

Cultura organizacional como estrategia dinamizadora del cambio en instituciones de educación superior

Organizational culture as a dynamic strategy for change in higher education institutions

Sergio Cárdenas Trujillo 

Corporación Universitaria Latinoamericana, Colombia

Sonia Ethel Durán 

Universidad Libre, Colombia

Correspondencia: sergiocardenast@hotmail.com, sonia.etheld@unilibre.edu.co

RESUMEN. El presente estudio tuvo como objetivo caracterizar la cultura organizacional como estrategia dinamizadora del cambio en instituciones de educación superior en Barranquilla, Colombia. Se sustentó en una investigación descriptiva, con un diseño no experimental de campo. La población estuvo integrada por 44 docentes, asimismo se aplicaron dos (2) encuesta, una de cultura Organizacional (31 ítems) y otra de cambio organizacional (8 ítems). Se organizaron con preguntas cerradas, formuladas de acuerdo con la escala de Likert, con cuatro alternativas que presentaron el grado de opinión de los encuestados con ponderación precodificada de 4 a 1, para facilitar su interpretación estadística. Se le aplicó a dicho instrumento la validez de contenido y la confiabilidad con un método estadístico denominado coeficiente de Crombach. Los resultados indican que la cultura organizacional tal y como se evidencia en la organización educativa es una fuente dinamizadora para asumir el cambio organizacional, destacando como conclusión que hay pertenecer a un contexto tan competido como la academia en Colombia, requiere de mucho esfuerzo y compromiso, lo que les facilita adquirir un mayor estatus social y financiero que posibilite el desarrollo organizacional a nivel de las instituciones de educación superior.

Palabras clave: cambio, compromiso, cultura, educación, integración.

ABSTRACT. The objective of this study was to characterize the organizational culture as a dynamic strategy for change in higher education institutions in Barranquilla, Colombia. It was based on a descriptive investigation, with a non-experimental field design. The population consisted of 44 teachers, likewise two (2) surveys were applied, one on Organizational culture (31 items) and another on organizational change (8 items). They were organized with closed questions, formulated according to the Likert scale, with four alternatives that presented the degree of opinion of the respondents with a pre-coded weighting of 4 to 1, to facilitate their statistical interpretation. Content validity and reliability were applied to said instrument with a statistical method called Cronbach's coefficient. The results indicate that the organizational culture as evidenced in the educational organization is a dynamic source to assume organizational change, highlighting as a conclusion that belonging to a context as competitive as the academy in Colombia requires a lot of effort and commitment. which makes it easier for them to acquire a greater social and financial status that enables organizational development at the level of higher education institutions.

Keywords: change, commitment, culture, education, integration.

Recibido: 02/05/2022 Aceptado: 23/01/2023



1. Introducción.

Hoy en día, las organizaciones se encuentran inmersas en un proceso de integración a nivel global, el cual se ha acentuado por la evolución de la informática y de las telecomunicaciones, asociado a una profundización de la competitividad mundial entre capitales, en medio de la desregulación de los mercados. En un número apreciable de países han inducido a una nueva división del trabajo, a un aumento de la integración de los mercados financieros, a un fraccionamiento del mapamundi económico, multiplicación de alianzas y asociaciones entre capitales y entidades y empresas que realizan intercambios a nivel internacional y, como consecuencia mayor número de variables interrelacionadas en el diseño y coordinación de las políticas macroeconómicas entre las naciones del mundo desarrollado y los países emergentes.

Bajo el contexto anterior, el recurso humano representa uno de los factores más importantes en la gestión empresarial, por tal razón los cambios estratégicos deben estar apoyados por algunos elementos de la cultura organizacional, como los valores, actitudes y conducta de su gente, en virtud de promover el trabajo en equipo de forma efectiva para alcanzar los objetivos organizacionales, sustentado por Parra, Ramírez, Gutierrez y Piamba (2022).

Dentro de este orden de ideas, Robbins y Coulter (2018, p 44) señalan “que muchos autores y empresarios piensan que la globalización contribuirá a la desaparición progresiva de las diferencias entre países y regiones”. Generando como consecuencia que las organizaciones, presionadas por cambiar, para hacerse más competitivas, hayan recurrido a los modelos gerenciales que han sido probados con éxito en otros países con diferentes culturas, lo cual ha sido explicado por Parra, Duran, y Rocha (2021)

Es decir, la directriz ha sido consentir y aplicar los modelos, más que pensar en la acomodación, disposición o gestación de la organización para beneficiarse de ellos. Los resultados son consecuencia de las diferentes experiencias, tanto a nivel internacional como local, lo cual indica que, en vez de la coacción o traspaso de los modelos gerenciales, se busca la adaptación y ajuste a la especificidad de cada ambiente, estructura empresarial o grupo con identidad de elementos culturales.

En este sentido, los individuos asumen un determinado comportamiento ante los cambios producidos dentro de la organización; para Parra, Visbal, Duran y Badde (2019) estos podrían originarse desde el medio ambiente organizacional, o aquel lugar donde se desarrolla el empleado, por otra parte están relacionados con las creencias y valores que son manejados en la organización, todo esto se puede definir en dos palabras “cultura organizacional”, la cual según Stoner (2012: p. 747), se refiere al “conjunto de las nociones importantes (tales como, normas, valores, actitudes y creencias), que comparten los miembros de la organización”.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2018; p 46) “la definen como un sistema de significado compartido entre sus miembros, la cual distingue a una organización de las otras, dentro de la cual se resumen siete características principales que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización: innovación y asunción de riesgo, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía, y estabilidad”.

En otras palabras, se puede decir que la cultura organizacional involucra el ambiente laboral en el cual los empleados de una organización desarrollan su trabajo. La cultura es algo no visible, abstracto, que afecta directamente todo lo ocurrido en la empresa, asimismo representa un factor determinante para la constante dinámica de cambio. Ciertamente, la cultura organizacional se podría percibir como la forma de pensar, sentir y actuar de un grupo. Estas acciones colectivas, para lograr un fin, se componen de elementos importantes como las creencias, los valores, las actitudes y conductas.

Dentro de este marco, la cultura es una desventaja, cuando los valores históricos no son compatibles entre los miembros de la organización, por lo cual las conductas o actitudes de los trabajadores son establecidas por paradigmas existentes, que sugieren la manera de operar, estos paradigmas no compartidos, no permiten aplicar un esfuerzo conjunto para implantar el cambio.

Al respecto, French-Bell (2011:59), sostienen, “el proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de algunas partes de la organización. Las mismas pueden ser exógenas o endógenas

a la organización. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social).”

Por otra parte, Guizar (2013; p. 317), “sostiene que las fuerzas endógenas crean la necesidad del cambio estructural, del mismo modo las fuerzas del comportamiento provienen de la tirantez organizacional, interacciones laborales, manejo de las emociones y de los resultados del ejercicio de las actividades”. En este sentido, el cambio debe iniciarse desde la alta gerencia e involucrar las distintas áreas de la organización para conseguir vencer la incertidumbre o el miedo a lo desconocido. Un proceso de cambio ocurre de forma eficiente si los miembros están comprometidos con él. Paredes, Alemán y Castro (2021), quienes sostienen que el ambiente organizacional es medible, es un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del recorrido del trabajador, asimismo Visbal et al (2019); Garcia, Duran y Prieto (2017) refieren que esto se hará en tanto las personas se comprometan, ellas evitan ser atropelladas por el proceso.

En realidad, el cambio ocurre a través de los integrantes de la organización, enfocados en un conjunto de transferencias, reorganizaciones, ampliación o reducción de actividades, creación de nuevos departamentos, productos, servicios, mercados, tecnologías, entre otros. Estos cambios son implementados con la finalidad de mejorar los procesos existentes considerando a sus miembros como parte vital del proceso de cambio, por lo que es necesario también conocer sus valores, creencias y comportamientos.

Cabe destacar que, en las organizaciones modernas, y más aún en las instituciones de educación superior (IES) se están originando cambios como parte de los sistemas que se ven afectados por los procesos orientados a la toma de decisiones, permitiéndoles realizar técnicas de mejoramiento de la calidad en todos los estamentos de la Universidad, así como la implementación de los lineamientos establecidos por el ministerio de educación. Por este motivo, los líderes del nuevo milenio deben apropiarse de las destrezas y habilidades necesarias para enfrentar dichos cambios, maximizando los efectos positivos que estos cambios puedan producir al interno de las organizaciones.

Es así como la tolerancia al cambio representa un papel importante para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, sustentado por Parra y Duran (2014), además que puede ser introducido a las IES, lo cual permitiría y favorecería la sostenibilidad del sector educativo, generando mayores niveles de producción de conocimientos y productividad académica.

Bajo este contexto, se presentan las IES de Barranquilla, quienes conscientes de las transformaciones que ofrece el nuevo milenio, sienten la necesidad de adaptarse al mercado competitivo, requiriendo implementar cambios organizacionales (administrativos, estructurales y sistemáticos), adaptarse a las necesidades del entorno, a la tecnología de vanguardia, a estrategias gerenciales como la tecnología 4.0, contar con docentes integradores y visionarios, que sean capaz de generar procesos de estimulación y emprendimiento en los estudiantes, estos cambios traen como consecuencia la necesidad de realizar estudios sobre los valores, actitudes y motivación de los empleados que afectan los procesos en las diferentes unidades organizativas.

La problemática se encuentra en que la cultura de los líderes no ha permitido adoptar nuevas técnicas de trabajo, ni la participación de los empleados en la toma de decisiones. Tal y como lo explica Martínez et al (2017), En este orden de ideas, se evidencia que uno de los componentes que afectan los procesos, es la cultura organizacional, la cual es transmitida a través de los diferentes niveles administrativos, enmarcada con arquetipos arraigados a las actitudes, valores y prioridades en las organizaciones educativas, lo cual afecta el desarrollo de esta, por ende, el del empleado administrativo y docente.

En este sentido, la cultura existente establece ciertas limitaciones, en cuanto al plan de carrera o adiestramiento del personal, no se están aplicando nuevas técnicas gerenciales, de trabajo en equipo; por otra parte, las fuerzas externas a las IES no permiten cubrir las necesidades del estudiante en muchos casos, dado que hay limitaciones para acceder de manera eficiente a los procesos que se requieren para el desarrollo exitoso del estudiante.

Si bien, los valores de los trabajadores y de la organización deben ser compartidos, en pro de crear un clima propicio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Los estilos gerenciales deben ser comunicativos, participativos, capaces de promover el entusiasmo y compromiso de los empleados con respecto al logro de los objetivos establecidos.

Por ello se hace necesario romper con las estructuras y paradigmas que son parte de la información cultural de los miembros de la organización e implementar nuevas formas de pensar, de patrones cognitivos positivos, lo cual permitiría inculcar el sentido de pertenencia, orgullo y solidaridad laboral. Cabe destacar que, en el ámbito educativo colombiano, hoy en día se han generado mayores exigencias, por lo cual se han establecidos cambios tecnológicos, políticos, culturales además de sociales, los cuales se han hecho sentir en el contexto de la sociedad y particularmente en la esfera de la educación, y sus resultados en el contexto colombiano.

En este orden de ideas, hay organización de educación superior que no generan estabilidad laboral en el docente, puesto que la mayoría de los contratos son a término fijo, los cuales se renuevan cada semestre. Se destaca que uno de los lineamientos más relevantes para el ministerio de educación, son las contrataciones docentes y la calidad que le deben implantar a los programas académicos.

Por otra parte, se ha evidenciado que existe poco sentido de pertenencia por parte del docente, quienes asisten a sus actividades académicas, pero no promueven procesos necesarios y requeridos para lograr los objetivos del quehacer docente. Dado que la docencia es una triada que se acciona con la investigación y extensión, pero indudablemente al no existir unos contratos que proporcionen estabilidad laboral, se genera un rompimiento de las estructuras curriculares.

Cabe destacar que uno de los factores que más determinan los patrones de estimulación es el contexto organizacional de la conducta, destacando el trato que genera la organización a los docentes, así como las políticas y normas que se sustentan para realizar las actividades laborales, los tipos de autoridad y de ejercicio del poder, que afectan las acciones académicas en las IES. De acuerdo con lo planteado, este artículo caracterizar la cultura organizacional como estrategia dinamizadora del cambio en IES de Barranquilla, Colombia.

1.1. Funciones de la cultura organizacional.

La cultura organizacional representa una variable que interviene en el desempeño y satisfacción de los miembros de cualquier empresa, por tal motivo se hace necesario conocer sus funciones. Las mismas mostradas por Kreitner y Kinicki (2012) y referenciadas en el gráfico siguiente:

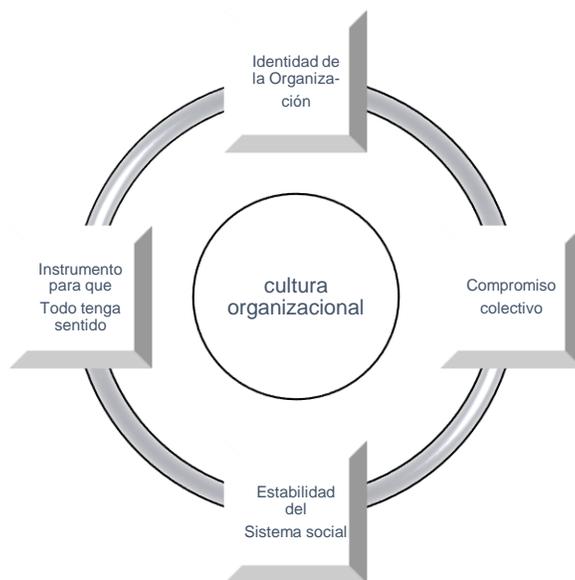


Gráfico 1. Funciones de la cultura de la organización.

Fuente: Kreitner & Kinicki (2012).

El gráfico muestra las cuatro funciones importantes de la cultura organizacional, las mismas son explicadas a continuación, según lo planteado por Kreitner & Kinicki (2012):

a.- Según Kreitner & Kinicki (2012; p. 590), “la cultura proporciona a sus miembros una identidad organizativa. Los altos directivos, muchos de los cuales han ido ascendiendo desde las bases, infunden un espíritu ganador tan penetrante que a los que fracasan se les clasifica como los menos buenos, pero nunca como perdedores. Los trabajadores, a su vez, se sienten identificados con la compañía, casi al estilo japonés”.

b.- Kreitner & Kinicki (2012; p. 590), “piensan que la cultura organizacional facilita el compromiso colectivo: Cuando la cultura organizacional forma parte del individuo, su compromiso es aún mayor que sus propios intereses, es decir, de alguna manera lo motivará a cumplir cabalmente su responsabilidad frente a la organización”.

c.- Kreitner & Kinicki (2012; p. 590), “han estimado que la CO, fomenta la estabilidad del sistema social: La cultura organizacional ayuda a mantener unida a toda la organización y proporciona un estado de armonía entre sus miembros”.

d.- Por otra parte, la CO, según Kreitner & Kinicki (2012; p. 590), “configura la conducta al ayudar a los miembros a entender su medio ambiente: Cada organización perfecciona un conjunto central de su puesto, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo”.

Por otra parte, Robbins et al (2017; p 528) señalan que “la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización”. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. En consecuencia, la cultura es el mecanismo social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Asimismo, la cultura sirve como mecanismo de control y vigilancia que orienta las actitudes y el comportamiento del equipo organizacional.

1.2. Fuentes externas e internas que crean la necesidad de cambio en la organización.

Las organizaciones encuentran en su camino muchas fuerzas que las inducen al cambio. Estas fuerzas provienen de fuentes externas ajenas a la organización y de fuentes internas a la misma. En efecto, Chiavenato (2020), dice que “el proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de fuera o de algunas partes de la organización. Esas fuerzas, dice, pueden ser exógenas o endógenas a la organización”.

Asimismo, para Chiavenato (2020), “las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social)”. Mientras que Robbins y Judge (2017), “sostienen que esas fuerzas externas crean la necesidad de un cambio organizacional interno. Los intentos de cambio interno pueden planearse conscientemente para que el ajuste a las nuevas condiciones externas se realice con una mínima perturbación del equilibrio estructural y del comportamiento existentes dentro de la organización”.

Según lo expresado, las fuerzas endógenas que crean la necesidad del cambio estructural y del comportamiento provienen de la tensión organizacional: tensión de las actividades, interacciones, sentimientos o resultados del desempeño en el trabajo. Por su parte, Kreitner y Kinicki (2012, p.618), “refieren que las fuerzas externas para el cambio son las que tienen su origen fuera de la organización. Dado que estas fuerzas tienen efectos globales, pueden hacer que una organización se pregunte sobre la naturaleza del negocio al que se dedica y sobre el proceso utilizado para la producción de bienes y servicios”. Por otra parte, para Robbins y Coulter (2018), “se han identificado fuerzas externas que son básicas para el cambio: características demográficas, progresos tecnológicos, cambio en los mercados y presiones sociales y políticas”.

a.- Características demográficas: Robbins y Coulter (2018), “consideran que entre los cambios demográficos que se están produciendo en fuerza laboral. Las dos tendencias principales que se identificaron eran que: 1) la fuerza laboral está más diversificada y 2) existe un imperativo empresarial para gestionar la diversidad de manera eficaz. Las

organizaciones han de ser muy eficaces en su gestión de la diversidad si quiere n contar con la máxima contribución y participación de sus empleados”.

b.- Procesos tecnológicos: Robbins y Coulter (2018), “reiteran que las organizaciones, tanto si producen bienes como si prestan servicios, están utilizando la tecnología cada vez con mayor intensidad como medio para mejorar la productividad y la competitividad en los mercados”.

c.- Cambios en los mercados: A este respecto, Robbins y Coulter (2018), “condicionan que, tras el advenimiento de una economía global, las compañías se ven obligadas a cambiar la manera de realizar negocios. Las empresas han de fraguar nuevas asociaciones con su proveedora para poder entregar productos de mejor calidad a precios más reducidos”.

d.- Presiones sociales y políticas: En cuanto a este aspecto, Robbins y Coulter (2018), “reflexionan que estas fuerzas son el resultado de sucesos sociales y políticos. Es posible, pues, que los directivos tengan que ajustar su estilo o enfoque de gestión para adaptarse a los valores del empleado que están en proceso continuo de cambio. Los acontecimientos políticos pueden crear cambios sustanciales”.

e.- Fuerzas internas: Robbins y Coulter (2018), “asumen que las fuerzas internas para el cambio tienen su origen en el seno de la organización. Estas fuerzas pueden ser tan sutiles como un bajo nivel de moral, o pueden manifestarse en hechos tan evidentes como la baja productividad y los conflictos internos. Las fuerzas internas para el cambio pueden derivarse tanto de problemas relacionados con los recursos humanos como de las conductas y decisiones de los directivos”.

f.- Problemas y perspectivas de los recursos humanos: Tanto Chiavenato (2020), como Robbins y Coulter (2018), “piensan que estos problemas se derivan de las percepciones de los empleados sobre el trato que reciben en el trabajo y sobre la correspondencia entre las necesidades y deseos del individuo y los de la organización. Es así como la falta de satisfacción es síntoma de un problema subyacente en el empleado que es preciso abordar, tales como niveles de absentismo poco usuales o elevados y la rotación de personal son también fuerzas para el cambio, a estos inconvenientes las organizaciones pueden dar respuesta a estos problemas aplicando los diversos enfoques para el diseño de puestos de trabajo”.

g.- Conductas y decisiones de los directivos: Robbins y Coulter (2018), “revelan que un número excesivo de conflictos interpersonales entre gestores y subordinados indica la necesidad de un cambio, por lo cual es posible que tanto el gestor como el empleado necesiten capacitarse en sus habilidades respectivas, o que, simplemente, convenga separarlos”. Por ejemplo, puede transferirse a una de las partes a otro departamento. Las conductas poco apropiadas de los líderes, como una dirección inadecuada o la falta de apoyo, pueden dar a lugar a problemas de recursos humanos que demanden algún cambio.

En síntesis, el cambio puede ser generado por diversos factores y es a través de las fuentes externas e internas que se identifica las dimensiones del cambio en una organización, es decir hasta qué punto es necesario su aplicación para asumir el riesgo de competitividad requerido por el mercado.

2.- Metodología aplicada.

La presente investigación se orientó por el paradigma positivista, al pretender obtener un conocimiento relativo a las variables de estudio a partir de la percepción de la realidad observable, empleando métodos, técnicas y teorías para obtener datos pertinentes al objeto de investigación, que en su cuantificación y análisis permitan determinar la naturaleza del problema a fin de generar respuestas válidas, para responder así a las interrogantes planteadas.

De acuerdo con lo planteado y al objetivo de este estudio que se orientó se ejecutó dentro de los parámetros del paradigma positivista también llamado probabilista, neopositivista o cuantitativo. Además se fundamentó en un proceso descriptivo, dado que se verificaron diferentes elementos o factores de la cultura organizacional y de los cambios organizacionales en la IES de Barranquilla. Asimismo, este estudio se enmarca bajo el tipo de investigación de campo, por cuanto los datos que son de interés se recolectaron en forma directa en las instituciones universitarias objeto de estudio mediante el trabajo del investigador.

Por otro lado, se utilizó un diseño no experimental, transversal, esto debido a que las variables no fueron manipuladas por el investigador, ellas se tomaron y observaron cómo se percibieron en la realidad de la organización, seguidamente se muestra que la población objeto de estudio estuvo integrado por 44 personas pertenecientes al personal docentes, y quedó conformada por dos estratos así: un subestrato integrado por docente tiempos completos y otro subestrato por docentes medio tiempo.

En este estudio, de acuerdo con la clasificación metodológica, se manejó la técnica de observación mediante encuesta, se aplicaron dos (2) encuesta, una de cultura Organizacional (31 ítems) y otra de cambio organizacional (8 ítems), dirigidas al personal docente. Las encuestas se organizaron con preguntas cerradas, formuladas de acuerdo con la escala de likert, con cuatro alternativas que presentaran el grado de opinión de los encuestados con ponderación precodificada de 4 a 1, para facilitar su interpretación estadística.

Consecuentemente, los instrumentos fueron validados por la técnica de juicio de expertos, luego de aplicar la prueba piloto, se pasa a determinar el índice de confiabilidad para ambos cuestionarios, lo cual prepara su aplicación posterior a las unidades poblacionales del estudio, es decir a la muestra seleccionada de la institución objeto de estudio, se utilizó el coeficiente Crombach y genero un resultado de 0,83, y 0,80. Lo que muestra que eran altamente confiables. Posteriormente se hizo el vaciado de datos en el programa SPSS y se procesaron los resultados, que se presentan en tablas.

3.- Resultados.

Tabla 1. Participación de los docentes.

Opciones	f/a	%
Siempre	7	16
Casi Siempre	21	48
Nunca	7	16
Casi Nunca	9	20
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a si en las actividades de la institución universitaria se toma en cuenta la participación de los docentes, el 48% de los encuestados manifestó que casi siempre, mientras que el 20% contesto casi nunca, en tanto el 16% opinó siempre, y el 16% respondió que nunca, como resultado se obtuvo que la mayoría de los trabajadores consideran que son tomados en cuenta para la toma de decisiones en la organización. Dentro de este marco, Egan (1997), en la línea de desarrollo de su teoría sobre la cultura, pone de manifiesto, que los patrones compartidos, se refiere a las formas acostumbradas de llevar a cabo las tareas y las actividades comerciales, organizacionales, gerenciales, de supervisión y liderazgo. Los patrones de conducta vigorizantes conforman el lado actuante de la cultura y a su vez la cultura impregna todo aspecto conductual del negocio, tal y como sucede en la organización objeto de estudio (González y Socarras, 2021).

Tabla 2. Normas existentes en la organización.

Opciones	f/a	%
Siempre	21	48
Casi Siempre	20	45
Nunca	02	05
Casi Nunca	01	02
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

A los docentes, se les preguntó si la labor desempeñada por ellos se rige bajo las normas existentes en la organización, y las respuestas obtenidas fueron: 48 % de los encuestados siempre, el 45% casi siempre, el 5% nunca, y el 2% casi nunca. Como se puede inferir la mayoría de los encuestados considera que la labor que desempeñan se rige por las normas de la organización. En este orden de ideas, se pone como línea que las normas forman parte de la línea paradigmática a seguir por los docentes, es decir la conducta del sistema en su conjunto, de sus subunidades y de los individuos que lo integran” (Egan, 1996:77).

Tabla 3. Existe en la organización trabajo en equipo.

Opciones	f/a	%
Siempre	13	30
Casi Siempre	13	30
Nunca	03	07
Casi Nunca	15	33
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a si existe trabajo en equipo en la organización, 33% de los docentes contestaron que casi nunca se realiza el trabajo en equipo, por otro lado, el 30% respondió siempre y el 30% casi siempre, mientras que el 7% opinó nunca, por lo tanto, esto implica que existe trabajo en equipo, pero no en toda la organización. Respecto al trabajo en equipo, se sugiere lo planteado por Mondy (2011), “considera que el carácter del grupo de trabajo inmediato afecta la percepción que se tiene de la naturaleza de la cultura corporativa. Por ejemplo, el compromiso con la misión del grupo de trabajo influye directamente en las percepciones culturales.

Tabla 4. Aceptación de las políticas de la organización.

Opciones	f/a	%
Siempre	27	62
Casi Siempre	11	25
Nunca	01	02
Casi Nunca	05	11
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la aceptación de las políticas implementadas por las IES, los resultados obtenidos fueron: el 62% opinó siempre, el 25% casi siempre, 11% casi nunca y el 2% nunca, al respecto se deduce que la mayoría de los encuestados aceptan las políticas implementadas por la directiva. Dentro de este contexto, Robbins y Judge (2017, p. 689), refieren que, “las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización tienen su origen en gran parte en lo que ha hecho antes, por eso se hacen necesarias las políticas en una organización.

Tabla 5. Cuenta la institución con sistemas y equipos actualizados.

Opciones	f/a	%
Siempre	17	39
Casi Siempre	25	57
Nunca	1	2
Casi nunca	1	2
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a si la institución cuenta con sistemas y equipos actualizados las respuestas obtenidas fueron: 57% casi siempre, 39% siempre, 2% nunca y 2% casi nunca. Los resultados evidencian que ciertamente la institución cuenta con sistemas computarizados y equipos actualizados (Gallardo, 2021).

Tabla 6. Se toma en cuenta los cambios de tecnología.

Opciones	f/a	%
Siempre	6	14
Casi Siempre	35	79
Nunca	1	2
Casi nunca	2	2
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a si las actividades laborales se realizan tomando en cuenta los cambios de tecnología, la tabla y grafico 33 muestran los siguientes resultados: el 79% de la población considera que casi siempre se toma en cuenta los cambios de tecnología, en tanto el 14% contesto siempre, por otro lado, el 2% respondió casi nunca e igualmente el 2% opinó nunca. Lo cual evidencia que las actividades docentes se realizan tomando en cuenta los cambios de tecnología. Bajo este lineamiento, Robbins y Coulter (2018) insisten en que las empresas, están utilizando la tecnología cada vez con mayor intensidad como medio para mejorar la productividad y la competitividad en los mercados, lo cual es asumido por los docentes de las IES.

Tabla 7. Los productos generados en la investigación son postulados en otros países.

Opciones	f/a	%
Totalmente de acuerdo	31	71
De acuerdo	12	27
En desacuerdo	1	2
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a si los productos generados en la investigación científica, son divulgados en otros países, la población encuestada respondió lo siguiente: 71% manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 27% opinó estar de acuerdo y el 2% expresó estar en desacuerdo. En líneas generales la mayor parte de la población consideró que la producción científica generada en la institución es divulgada y postulada en otros países. Al respecto, Chiavenato (2020), manifiesta que la tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización, destacando que la economía internacional se transformó en economía mundial y global, insta a la competitividad, la cual se volvió intensa y compleja entre las organizaciones.

Tabla 8. Importancia del crecimiento organizacional.

Opciones	f/a	%
Totalmente de acuerdo	28	64
De acuerdo	16	36
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

En torno a la importancia del crecimiento organizacional se obtuvieron los siguientes resultados: el 64% opinó estar totalmente de acuerdo y el 36% manifestó estar de acuerdo. En tal sentido se deduce que la totalidad de los encuestados coinciden que es importante el crecimiento organizacional. Newstron (2015) indica que las organizaciones crecen al determinar una estrategia de desarrollo que le permitirá hacerse competitivos ante las expectativas de una globalización mundial que afecta directamente las estructuras de estas.

Tabla 9. Cuenta la institución con un espacio físico adecuado.

Opciones	f/a	%
Totalmente de acuerdo	21	48
De acuerdo	20	45
En desacuerdo	2	5
Totalmente en desacuerdo	1	2
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

Al personal se le preguntó si la institución cuenta con un espacio físico adecuado para realizar las actividades de trabajo y las respuestas obtenidas fueron: 48% contestó totalmente de acuerdo, el 45% expresó estar de acuerdo, por otro lado, el 5% manifestó estar en desacuerdo y el 2% respondió totalmente en desacuerdo. Lo que evidencia que la institución cuenta con un espacio físico adecuado para la realización de las actividades. Robbins y Judge (2018), manifiesta que existe una alta relación, entre el ambiente físico y la productividad. Conforme a los elementos ergonómicos que puedan experimentar los docentes en este caso.

Tabla 10. Existe buena distribución física de los puestos de trabajo.

Opciones	f/a	%
Totalmente de acuerdo	23	52
De acuerdo	18	41
En desacuerdo	3	7
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la distribución física de los puestos de trabajo, el 52% de la población encuestada expresó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 41% opinó estar de acuerdo y el 7% manifestó estar en desacuerdo. Los resultados obtenidos demuestran que si existen una buena distribución física en los puestos de trabajo.

Tabla 11. Existe competencia en los equipos de trabajo.

Opciones	f/a	%
Totalmente de acuerdo	13	30
De acuerdo	19	43
En desacuerdo	07	16
Totalmente en desacuerdo	05	11
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

Al personal se le preguntó si existe competencia en los equipos de trabajo y los resultados obtenidos fueron: el 43% expresó estar de acuerdo, mientras que el 30% respondió totalmente de acuerdo, por otro lado, el 16% manifestó

estar en desacuerdo y finalmente el 11% opinó estar totalmente en desacuerdo. En este sentido se concluye que la mayoría de la población considera que existe competencia en los equipos de trabajo.

Tabla 12. Considera necesario el crecimiento profesional.

Opciones	f/a	%
Totalmente de acuerdo	32	73
De acuerdo	12	27
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	44	100

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la necesidad del crecimiento profesional la población encuestada respondió de la siguiente manera: el 73% opinó estar totalmente de acuerdo y el 27 % expresó estar de acuerdo. En este sentido se concluye que la mayoría de la población considera necesario el crecimiento profesional. Según los resultados arrojados por las encuestas se demuestra que existen factores internos y externos que crean la necesidad del cambio, entre los cuales, la tecnología juega un papel primordial, porque la empresa no cuenta con técnicas apropiadas para el desarrollo de los procesos académicos que le permitan ser competitiva y mantenerse en un mercado académico globalizado, de igual manera es importante la revisión de los procesos docentes, para generar fortalezas que permitan el crecimiento y el desarrollo organizacional (Cabrera y Díaz, 2019).

En este sentido Kreitner y Kinicki, (2012:618) señalan que las fuerzas externas para el cambio son las que tienen su origen fuera de la organización. Dado que estas fuerzas tienen efectos globales, pueden hacer que una organización se pregunte sobre la naturaleza del negocio al que se dedica y sobre la producción de bienes y servicios; en cuanto a las fuerzas internas para el cambio tienen su origen en el seno de la organización. Estas fuerzas pueden ser tan sutiles como un bajo nivel de moral, o pueden manifestarse en hechos tan evidentes como la baja productividad y los conflictos internos. Las fuerzas internas pueden derivarse tanto de problemas relacionados con los recursos humanos como de las conductas y decisiones de los directivos.

4. Conclusiones.

Luego de haber ejecutado el estudio referido a caracterizar la cultura organizacional como estrategia dinamizadora del cambio en IES de Barranquilla, se pudo conocer que las IES, actúan basada en los patrones de conducta, valores, normas y creencias para alcanzar sus objetivos, de igual manera los docentes comparten y aceptan estos elementos, lo que conduce una interacción entre ambos y permite alcanzar las metas propuestas. En otro sentido, se considera que se les permite a los docentes realizar sugerencias y se toma en cuenta las opiniones de estos, se sostienen con intensidad y se comparten los valores centrales de la organización.

Dentro de estas perspectivas, la cultura organizacional de la institución exige a los docentes adaptarse a ella y de esta manera adquirir un compromiso que le proporcione una mayor efectividad en las labores, lo que constituye una ventaja, pero a su vez genera como desventaja la eliminación de las fortalezas que traen a la organización las personas con diferentes antecedentes, y por otro lado los patrones de conducta se resisten a las fuerzas del cambio al correr del tiempo.

En cuanto a los factores impulsores del cambio, surge como eje principal la tecnología, posicionándose como el área más importantes a modificar y que implique la capacitación y entrenamiento del docente, porque a pesar de que la institución posee procesos actualizados, no cuenta con una metodología de trabajo adecuada que le permita elevar la participación de algunos docentes, por otro lado la necesidad de pertenecer a un contexto tan competido como la academia en Colombia, requiere de mucho esfuerzo y compromiso, lo que les facilita adquirir un mayor estatus social y financiero que posibilite el desarrollo organizacional a nivel de las instituciones de educación superior.

Referencias bibliográficas.

- Cabrera Monroy, A., & Díaz Nieto, E. (2019). Influencia de las capacidades dinámicas en la cultura de alto desempeño y competitividad. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 1(1), 53-67.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. España: McGraw-Hill Publishing.
- Egan, G. (1996). *El valor agregado de los empleados en las organizaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- French, A. y Bell, C. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: MacGraw-Hill.
- Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>
- García, J., Durán, S., & Prieto, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmecánica. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2), 130-141. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2017.2657>
- González Pertúz, B., & Socarras Molina, L. (2021). Innovación abierta basada en la gestión del conocimiento para ser aplicado en empresas de telecomunicaciones. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-22. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.39>
- Guizar, C. (2013). *Desarrollo organizacional*. México: MacGraw-Hill.
- Kreitner, K. y Kinicki, O. (2012). *Comportamiento de las organizaciones*. España: MacGraw-Hill.
- Martínez, J., Cardeño, E., Ramírez, W., & Durán, S. (2017). Liderazgo transformacional como estrategia de adaptación en la gestión logística empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 140-157. <https://doi.org/10.17081/dege.9.2.2980>
- Mondy, W. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Hall.
- Newstron, J. (2015). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: MacGraw-Hill.
- Paredes Floril, P., Alemán Benítez, A., & Castro Gómez, T. (2021). Ambiente organizacional y satisfacción laboral en instituciones financieras de la provincia del Guayas, Ecuador. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-25. www.doi.org/10.47666/summa.3.2.23
- Parra Fernández, M., Ramírez, J., Gutiérrez Carbonell, C., & Piamba Bustamante, G. (2022). Clima organizacional durante la pospandemia: Estudio del área administrativa en una empresa del sector logístico. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 4(2), 1-13. <https://doi.org/10.47666/summa.4.2.9>
- Parra, M., & Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoforración en instituciones de educación superior colombianas. *Dictamen Libre*, (14-15), 14-23. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.14-15.3127>
- Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(2), 217-227.
- Parra, M., Visbal, O., Durán, S., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional interdisciplinario. *Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines*, 36 (1), 155-170. <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>,
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Stoner, W. (2012). *Administración*. México: Prentice Hall.