reconocimientos, resaltan que los jefes brindan apoyo positivo y acompañamiento aunque las cargas laborales no estén bien distribuidas y que sus funciones no estén bien definidas.

De otro lado, un alto número de empleados manifiestan que están comprometidos con su trabajo pese a que los salarios no son acordes con las responsabilidades asignadas.

Otro aspecto relevante es que la Universidad pocas veces tiene en cuenta los cambios propuestos por los empleados, hecho que desmotiva a la hora de sugerir mejores formas de hacer el trabajo.

En referencia a las condiciones físicas y de seguridad, los empleados administrativos manifiestan que sus condiciones de trabajo son cómodas y agradables, que facilitan el desempeño de sus funciones, no obstante es necesario

iniciar procesos de sensibilización que permitan garantizar un adecuado manejo de las basuras y de las normas de reciclaje.

Po otro lado, en cuanto al liderazgo y autonomía, se evidencia que las personas no están en capacidad de resolver conflictos, por esta razón se presentan discusiones sin ningún acuerdo que terminan por afectar las relaciones personales y laborales.

Por consiguiente, la cultura organizacional de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería requiere intervención para su consolidación, sus directivos necesitan escuchar a sus colaboradores para brindar empoderamiento, autonomía y liderazgo.

Con esta información la alta dirección puede diseñar estrategias de intervención de mediano y largo plazo que permita a sus empleados apropiarse de los elementos que componen la cultura organizacional.

CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES

Para lograr que los empleados administrativos de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería, se apropien de la cultura organizacional es pertinente que la alta dirección defina si quiere orientar su cultura hacia los valores organizacionales y si cuenta con los recursos humanos, físicos y económicos, para iniciar el proceso de transformación. Adicionalmente, que los empleados administrativos entiendan y acojan voluntariamente el concepto de cultura y lo que implica hacer parte del proceso de cambio.

En estructura y procesos. Desarrollar conjuntamente entre la alta dirección y las dependencias administrativas, procesos, procedimientos y controles alineados de tal manera que no se conviertan en obstáculo para el desarrollo de las actividades

De la misma forma, en trabajo en equipo y comunicación, implementar campañas de comunicación por diferentes medios para difundir la misión, visión, valores y principios de la organización, con el fin de evidenciar la identidad institucional para que haga parte del quehacer diario.

En ambiente laboral y sentido de pertenencia, diseñar e implementar periódicamente estudios de medición que den cuenta del nivel de satisfacción de los empleados y apropiación de cultura organizacional.

Adicionalmente, siendo conscientes que en la Universidad Cooperativa de Colombia sede Montería, existe una interesante diversidad de culturas ya que sus empleados administrativos provienen de diferentes regiones; se hace necesario alinear valores personales con los valores organizacionales para que se genere una concordancia entre ellos y de esta forma se puedan incorporar a su vida diaria.

Por otro lado, implementar procesos de capacitación a los empleados que brinden alternativas para planear y ejecutar sus labores diarias, siendo eficientes y eficaces para garantizar que puedan tener un adecuado balance entre su vida laboral, personal y familiar.

En cuanto a las actividades que desarrolla el departamento de gestión del talento humano, es necesario que desde la alta dirección se revisen procesos que tengan que ver con la vinculación del personal (inducción, capacitación y entrenamiento), estandarización salarial, cargas de trabajo, asignación de funciones, estructura organizacional, metas y objetivos.

De otro lado, en recompensas y reconocimientos, se exalta el acompañamiento y apoyo que los jefes brindan a sus colaboradores, no obstante, se invita a la alta dirección para que implemente nuevos planes y programas con beneficios para el empleado y su núcleo familiar, esto como instrumento para la generación de experiencias inolvidables que incrementan el sentido de pertenencia y por ende una mejor apropiación de la cultura organizacional.

Así mismo, en liderazgo y autonomía, la formación es un elemento fundamental toda vez que los directivos no nacen sino que se hacen, es allí donde la organización debe implementar programas de capacitación que orienten al fortalecimiento de habilidades en dirección y gestión del talento humano, comunitaria, administrativa, y pedagógica; definiendo un método de dirección preferiblemente basado en el enfoque antropológico.

Como aspecto a resaltar está el mejoramiento de las condiciones físicas de trabajo y seguridad que tienen que ver con mayores espacios, condiciones ambientales y características ergonómicas de sus puestos. No obstante, es necesario implementar procesos de monitoreo que conlleven a detectar y dar solución a nuevas necesidades.

REFERENCIAS

- Alvear, C. (3 de Julio de 2009). *Historia de las culturas*. Obtenido de http://licdekarinadjesus.blogspot.com/2009/07/historia-de-las-culturas_23.html
- Armstrong, M. (1991). *Gerencia de recursos humanos: integrando el personal y la empresa*. Bogotá: Legis.
- Bañares, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Bell, S., Whitwell, G., & Lukas, B. (2002). Schools of thought in organizational learning. *Journal of the academy of marketing science*, 30(1), 70-86.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Madrid: McGraw-Hill.
- Delcid, J. (31 de Octubre de 2014). *El sentido de la cultura*. Obtenido de Filosofía mx: http://www.filosofia.mx/index.php/forolibre/archivos/el_sentido_de_la_cultura
- Díez, E. (2006). *Evaluación de la cultura institucional en educación: un enfoque cualitativo teórico-práctico*. Santiago de Chile: Editorial Arrayán.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *Dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gibson, I. (1997). *Las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Gómez, R. (1993). Notas sobre la cultura empresarial. *Cuadernos Empresa y Humanismo*(9), 9-10.
- González, M. (1990). *Organizaciones educativas*. Madrid: UNED.
- Granell, H. (1997). *Éxito gerencial y cultura*. Caracas: Ediciones IESA.

- Guedez, V. (1998). *Gerencia Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.
- Habelow, E. (20 de Enero de 2015). *La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa*. Obtenido de Tendencias estratégicas: http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html
- Harris, M. (2014). *Teorías sobre la cultura en la era posmoderna*. Barcelona: Crítica.
- Hernández Sampieri, R. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Kinicky, A. (2003). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- López, M. (1995). *Eficiencia o consciencia: hacia un modelo abierto de planeación y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje*. México: Trillas.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw Hill.
- Marcone, R. (2001). *Cultura Organizacional en Unidades Escolares: Aspectos diferenciadores*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Sandoval Estupiñán, L. Y. (2008). *Institución educativa y empresa: dos organizaciones humanas distintas*. Pamplona: EUNSA.
- UNESCO. (7 de Febrero de 2015). *Portal UNESCO*. Obtenido de Declaración de México sobre las políticas culturales. 1982: http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf
- Universidad Cooperativa de Colombia. (20 de Noviembre de 2014). *Portal institucional*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia: www.ucc.edu.co

Urrea, F. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Tercer Mundo.

Vélaz, I. (1999). Clima y cultura empresarial. *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, 3-54. Obtenido de Clima y cultura empresarial: <http://dadun.unav.edu/handle/10171/4002>

ANEXOS

ANEXO A – ENCUESTA

El conocimiento de la cultura institucional constituye para la Universidad Cooperativa, la oportunidad de orientarse hacia la satisfacción de las necesidades de los empleados y toda la comunidad educativa, posibilitando así el compromiso y la pertenencia hacia la institución.

Dentro de este contexto, se invita a responder con total sinceridad esta encuesta, entendida como una oportunidad para participar activamente en el desarrollo de la Universidad Cooperativa. Este estudio permitirá evaluar el grado de compromiso laboral y fijar nuevas metas dentro del proceso de mejoramiento continuo que se está llevando a cabo.

Como parte del proceso investigativo se garantiza que las respuestas son completamente anónimas y analizadas bajo estricta confidencialidad.

Los aportes e ideas son muy importantes para la Universidad Cooperativa, para ello la encuesta dispone de un espacio al final para los comentarios adicionales que desee incluir. Agradecemos su valioso aporte para el desarrollo de este estudio.

Información General

Luego de llenar el cuadro de información general (abajo), solo marque con X o √ la casilla correspondiente a sus apreciaciones personales. Si en algún momento tiene dudas sobre como calificar solo utilice la escala de 1 a 5, siendo 5 la mayor calificación.

Fecha	
Área o Departamento	
Cargo	

PREGUNTAS	Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi Siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
1 Conozco y entiendo los Objetivos de la Universidad Cooperativa					
2 Conozco el organigrama actual de cargos en la Universidad Cooperativa					
3 La comunicación entre los empleados se caracteriza por ser abierta y honesta					
4 El apoyo brindado desde la Dirección Administrativa de Medellín, a nuestra Sede es positivo					
5 Los controles que existen ayudan eficientemente al logro de los objetivos					

6	Sé exactamente qué debo hacer en mi trabajo para contribuir a los objetivos de la Universidad Cooperativa					
7	El trato que nos damos o recibimos es amable y respetuoso					
8	Las personas están en capacidad de discutir y llegar a acuerdos, sin afectar las relaciones					
9	Mi carga de trabajo se encuentra balanceada y me permite hacer un trabajo de buena calidad					
10	Las personas en la Universidad Cooperativa se caracterizan por “ponerse la camiseta” y trabajar con energía					
11	Cuando surgen conflictos internos , se resuelven asertivamente					
12	Entiendo claramente lo que se espera de mí, mis funciones están bien definidas					
13	Los objetivos de la Universidad Cooperativa son traducidos a funciones y tareas individuales para cada empleado					
14	Mi nivel de vida ha mejorado desde que entre a trabajar en la Universidad Cooperativa					
15	Cree usted que los cambios en la Universidad Cooperativa y las sedes, han sido convenientes					
16	Mi trabajo me permite un buen balance entre las tareas laborales, la vida personal y familiar					
17	Estoy de acuerdo con las metas y objetivos establecidos para mi grupo o área de trabajo					
18	He recibido el entrenamiento y la capacitación adecuada para el desempeño de mi cargo actual					
19	Existen oportunidades de promoción dentro de la Universidad Cooperativa.					
20	Considera usted que los salarios son acordes a las responsabilidades asignadas					

21	Los empleados descubrimos e implementamos mejores formas de realizar nuestro trabajo					
22	Existe un claro liderazgo desde la alta Dirección					
23	Mis condiciones de trabajo son cómodas y agradables, facilitando el desempeño de mis funciones					
24	En la Universidad cooperativa contamos con una forma sistemática de medir y controlar los procesos de mi área					
25	Mi líder inmediato reconoce mi conocimiento y habilidades, dándome la autoridad para hacer mi trabajo					
26	Los logros individuales son reconocidos					
27	Los ascensos y promociones se basan en la habilidad y el buen desempeño de los empleados					
28	Para la Universidad Cooperativa es importante la correcta gestión operativa					
29	Siento que mi jefe inmediato es capaz de comunicarse efectivamente conmigo y con mis compañeros					
30	Los sistemas de seguridad industrial y manejo de emergencias son confiables y apropiados					
31	Cree usted que los empleados hacen un adecuado uso del agua y de los recursos naturales					
32	Recibe una retroalimentación oportuna (buena o mala) sobre el desempeño de sus funciones					
33	Cree que su área de trabajo está bien liderada					
34	Para mi es motivo de satisfacción y orgullo trabajar en la Universidad Cooperativa					

¿En general como percibe usted el clima laboral de la Universidad Cooperativa?

¿Qué consejo da usted para el mejoramiento de la Universidad Cooperativa?

Comentarios y Recomendaciones

Para finalizar nos gustaría conocer cualquier inquietud o comentario que usted considere, puede mejorar su sitio de trabajo, su desempeño o el de la Universidad Cooperativa.