

**ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS
ÁREAS ADMINISTRATIVAS FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO
COMFENALCO**

**CAMILA GÓMEZ BLANCO
EDGAR MARRUGO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.
2016**

**ANÁLISIS DEL ESTADO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS
ÁREAS ADMINISTRATIVAS FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO
COMFENALCO**

**CAMILA GÓMEZ BLANCO
EDGAR MARRUGO RAMIREZ**

**Proyecto de Grado para cumplir con los requisitos y optar al título de
Especialista en Gestión Gerencial**

**ASESOR
HAROLD LORA GUZMAN**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA: ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN GERENCIAL
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.
2016**

Nota de aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Cartagena de Indias D. T. y C., 13 de Abril de 2016

DEDICATORIA

Dedico este proyecto primeramente a Dios, a Él le doy gracias por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mis padres Arnold Gómez y Zoila Blanco, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mi prometido Mauricio Medina, Por sus consejos y estar ahí siempre para mí.

¡Gracias a ustedes!

Camila Gómez Blanco

DEDICATORIA

Dedico este proyecto al forjador de mi camino, a mi padre celestial, al que me acompaña siempre y me levanta de mi continuo tropiezo. A mis padres Benilda y Juan quienes me han entregado desmedidamente todo lo mejor de ellos. Y a mis hermanos, personas a las que amo con mi más sincero amor.

¡Gracias a ustedes!

Edgar Marrugo Ramirez

AGRADECIMIENTOS

Dedicamos este proyecto con el cual culminan nuestros estudios como especialistas, a nuestros padres los cuales siempre estuvieron junto a nosotros apoyándonos y ayudándonos siempre. Gracias por el apoyo y cariño que nos han dado en este proceso.

Así mismo también queremos agradecer a todas las personas que de una u otra manera nos ayudaron tanto el desarrollo de este proyecto como fueron las personas que hicieron la función de asesores, ya que sin ellas no hubiera sido posible la realización del mismo; también nos gustaría mencionar a nuestros profesores que siempre estuvieron ahí para resolvernos las dudas que teníamos, así como a nuestros amigos que nos hicieron más grata nuestra especialización.

Por ultimo queremos agradecer a la Universidad de Cartagena por haber sido nuestra casa en este año y habernos dado la formación necesaria para enfrentarnos al mundo real.

**Camila Gómez Blanco
Edgar Marrugo Ramírez**

CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	9
0. ANTEPROYECTO.....	11
0.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	11
0.2 JUSTIFICACIÓN	13
0.3 OBJETIVOS	14
0.3.1 Objetivo General	14
0.3.2 Objetivos Específicos.....	14
0.4 MARCO REFERENCIAL	15
0.4.1 Marco Teórico	15
0.4.2 Marco Conceptual.....	23
0.5 METODOLOGÍA.....	24
0.5.1 Tipo y enfoque de investigación.....	24
0.5.2 Fuentes de información.....	24
0.5.3 Población, tipo de muestreo y tamaño de la muestra	24
1. MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA EL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO.....	26
2. ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO	31
3. ACCIONES DE MEJORA PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO.....	43
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	52

ANEXOS54

INTRODUCCIÓN

El talento humano es considerado como el elemento clave dentro de una organización, con miras a optimizar la actividad económica de la misma y aumentar la satisfacción del cliente con la prestación de un adecuado servicio. Es por ello que cada vez más, los colaboradores son tenidos en cuenta en la toma de decisiones en pro del mejoramiento continuo, y a su vez actúan como agentes de cambio dentro que promuevan el logro de los objetivos organizacionales. Por esta razón, se hace necesario conocer la relevancia que tiene éste fenómeno para la comprensión del comportamiento y funcionamiento de la organización. El análisis de cultura organizacional es un elemento fundamental para el direccionamiento estratégico de una organización debido a que permite conocer la influencia positiva o negativa del talento humano sobre las actividades que se desarrollen y los resultados obtenidos desde el punto de vista de productividad y calidad de los productos o servicios que se ofrecen.

Si se utiliza la cultura organizacional como una estrategia administrativa, es posible mejorara significativamente las condiciones de una empresa y re-potenciar las capacidades de los empleados, lo que repercute en la actitud y el compromiso con el que los mismos se desenvuelven en sus puestos de trabajo; además de permitirles ser más abiertos al cambio y disminuirán considerablemente los niveles de deserción laboral.

Algunos críticos afirman que la cultura organizacional es un “fenómeno” sobrevalorado y que invertir mucho en él no representaría una mejora importante para la empresa; pero, se ha demostrado que en tiempos de crisis las compañías que mejor han sorteado situaciones de riesgo, son aquellas en las que sus empleados sienten propios y se comprometen con los objetivos corporativos, manteniéndose fieles a los principios, políticas y valores de la organización.

En el caso particular de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, una Institución de Educación Superior y sin ánimo de lucro, el talento humano constituye uno de los objetivos estratégicos fundamentales sobre el cual se soporta toda la administración y operación de la institución. Debido a esto, se hace necesario realizar un análisis para establecer el estado actual de la cultura organizacional, y con base en ello, plantear acciones que conlleven a su mejoramiento y fortalecimiento.

A partir de lo anterior, el presente trabajo se orientó a analizar el estado de la cultura organizacional de las áreas administrativas de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, con el fin de identificar una situación actual de las relaciones en la organización, y con base en ello proponer estrategias de mejora.

Para lograr esto, en primera instancia se definió un modelo de diagnóstico para el análisis de la cultura organizacional de acuerdo al contexto de la organización y referentes teóricos de Davis (1993), Robbins (1991) y Serna (1997), que permita analizar las variables claves de la cultura implantada en la institución. Luego, se analizaron los resultados de la medición de las variables de cultura organizacional, con lo cual se permita evaluar fortalezas y debilidades. Por último, se definieron acciones de mejora para aumentar los niveles de cultura organizacional y alcanzar los resultados planeados en la estrategia de la empresa.

Al finalizar, se reflexiona sobre la importancia de realizar análisis de cultura organizacional en la institución y se dan recomendaciones sobre posibles acciones encaminadas a mejorar la cultura y tenerla como referente al momento de revisar y replantear el direccionamiento estratégico de la organización.

0. ANTEPROYECTO

0.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las instituciones de educación superior son centros de formación para el desarrollo humano, en donde se transforma talento en valor para la sociedad; la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco desde su formación ha venido cumpliendo una labor muy importante en el contexto de la ciudad de Cartagena de Indias, impactando en la movilidad social, generando valores y aumentando los niveles de competitividad de las empresas.

En este sentido, al hablar de una educación moderna, las instituciones de educación superior tienen que ser el reflejo de una expresión cultural, en donde se requiere una cultura organizacional que consolide la estrategia de la institución, la adaptación al cambio y garantice el aprendizaje para incrementar la calidad de la enseñanza.

El Tecnológico Comfenalco ha tenido un crecimiento exponencial desde el año 2006, en el cual ha pasado de tener 6000 estudiantes a un aproximado en la actualidad de 12000 estudiantes, con esto se han venido cambios significativos en su personal, infraestructura y estrategia académica y administrativa. Los líderes han ido cambiando y han ingresado nuevas personas con nuevos retos, ideas, estilos gerenciales y costumbres, lo que significa la construcción de una cultura organizacional.

El problema que intenta dar alternativas de solución en este proyecto es el desconocimiento de los niveles de cultura organizacional en el Tecnológico Comfenalco, en la historia de la institución se han realizado estudios de clima organizacional y en algún momento se identificaron las variables que influyen en la cultura, pero no se ha realizado un estudio de cómo se encuentran estas en el contexto de la institución y en la actualidad es una necesidad latente conocer las limitantes desde el talento humano para alcanzar la estrategia planteada a 2019.

Las causas que han podido impedir que se conozca este estado de la cultura pueden ser variables, entre ellos, primero porque en los últimos años los cambios radicales que han sucedido han hecho que la institución priorice en otras necesidades como infraestructura, docencia e investigación, segundo el área de talento humano ha sufrido relevos de cargo y no se ha dado continuidad al proceso de cultura y en este sentido no se ha tenido un líder que realice este proceso y se construya un plan de acción.

Las consecuencias quizás no se ven en corto plazo, porque los líderes que ha tenido han consolidado bases sólidas que se han mantenido y han guiado la

estrategia, sin embargo se pueden esperar efectos en la organización como la pérdida del enfoque de la estrategia organizacional, la desmotivación por objetivo institucional que se persigue, la pérdida de valores y ausencia de talentos y líderes de la institución por búsqueda de mejores condiciones y ambiente laboral.

En este sentido se puede observar que el problema abordado en este proyecto es estratégico para la institución en su estrategia organizacional y el presente proyecto busca dar alternativas de soluciones y una metodología para la medición, de tal forma que quede sistematizado, el periodo de medición no está definido, porque puede ser periódico y en un momento en que la institución no se encuentre en crisis, ni cambios en su estructura y estrategia, en este sentido se puede decir que este es un momento clave para direccionar la cultura organizacional hacia los logros institucionales.

Planteamiento de la pregunta o problema

¿Cuál es el estado de la cultura organizacional de las áreas administrativas de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco?

Sistematización del problema

En conjunto con la pregunta problémica se puede decir que las preguntas que ayudan a resolver el problema son:

- ¿Cuáles son las variables de la cultura organizacional que deben ser analizadas?
- ¿Cómo ha sido la evolución y antecedentes de la cultura organizacional en la institución?
- ¿Cuáles son las principales barreras y fortalezas que tiene la institución para el fomento de la cultura organizacional?
- ¿Quiénes son los actores claves que influyen en la cultura organizacional?

0.2 JUSTIFICACIÓN

Los cambios actuales de la globalización exigen organizaciones con bases culturales fuertes que permitan afrontar cambios y ser flexibles a los desafíos de la competitividad y los nuevos estilos de liderazgo. En este sentido las instituciones de educación superior no se escapan de también consolidar pilares de cultura organizacional con enfoques multiculturales, basados en valores, la innovación y buen ambiente para trabajar.

La realización de este proyecto es vital para el momento en que se encuentra el Tecnológico Comfenalco, el talento humano comprometido es uno de los ejes principales del Plan Estratégico a 2019, como menciona el nuevo texto de la misión institucional. La ventaja competitiva a que aspiramos está representada en nuestra gente. Desarrollar y retener al personal con alto potencial garantizará el cumplimiento del plan estratégico y el crecimiento de la institución a largo plazo. Al involucrar a todos los líderes en la gestión de sus colaboradores, podrán medir, contar y calcular la eficacia de sus operaciones internas y el impacto de sus estrategias. El desarrollo de la cultura organizacional pretende ofrecer las mejores herramientas para la gestión del talento humano, y para llevarlo a cabo se contempla el diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias, que ayudará a poner en marcha un plan de desarrollo y un plan de mejora de calidad de vida en el trabajo (Ruíz, Agamez, &Charry, 2012).

Para la sociedad también influye el desarrollo de esta iniciativa porque como se ha mencionado, una organización es el reflejo de su expresión cultural y en este sentido la institución cumple una función clave como actor de desarrollo del sistema social de la ciudad. En este sentido el impacto de los niveles de cultura deben verse reflejados en sus estudiantes, docentes y administrativos, direccionado por los líderes de la institución, que desde su fundación han empoderado a la comunidad de buenas prácticas y costumbres.

Por otra parte, este proyecto soporta un nuevo modelo de medición de cultura organización, por cual es nuevo conocimiento generado a la línea de investigación de los grupos de investigación de la Universidad y una experiencia para la institución que entregará información para tomar decisiones y orientar la estrategia. Se puede decir en conclusión, que el análisis del estado de los niveles de cultura organizacional es una iniciativa clave en el instante en que se encuentra la institución, por su crecimiento, impacto en el sociedad y en el desarrollo de su estrategia.

0.3 OBJETIVOS

0.3.1 Objetivo General

Analizar el estado de la cultura organizacional de las áreas administrativas de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, con el fin de identificar una situación actual y definir acciones de fortalecimiento de las relaciones y cultura en la organización.

0.3.2 Objetivos Específicos

- Definir un modelo de diagnóstico para el análisis de la cultura organizacional de acuerdo al contexto de la organización y referentes teóricos, que permita analizar las variables claves de la cultura implantada en la institución.
- Analizar los resultados de la medición de las variables de cultura organización, con lo cual se permita evaluar fortalezas y debilidades.
- Definir acciones de mejora para aumentar los niveles de cultura organizacional y alcanzar los resultados planeados en la estrategia de la empresa.

0.4 MARCO REFERENCIAL

0.4.1 Marco Teórico

Las organizaciones son espacios en los que dos o más personas trabajan de manera conjunta para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que probablemente no se podrían alcanzar desde una iniciativa individual. Por esta razón, las personas que trabajan en ella deben establecer una relación lo suficientemente fuerte que les permita llevar a cabo sus labores de forma armónica con los valores, comportamientos, creencias, estilos de liderazgos, normas, ambiente físico y demás aspectos representativos de la organización, es decir, que les permita estar identificados con la cultura organizacional. Adicional a ello, cabe resaltar que las organizaciones pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento; tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

Al respecto, Robbins plantea que el concebir las organizaciones como culturas, en las que hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, es algo reciente. Hasta hace algunos años las organizaciones en general eran consideradas como un medio para controlar y coordinar un grupo de personas; “tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales...” (Robbins, 1991). Por lo anterior, es notable ver el reconocimiento de la importancia que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

- **El concepto de cultura organizacional**

Desde la aplicación en el campo de la gestión empresarial, el concepto de cultura es relativamente nuevo; es un punto de vista desde el cual la gerencia puede comprender y mejorar las organizaciones. De la revisión bibliográfica realizada para comprender el concepto de cultura organizacional, se encontraron los conceptos que se presentan a continuación y a través de los cuales se puede lograr un mejor entendimiento de lo que ocurre en un entorno, al mismo tiempo que explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

En lo relacionados a cultura, Davis (1993) expresa que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

En contraste con lo anterior, se pudo observar que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, debido a que los valores pueden ser modificados como resultado del continuo aprendizaje de los individuos. Así mismo, se refleja la importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte fundamental de la cultura organizacional. De acuerdo a esto, Delgado (1990) expresa que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad". En este orden de ideas, Schein (1988) se refiere a la cultura como el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por las personas de una organización. El autor distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. De esto se puede decir que a través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condiciona el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Es importante resaltar que el concepto de cultura organizacional fue ampliamente identificado como tal en la década de los ochentas y se propagó en el medio académico y organizacional principalmente por tres aspectos, como lo menciona Sánchez Gómez (2010):

- Por la competencia acelerada y cambios sustanciales en el contexto contemporáneo, por lo que basándose en el pensamiento administrativo clásico de la cultura como variable administrable, se buscó utilizarla como mecanismo de control asociado con aspectos relativos a la lealtad, compromiso y cohesión.
- Ante cambios influenciados por el avance tecnológico y la globalización de la economía, la cultura puede actuar como un mecanismo reductor de ansiedad que garantice la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales, y por otro, la construcción de significados compartidos que se materialicen en la conducta deseada de sus miembros.
- Por un cambio paradigmático en el mundo de la academia, de una postura positivista a una orientación interpretativa en el estudio de fenómenos sociales.

- **Importancia de la cultura organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz&Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto, Deal& Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Según Sampaio (2004), citado por Cámara Rodríguez (2012), la cultura organizacional, cuando presenta características fuertes y bien definidas, podrá conducir a mejoras significativas en lo que concierne a los niveles de eficacia de la organización y podrá tener como principal función la unificación y homogenización de valores y comportamientos que son aceptables o no en la organización.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional, se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, autor citado por (Newstrom, 1993), cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que

proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto, Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

- **Características de la cultura organizacional**

Con respecto a las características de la cultura, Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría. Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto, Guiot (1992) considera que la cultura organizacional: Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales. En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda

el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización. El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Ahora bien, sobre los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo, es pertinente mencionar que los efectos del mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración. Esto enfoca la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

A raíz de lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización puede existir sub-culturas dentro de una misma cultura. Al respecto, Robbins (1991) afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los

valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Por otro lado, Serna (1997) indica que los factores más influyentes en el desarrollo de la cultura organizacional son:

- Los fundadores: que establecen los incentivos, principios, prioridades, comprensión, valores.
- El estilo de Dirección: Fija el tono de las interacciones, influye en la comunicación, toma de decisiones. Puede ser autocrático - democrático - laissez faire. Establece las Normativas, el Control, participación, grado de permisividad, centralización, puede enfatizar en el trabajo individual o grupal, en su integración o desintegración.
- Claridad en los principios Organizacionales: responde al Grado en que se encuentran explícitos.
- Autonomía Individual: Grado de responsabilidad, independencia y creatividad permitida. Centralización - descentralización.
- Estrategia: estructura, normas y procedimientos, supervisión y control. Las estructuras planas son más flexibles, hay mayor comunicación, menos reglas y procedimientos.
- Sistema de Apoyo: Infraestructura de apoyo, información tecnología y telecomunicaciones.
- Sistemas de recompensa, reconocimiento y sanciones: dependen de la evaluación, promoción, remuneración y ascenso.
- Estímulo al riesgo: tienen que ver con innovación y riesgo calculado.
- Direccionamiento estratégico: de acciones a corto plazo y operativas.
- Talento Humano: característica en cuanto a la educación, experiencia, pertenencia, satisfacción, compromiso.

En síntesis, puede señalarse que la cultura describe la parte del ambiente interno de una organización, es decir supuestos, como creencias y valores, muchas veces tácitos, que comparten sus miembros, distinguiéndolos de otras organizaciones, pues estos guían su funcionamiento, afectando la forma en que las personas interpretan las circunstancias y sus esquemas para organizar y retener la información, que les permiten enfocar sus actos. Es evidente por lo que la referencia a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y es transmitida, aprendida y compartida por todos.

De esta manera, la cultura se refleja en los comportamientos de sus integrantes, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas, y cómo realizan las comunicaciones. La presencia de esta cultura hace posible la sinergia de los esfuerzos realizados, dinamizar el sentido de propósito, enfatizar los valores y dar sentido de pertenencia a la organización.

- **Valores organizacionales**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991). Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor convirtiéndolo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992).

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al pro activarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989).

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto, Dereve (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones. Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquéllas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

0.4.2 Marco Conceptual

Cultura: La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. Davis (1993)

Cultura organizacional: Es la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior (Enciclopedia Financiera, 2014).

Clima organizacional: clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibida directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que son una fuerza que influye en la conducta del mismo

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (Real Academia Española, 2014).

Valores: Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Innovación: La innovación es más que simplemente dar con buenas ideas, sino que es el proceso de crecimiento de ellas en uso práctico Tidd, Bessant&Pavitt (1997)

Liderazgo: El liderazgo eficaz empieza desde adentro, es un proceso continuo y de auto-aprendizaje, no es el simple cumplimiento de pasos, el liderazgo es una actividad permanente. Blanchard (2007)

Estilo de dirección: es la forma que los líderes dirigen o controlan los grupos de personas, o la actitud a la hora de liderar

0.5 METODOLOGÍA

0.5.1 Tipo y enfoque de investigación

De acuerdo a lo que plantea Sampieri (2010), la investigación planteada en la presente propuesta será de tipo descriptivo-analítico, porque se busca detallar y estudiar un objeto o un caso de estudio partiendo de las características o propiedades principales con el fin de conocer más a fondo su realidad y analizar con otras variables; en este caso el objeto de estudio son las áreas administrativas de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

0.5.2 Fuentes de información

- **Fuentes Primarias:** Están constituidas por un instrumento de diagnóstico estructurado para la recolección de información relacionada con la cultura organizacional en las áreas administrativas de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.
- **Fuentes Secundarias:** Las fuentes secundarias de este trabajo están constituidas por libros especializados en la temática a trabajar, estudios y trabajos de grado realizados anteriormente sobre el tema en el cual se basa esta investigación, documentos proporcionados por la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco relacionados con su cultura organizacional, así como artículos de revistas indexadas encontradas en bases de datos como EBSCO Host, JSTOR, Dialnet, Scielo, Redalyc, DOAJ, entre otros.

0.5.3 Población, tipo de muestreo y tamaño de la muestra

Para la investigación se trabajará con una población de 257 personas, correspondientes al total de individuos que son parte de las áreas administrativas de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

Para el cálculo de la muestra se realizará un muestreo probabilístico aleatorio estratificado, teniendo en cuenta que en la institución existen diversas áreas administrativas. Para el cálculo de la muestra inicial se tomó como base la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N: Tamaño de la población = 257
 Z: Nivel de confianza = 95% = 1,96
 p: Proporción de éxitos = 0,5
 q: Proporción de fracasos = 0,5
 d: Error máximo permitido = 0,05

Con lo anterior se obtuvo una muestra de n=154 personas. Ahora bien, calculando la muestra para cada una de las áreas administrativas se obtuvo lo siguiente:

ÁREA	TOTAL	MUESTRA
ASISTENTE ACADÉMICO DE FACULTAD	19	9
VICERRECTORIA DE ESTRATEGIAS	10	8
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES	11	8
DECANATURAS DE PROGRAMAS	13	7
DIRECCIÓN DE LA DIVISIÓN DE TI	9	5
VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	27	18
INFRAESTRUCTURA Y SOPORTE TECNOLÓGICO	10	5
MERCADEO INSTITUCIONAL	12	6
OFICINA DEL RECTOR	11	8
VICERRECTORIA ACADÉMICA	16	12
OFICINA SECRETARIA GENERAL	12	9
BIBLIOTECA	19	9
BIENESTAR UNIVERSITARIO	27	15
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO – SALUD	7	5
RECURSOS EDUCATIVOS	36	20
SECRETARIAS DE PROGRAMAS	18	10
TOTAL	257	154

1. MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA EL ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO

La cultura organizacional es considerada como un aspecto fundamental dentro de cualquier organización, ya que está presente en todas las funciones y acciones que llevan a cabo los colaboradores dentro de la misma. Autores como Katz&Kahn (1995) plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

Sin embargo, autores como Deninson (1990) han realizado mediciones de tipo cuantitativas para diagnósticos de cultura organizacional; estas mediciones se realizaron teniendo en cuenta aspectos como el empoderamiento de las personas, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.

1.1. Objetivo modelo de diagnóstico de cultura organizacional

Este modelo de diagnóstico de la cultura organizacional de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, le permite a la institución tener un análisis de cómo se encuentran el ambiente de trabajo, los comportamientos, los valores institucionales en el cumplimiento de la misión institucional, a partir de las percepciones de sus funcionarios.

Como se ha mencionado anteriormente, la cultura organizacional se convierte hoy en un pilar fundamental para el crecimiento de una empresa, por ellos este modelo presenta los componentes esenciales para construir estrategias que permitan una satisfacción del talento humano y un crecimiento corporativo que se vea impacto en la innovación, la gestión del conocimiento y el resto de valores institucionales.

Complementando lo anterior también se pueden resaltar los siguientes logros con el desarrollo de esta medición:

- Establecer las percepciones que tienen los colaboradores de la institución, sobre cada una de las variables asociadas con la cultura de innovación.
- Identificar aspectos de la cultura que requieran ser fortalecidos para mejorar el nivel de satisfacción del personal y la capacidad de creación de valor en la empresa.
- Definir acciones orientadas a mejorar las variables percibidas más negativamente, para fomentar una cultura que contribuya al logro de los objetivos corporativos orientados hacia la innovación.

1.1.1 Resultados esperados de la implementación del modelo de diagnóstico

Con la realización de este diagnóstico y su respectivo análisis, la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, tendrá los siguientes resultados:

- Un panorama de comportamiento de sus elementos de cultura organizacional, tanto de sus valores como características que siempre han marcado a la institución.
- Un balance del impacto de los líderes en cada una de las áreas a nivel institucional.
- Un árbol de problemas que le permitirá al área de talento humano y a la vicerrectoría administrativa tomar decisiones en pro de la fundamentación del talento humano en la institución.

1.2 Funcionamiento del modelo de diagnóstico de cultura organizacional

Tomando como base el modelo planteado por Robbins (1987), en el que se planea que las características centrales que definen la cultura organizacional son: la identidad de los miembros, el enfoque hacia las personas, tolerancia al riesgo, entre otros; para este trabajo se definió un modelo de diagnóstico para el análisis de la cultura organizacional de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco de acuerdo al contexto de la organización y referentes teóricos, que permitió analizar las variables claves de la cultura implantada en la institución. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, el modelo planteado para este proyecto se compone de tres fases, las cuales son las siguientes:

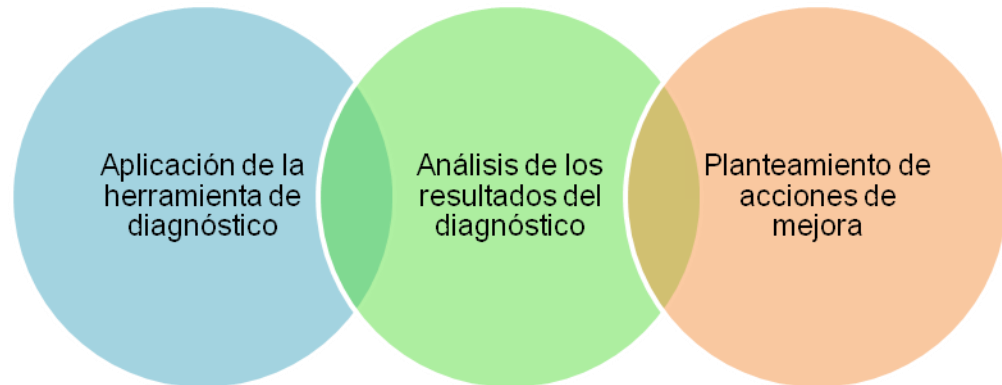
FASE 1. Diagnóstico por áreas de la percepción sobre la cultura organizacional en el tecnológico, para este se ha diseñado un instrumento que evalúa un conjunto de variables que han distinguido a los estudiantes, docentes y administrativos de la institución. Esas variables se plantean de acuerdo a un estudio de consultoría realizado por María Isabel Martínez en la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

FASE 2. Análisis de los resultados del diagnóstico, en esta fase se analizan los resultados de la cultura organizacional, inicialmente a nivel de toda la organización sacando un promedio general y luego un análisis detallado por áreas para saber cuáles presentan mayores debilidades.

FASE 3. Planteamiento de acciones de mejora, luego de tener los distintos análisis, se termina entregando posibles acciones de mejora que serían consideradas por el área de talento humano para cerrar las brechas que se puedan presentar en la medición de la cultura organizacional.

Estas fases se pueden considerar como un esquema dinámico, práctico para determinar un estado, un análisis y unas oportunidades de mejora potenciales de optimizar las condiciones humanas de la institución.

Figura 1. Modelo de diagnóstico de cultura organizacional



Fuente: Construcción propia a partir de un estudio realizado en la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, en el año 2010 por una firma consultora liderado por Dra. María Isabel Martínez.

De acuerdo a esto, en primera instancia se aplicó un instrumento que sirvió como herramienta de diagnóstico de cultura organizacional (ver Anexo 1). Dentro de dicho instrumento, las variables a analizar fueron las siguientes:

- **Innovación:** esta variable hace referencia a la capacidad de identificar oportunidades de mejora de los procesos institucionales, incorporando alternativas diferenciadoras y contando con la disposición de los colaboradores hacia el cambio.
- **Comunicación abierta:** esta variable se enfoca en la comunicación como una herramienta para el manejo asertivo de la información transmitida en la organización, asegurando la comprensión de la misma y su difusión a través de los canales adecuados.
- **Gestión del conocimiento:** con esta variable se midió la percepción de los colaboradores en cuanto a la generación, sistematización y aplicación de los conocimientos generados en las áreas administrativas para el mejoramiento de los procesos, así como la utilización de herramientas tecnológicas para tal fin.
- **Bienestar:** esta variable hace referencia a la participación activa de los colaboradores de la organización en las diferentes actividades que se lleven

a cabo en pro de su desarrollo integral; trabajando con motivación, compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia hacia el logro de los objetivos de la institución.

- **Planeación:** con esta variable se hace referencia a la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de desarrollar las tareas y actividades para la ejecución de los diferentes procesos en la organización, asignando y estimando recursos, y estableciendo mecanismos de evaluación y control de las mismas.
- **Liderazgo:** esta variable se refiere a la capacidad de influir positivamente en las personas para orientarlas al logro de los objetivos organizacionales, de manera conjunta y promoviendo el entusiasmo, la motivación y el compromiso con sus labores. Así mismo, a través del liderazgo se apoya a los colaboradores en su desarrollo personal y profesional, empoderándolos para el cumplimiento de los objetivos trazados y contribuyendo a la generación de ideas para ello.

Por otra parte, para poder evaluar y analizar mejor los resultados arrojados por el diagnóstico, se definió una escala de medición, basada en un estudio realizado en la institución, en el año 2010 por una firma consultora liderado por Dra. María Isabel Martínez, que permitió establecer el nivel de la cultura organizacional de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco tanto de manera general como por áreas. La escala de medición utilizada fue la siguiente:

Tabla 1. Escala de medición para el análisis de la cultura organizacional del Tecnológico Comfenalco

CRÍTICO	DEFICIENTE	ACEPTABLE	ADECUADO	SOBRESALIENTE
1% - 49%	50% - 59%	60% - 69%	70% - 84%	85% - 100%
En este rango se ubican las variables que se perciben por los colaboradores como negativas, que requieren una intervención de manera urgente y que se convierten en barreras para el logro de los resultados de la organización.	En este rango se ubican las variables que son percibidas por los colaboradores como negativas y que deben ser tratadas como prioridad dentro de las estrategias de la organización.	En este rango se encuentran aquellas variables que no son percibidas como negativas, tampoco como positivas, pero que de no tener cuidado con ellas pueden convertirse en debilidades y obstáculos para alcanzar los objetivos de la organización.	En este rango se ubican las variables que son percibidas como positivas y con opciones de mejoramiento, y es importante que se conviertan en fortalezas para que impulsen el desarrollo y el logro de los objetivos de la organización.	Se ubican en este rango las variables que se consideran muy positivas y que son los pilares de la cultura organizacional de la empresa, son fortalezas y la gerencia debe mantenerlas para generar procesos de cambio que conlleven al logro de los objetivos de la organización.

Fuente: Construcción propia a partir de un estudio realizado en la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, en el año 2010 por una firma consultora liderado por Dra. María Isabel Martínez.

Como se puede observar en la tabla anterior, a partir de los resultados que se tengan de la aplicación del instrumento de diagnóstico, y su ubicación de acuerdo a la escala de medición, se podrán plantear acciones de mejora que conlleven al aumento de los niveles de cultura organizacional, y que estos a su vez traigan consigo el logro de los objetivos de acuerdo a la estrategia establecida por la organización.

En la tabla aparecen cinco niveles de cultura organizacional, uno crítico que son los niveles de la cultura organizacional donde hay baja pertinencia por la institución y es necesario fortalecer comportamientos y costumbres para poder cerrar esta brecha. Por su parte, también existen otros niveles como el deficiente, aceptable, adecuado y sobresaliente, cada con unos elementos claves de la cultura organizacional.

Para analizar los resultados y poder ubicarlos en la escala de medición, se debe hacer el cálculo de la amplitud del rango, el cual nos permitirá ubicar los resultados que se obtengan a partir de la aplicación de la encuesta, en el nivel que corresponda (Crítico, deficiente, aceptable, adecuado o sobresaliente).

Amplitud del intervalo

$$a = \frac{x_{max} - x_{min}}{n}$$

- X_{max} = máximo valor de la muestra
- X_{min} = mínimo valor de la muestra
- N = número de intervalos

$$a = \frac{5 - 4}{5} = 0.8$$

Tabla 2. Cálculo de medición para el análisis de la cultura organizacional del Tecnológico Comfenalco

Escala de intensidad del acuerdo	totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo
Escala de calidad	1	2	3	4	5
Amplitud de intervalo		1,8	2,6	3,4	4,2
Valor porcentual del intervalo		1%-25%	26%-50%	51%-75%	76%-100%

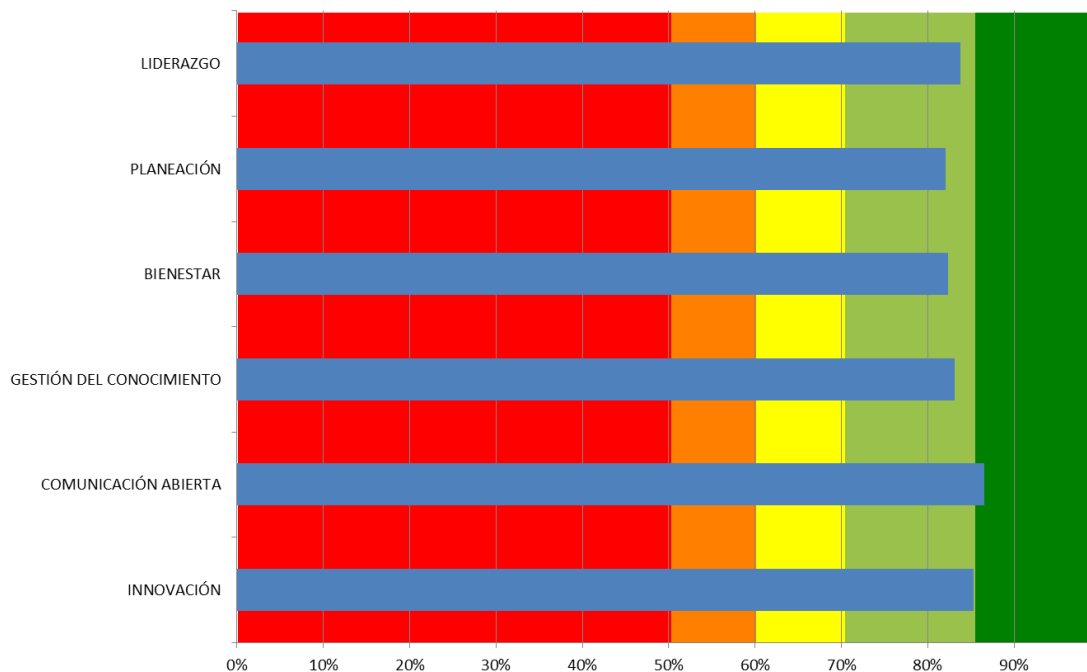
Fuente: Construcción propia

2. ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO

La cultura organizacional es entendida como el conjunto de actitudes, creencias, valores, estados mentales manifestados por un grupo de personas, orientados hacia el logro de los objetivos de la organización. Es por ello que a partir de la vivencia de la cultura, las personas que laboran en una organización pueden encontrar el ambiente propicio para generar y expresar sus ideas, retar el *status quo* y no tengan miedo a experimentar, correr riesgos y cometer errores.

El análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de medición arrojó una serie de resultados que permiten identificar la percepción que tiene el personal administrativo de la FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO, respecto a la cultura organizacional. En la Figura 2 se pueden apreciar los resultados obtenidos de manera global de acuerdo a cada una de las variables analizadas en el estudio, esto lo pudimos obtener luego de aplicar la fórmula de amplitud de rango en los resultados obtenidos para cada una de las variables.

Figura 2. Estado actual de cultura organizacional a nivel general, en el Tecnológico Comfenalco



Fuente: construcción propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento aplicado para el diagnóstico de cultura organizacional.

La Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, en los últimos años ha pasado por una etapa de transición, en la cual cambiaron visiones de liderazgo, estructuras y con ellas costumbres, practicas, establecidas por años de historia, de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.

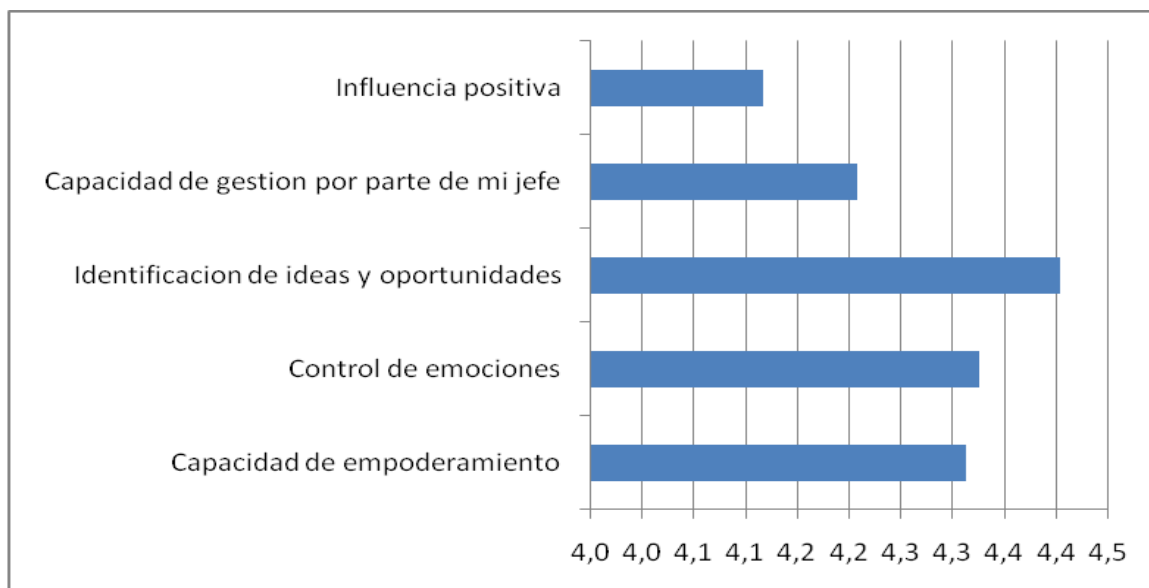
Hoy, los estilos de dirección se marcan por distintos comportamientos, que conducen hacia la construcción de nueva generación y el alcance de una cultura organizacional sólida para alcanzar los objetivos estratégicos del plan a 2019.

Teniendo en cuenta la Figura 2, se puede considerar que las variables analizadas en el diagnóstico de cultura organizacional de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco se encuentran en un estado “Adecuado” con un promedio del 84%, lo cual indica que la cultura organizacional es percibida de manera positiva y con opciones de mejora en la institución; así mismo es un indicador de que las variables que se encuentran más débiles deben ser trabajadas con prontitud para convertirlas en fortalezas que permitan el logro de los objetivos organizacionales.

De igual forma podemos detallar los resultados obtenidos en cada uno de los aspectos analizados para cada variable. Iniciando con el Liderazgo.

- **Liderazgo**

Figura 3. Estado actual de cultura organizacional para la variable de Liderazgo, en el Tecnológico Comfenalco



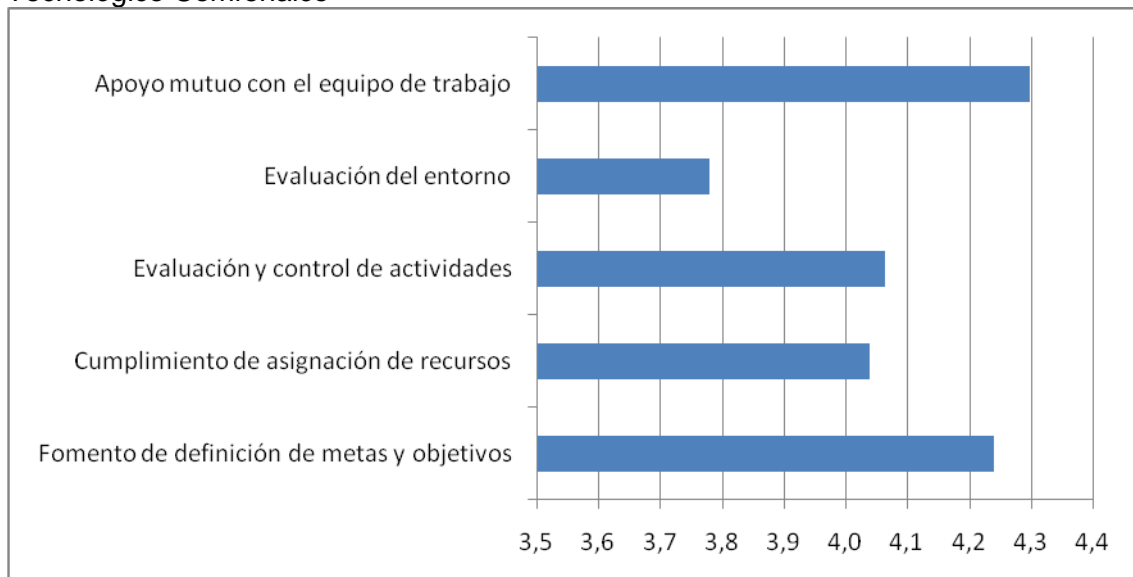
Fuente: construcción propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento aplicado para el diagnóstico de cultura organizacional.

En la anterior figura podemos observar que los funcionarios encuestados piensan que influir positivamente en otras personas, orientándolas en forma conjunta y con entusiasmo en el logro de las metas u objetivos institucionales, no es de mayor relevancia en sus funciones diarias y generar un buen clima laboral, ya que es el aspecto con menor puntuación, con un 75%.

Por otra parte, la identificación de nuevas ideas y oportunidades que permitan el mejoramiento continuo del área, es el aspecto que tiene más relevancia entre los encuestados en cuanto a la variable de liderazgo, obteniendo un porcentaje de 80%, el cual es adecuado.

- **Planeación**

Figura 4. Estado actual de cultura organizacional para la variable de Planeación, en el Tecnológico Comfenalco



Fuente: construcción propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento aplicado para el diagnóstico de cultura organizacional.

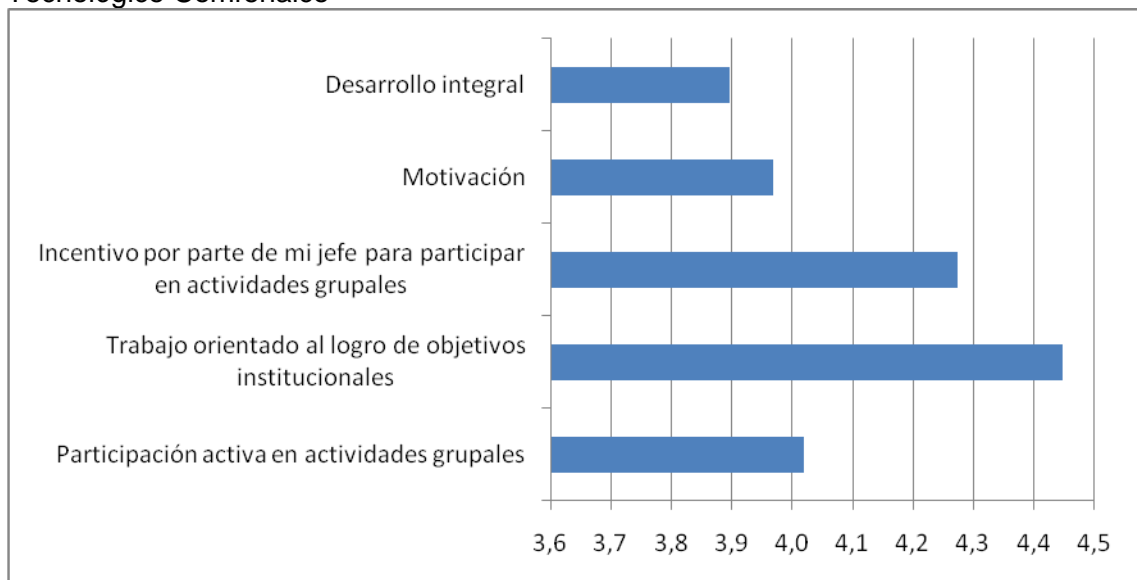
Es claro notar en la figura 4 que los funcionarios encuestados consideran dos aspectos fundamentales para una buena planeación de su trabajo, dichos aspectos son el trabajo en equipo con un 78% y el fomento de definición de metas, objetivos e indicadores con un 77%, aspectos que se estiman adecuados en la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, teniendo en cuenta la muestra escogida.

De igual forma, es importante resaltar que el aspecto con menor puntaje obtuvo un 61%, un puntaje bastante bajo ubicándolo en la escala de medición como

aceptable. Con esto se hace referencia a que la mayoría de los encuestados considera que no se realizan periódicamente evaluaciones del entorno interno y externo de la institución para evaluar oportunidades y amenazas, aspecto que se debe trabajar más y elaborar acciones de mejora.

- **Bienestar**

Figura 5. Estado actual de cultura organizacional para la variable de Bienestar, en el Tecnológico Comfenalco



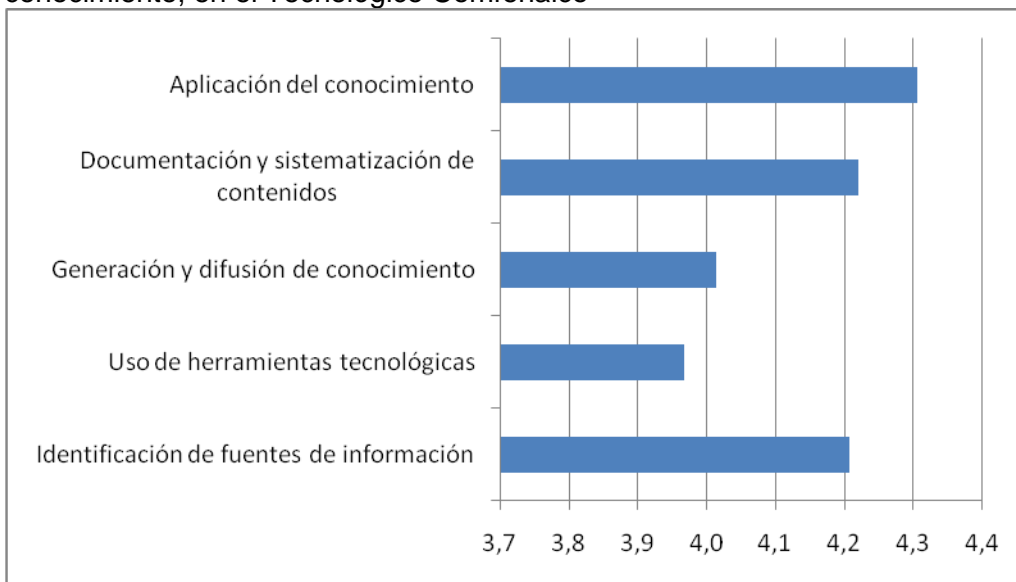
Fuente: construcción propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento aplicado para el diagnóstico de cultura organizacional.

En la figura anterior se puede ver claramente que el personal encuestado considera de vital importancia para un buen clima y ambiente laboral, el hecho de trabajar constantemente hacia el logro de los objetivos institucionales, esto lo vemos sustentado con un porcentaje del 82%, el más alto con respecto a las otras características de esta variable institucional.

Es oportuno mencionar que por su parte el personal encuestado opina que participan mínimamente en actividades que contribuyen a su desarrollo integral, obteniendo un 66% de calificación, la más baja de esta variable. Se debe incentivar de alguna forma al personal de la institución a que haga parte de dichas actividades, ya que estas contribuyen a su crecimiento tanto personal como laboral, y así mismo puede ayudar a que las relaciones interpersonales mejoren.

- **Gestión del conocimiento**

Figura 6. Estado actual de cultura organizacional para la variable de Gestión del conocimiento, en el Tecnológico Comfenalco



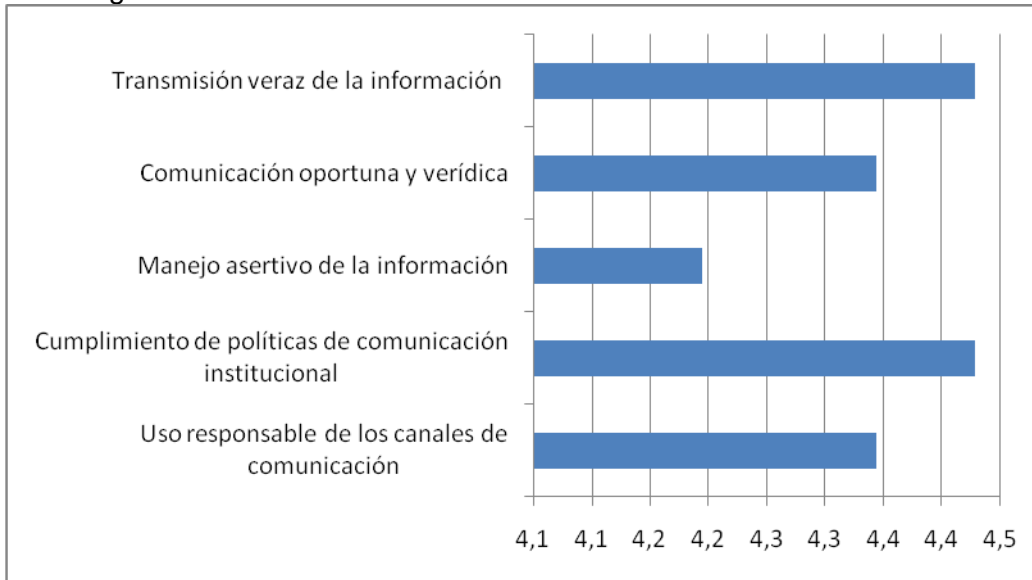
Fuente: construcción propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento aplicado para el diagnóstico de cultura organizacional.

Es fácil concluir que la mayoría de los encuestados consideran que el Tecnológico Comfenalco no estimula a su personal para participar activamente en espacios de generación de conocimiento y además no usan herramientas tecnológicas que les permita actualizarse sobre nuevas tendencias e información externa sobre oportunidades y amenaza, para que tengan posibilidad de mejorar sus procesos continuos.

Lo dicho anteriormente se soporta con un 69% y 67% obtenidos respectivamente en estos aspectos, aspectos que son fundamentales para que un trabajador se sienta más a gusto en su lugar de trabajo y por ende mejore su ambiente laboral.

- **Comunicación**

Figura 7. Estado actual de cultura organizacional para la variable de Comunicación, en el Tecnológico Comfenalco



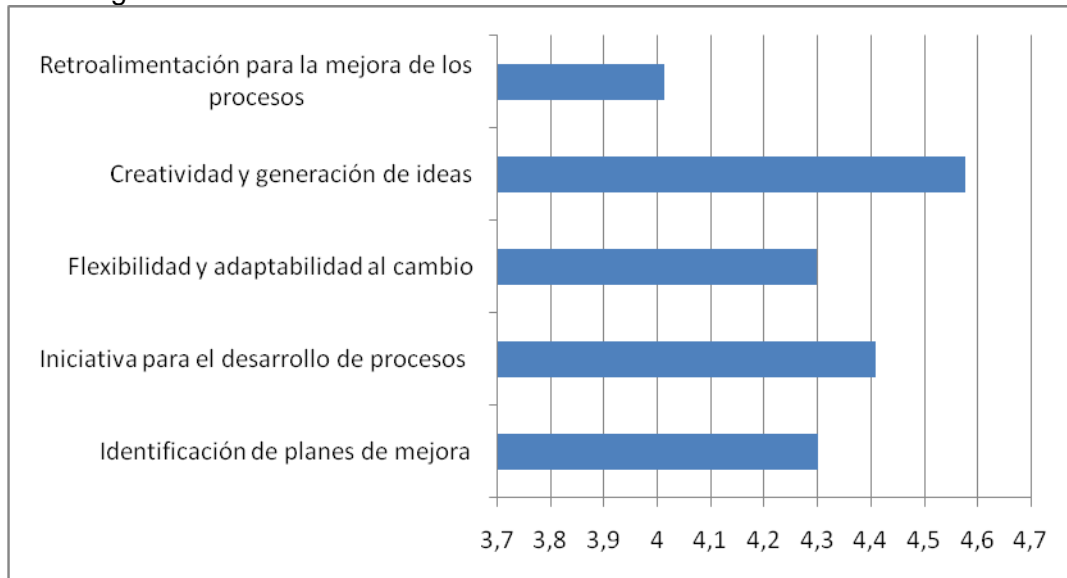
Fuente: construcción propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento aplicado para el diagnóstico de cultura organizacional.

El personal encuestado considera que cumple a cabalidad las políticas de comunicación institucional, y además aseguran la comprensión de la información transmitida, obteniendo estos dos aspectos un 83%, con lo cual es oportuno decir que la comunicación se maneja de una forma adecuada en la institución, y es algo que no está afectando el buen desarrollo de las actividades que realiza el personal.

Sin embargo es importante mencionar que solo el 76% de los encuestados considera que manejan asertivamente la información transmitida a través de los diferentes canales de comunicación, es decir, que es oportuno idear una campaña para que todos los funcionarios del Tecnológico Comfenalco le den buen uso a la información que se transmite y de esta forma esa información contribuya a mejorar en los procesos institucionales.

- **Innovación**

Figura 8. Estado actual de cultura organizacional para la variable de Innovación, en el Tecnológico Comfenalco



Fuente: construcción propia a partir de los resultados obtenidos del instrumento aplicado para el diagnóstico de cultura organizacional.

En la figura 8 es importante resaltar que la mayoría de los encuestados piensa que si utilizan técnicas de creatividad para la generación de ideas lo cual contribuye a mejoras en sus procesos, esto es posible decirlo ya que este aspecto obtuvo un 87%, el más alto con relación a los demás. Pero, así mismo, solo un 69% considera que realizan retroalimentación con los compañeros de trabajo sobre nuevas ideas para la mejora de los procesos, un porcentaje bastante bajo, para un aspecto que es importante al momento de llevar buenas relaciones con los demás miembros de un área de trabajo.

Entre los elementos encontrados se puede resaltar las siguientes debilidades y amenazas de la cultura organizacional, teniendo que esto es basado en un elemento que puede ser transitorio dependiendo de los líderes del momento en la institución.

Barreras que pueden limitar la cultura organizacional en el Tecnológico Comfenalco:

- Es necesario fortalecer aún más el concepto de cultura organizacional en la institución y que sea único, fortalecer la credibilidad del mismo.
- En los recursos para innovación no se han destinado totalmente, se generan ideas, hay un proceso gestionado, pero todavía falta desarrollar más confianza y empoderamiento.
- Se ha percibido un temor al cambio, que aunque sea mínimo debe ser mitigado para el desarrollo de la cultura organizacional, puede ser debido al último año de transición que existió en la institución.
- En algunos casos se percibe un esquema jerárquico en los líderes de la empresa.
- Existen debilidades en la gestión de proyectos, puede ser una causa en la no continuidad de algunas de las iniciativas y la cultura de planeación.
- El trabajo colaborativo se ve afectado por algunas falencias de comunicación ente las áreas.
- Se resalta que la cultura organizacional ha mejorado en los últimos años, sin embargo se teme que algunos estilos de liderazgo pueden limitar.
- No se observa el conocimiento como un activo de la empresa.

Elementos que potencialicen la cultura organizacional del Tecnológico Comfenalco:

- La visión gerencial aporta al desarrollo de la cultura organizacional, existen interés de continuar por las intenciones iniciadas en pasados modelos gerenciales.
- Existe una proceso de gestión de ideas desarrollado que ha favorecido la construcción de la cultura de la Innovación
- El Tecnológico Comfenalco puede y debe ser un actor esencial en la estrategia de desarrollo de la región, contribuyendo no sólo con la formación de capital humano, sino por su impacto en estratos 1 y 2 y por sus acciones de transferencia de conocimiento y generación de valor al tejido productivo y la sociedad.
- No está claro el fin del área de talento humano en cuanto a bienestar y talento humano.
- El compromiso del personal por la empresa

- Dentro de los valores que se pueden destacar está el orgullo por la empresa, responsabilidad por el trabajo, espíritu de servicio, compañerismo.
- Se expresa el respaldo y buen empoderamiento de las ideas, mientras estén argumentadas, siguen adelante.
- La empresa se ha humanizado, la persona como elemento clave, con base a eso se han fortalecido las estrategias de bienestar.
- La empresa se ha organizado con estructura sólida para enfrentar los retos de la educación moderna y actualmente es sólida para enfocarse a procesos de crecimiento y expansión.

Ahora bien, también se obtuvieron resultados por cada una de las áreas administrativas que son parte de la muestra (ver Tabla 2). De este análisis se puede decir que en su mayoría, la cultura organizacional de las áreas administrativas se encuentra en un estado “adecuado”, contando con una percepción positiva por parte de los colaboradores y dando el espacio flexible para hacer que aquellos aspectos débiles puedan convertirse en fortalezas en un futuro próximo.

Tabla 3. Resultados diagnóstico de cultura organizacional por áreas administrativas

ÁREAS	INNOVACIÓN	COMUNICACIÓN	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	BIENESTAR	PLANEACIÓN	LIDERAZGO
VICERRECTORIA DE ESTRATEGIAS	84%	89%	89%	83%	87%	86%
DIRECCION DE INVESTIGACIONES	89%	86%	79%	84%	88%	85%
DECANATURAS DE PROGRAMAS	87%	91%	85%	82%	82%	88%
DIRECCION DE LA DIVISION DE TI	80%	76%	64%	72%	60%	80%
VICERRECTORIA ADMINISTRATIVA	81%	83%	81%	80%	81%	81%
INFRAESTRUCTURA Y SOPORTE TECNOLOGICO	90%	92%	80%	76%	80%	80%
MERCADEO INSTITUCIONAL	80%	80%	76%	56%	60%	84%
OFICINA DEL RECTOR	83%	82%	84%	86%	83%	82%
VICERRECTORIA ACADEMICA	100%	100%	100%	100%	100%	100%
OFICINA DE SECRETARIA GENERAL	93%	96%	91%	85%	85%	90%
SEGURIDAD Y SALUD DEN EL TRABAJO	85%	88%	88%	92%	88%	80%
RECURSOS EDUCATIVOS	75%	76%	64%	80%	64%	72%

Como se puede observar en la tabla anterior, de forma general se puede decir que existe una buena percepción a cerca de cultura organizacional en gran parte de las áreas de la institución, sin embargo se pueden observar áreas en las cuales es necesario realizar intervenciones para la mejora de la cultura organizacional. De los resultados obtenidos, se puede resaltar los siguientes aspectos:

Las áreas de Dirección de TI (72%), Mercadeo institucional (73%), Recursos educativos (72%), a pesar de tener un porcentaje adecuado, necesitan fortalecer los componentes de Planeación y generación de ideas; es probable que por ser áreas de trabajo continuo y de procesos dirigidos, no se exploran espacios para la creatividad y el trabajo colaborativo, sin embargo se puede decir que se puede trabajar nuevas mejoras en condiciones de trabajo y agilidad de procesos. Por su parte, las áreas académicas se pueden evidenciar fortalezas en este aspecto, quizás por ser generadoras de conocimiento y de buenas prácticas administrativas.

En cuanto a la comunicación, el área con necesidad de intervención es la Dirección de TI (76%) con prioridad para realizar algún proceso de mejora para cerrar la brecha, en el área de recursos humanos también es necesario trabajar los distintos modelos de comunicación y canales de acercamiento con las distintas áreas ya que obtuvo un 76%. En la variable de comunicaciones, se analiza que el área de Investigaciones no cuenta con prácticas de gestión de conocimiento que garanticen la generación y el almacenamiento del conocimiento y la experiencia generada, puede ser porque los modelos de acercamiento con el sector no están totalmente sistematizados y organizados para ser seguidos y continuos en el tiempo.

La variable de bienestar, se encuentra en un resultado estable en la mayoría de las áreas de la institución, lo que indica que las áreas están satisfechas con el trabajo realizado en la parte cultural y de bienestar integral del ser humano en la empresa. Sin embargo el área de Mercadeo Institucional (56%), se encuentra en deficiente, lo que nos lleva a pensar que es el aspecto que más se debe fortalecer en esta área. La variable de planeación, es el componente de la institución que más debe ser trabajado, salió con niveles aceptables en varias áreas a nivel institucional y para poder lograr los propósitos a 2019, este elemento debe ser manejado como una cultura de las personas en todos los proyectos y áreas de la institución.

En cuanto a la última variable, el liderazgo es un elemento clave en la estrategia organizacional, como se mencionó anteriormente, la percepción de la mayoría es que ha tenido cambios en los últimos años, por los cambios de los nuevos líderes de área, los cuales han traído nuevas costumbres, hábitos, es un elemento que debe ser trabajado para llevar los proyectos a la realidad.

Como conclusión de este capítulo, se puede evidenciar un mapa de la concepción que tienen los funcionarios sobre la cultura organizacional de la institución, perimiendo conocer las debilidades que pueden convertirse en barreras para el desarrollo de la estrategia institucional a 2019 y también las fortalezas que con seguridad son oportunidad para la consecución afrontar los desafíos de la educación moderna, la cual exige estructuras y sistemas sólidos para desarrollar procesos administrativos coherentes con los procesos académicos.

Tener una línea base para construir estrategias es fundamental para el crecimiento de una empresa o una sociedad, en este sentido con este diagnóstico general y por áreas ya se pueden determinar estrategias para la consolidación de la cultura organizacional de acuerdo a la estrategia de la institución a 2019.

3. ACCIONES DE MEJORA PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO COMFENALCO

En este último capítulo se presenta un conjunto de estrategias para la consolidación de los niveles de cultura organizacional en la institución, las cuales están de acuerdo al balance presentado en el diagnóstico de las áreas. Como se pudo evidenciar en el anterior capítulo, los elementos de liderazgo, planeación, gestión del conocimiento son los que más deben ser intervenidos para que luego no se conviertan en barreras para la cultura organizacional.

De forma general se puede decir que la institución tiene las bases ya fundamentadas de fomento de cultura organizacional, porque en la antigua generación se consolidaron valores y costumbres que han permanecido, pero con el ingreso de nuevos líderes y con el crecimiento de la institución es necesario alinear y definir un concepto y un nuevo enfoque para los nuevos desafíos.

A continuación se presentarán cinco macro estrategias, con sus respectivas acciones para cumplir en los próximos años, estas últimas se definieron haciendo la pregunta ¿Cómo afrontar las barreras de cultura organizacional, aprovechando las fortalezas que actualmente se tienen en la institución?, el mecanismo arrojó más de cuarenta ideas, las cuales luego fueron priorizadas y agrupadas para definir las macro estrategias de cultura organizacional.

En este sentido, a continuación se presentarán el eje estratégico o la macro estrategia y las distintas acciones definidas para cada uno:

Tabla 4. Eje estratégico de consolidación del modelo de cultura organizacional

EJE ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS
ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACION DEL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Definir un nuevo alcance de la cultura organizacional, partiendo de la definición ¿Qué es cultura organizacional para la institución y sus elementos?
	Definir un modelo de funcionamiento
	Definir estructura soporte para el desarrollo del modelo
	Definir indicadores de impacto para el modelo

Fuente. Construcción propia.

Este eje de consolidación de cultura organizacional, busca generar un lineamiento estandarizado de que es cultura organizacional para el Tecnológico Comfenalco,

con el fin de que en función a este nuevo enfoque se desarrollen las estrategias de fomento de cultura organizacional.

Entregables:

- Un modelo de fomento de cultura organizacional en el Tecnológico Comfenalco.
- Una definición de que es cultura organizacional en la institucional
- Una estructura soporte para el desarrollo de la cultura organizacional en la institución.

Tabla 5. Eje estratégico de la cultura de planeación institucional

EJE ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS
FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DE PLANEACION E INNOVACION EN LOS COLABORADORES DE LA INSTITUCION	Desarrollar un programa de líderes para el trabajo del líder – trabajador en pro de la cultura de la planeación
	Desarrollar una campaña de fomento de cultura de planeación en conjunto con el área de planeación estratégica
	Cambiar la forma de hacer seguimiento a los planes operativos y planes de desarrollo por esquemas más didácticos y prácticos
	Realizar procesos de transferencia con otras universidades para identificar buenas prácticas en procesos de planeación
	Generar más espacios para la generación de ideas en la institución y que se conviertan en insumos para proyectos de impacto en el plan estratégico

Fuente: Construcción propia

Dentro de este eje se busca el desarrollo de estrategias que permitan fortalecer la cultura de planeación e innovación de los colaboradores de la institución, con el fin de generar un ambiente propicio en el que los trabajadores contribuyan de manera positiva al logro de los objetivos organizacionales.

Tabla 6. Eje estratégico de fomento de la cultura de gestión del conocimiento

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
FOMENTO A LA CULTURA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Desarrollar un programa de tanques del pensamiento para la generación de nuevas ideas y análisis de buenas prácticas en la institución.
	Apropiarse de las herramientas tecnológicas que permitan la vigilancia del entorno.
	Participar activamente en los diferentes espacios de generación de conocimiento.
	Desarrollar un programa para fomentar la cultura de documentas y sistematizar las prácticas organizacionales.

Fuente: Construcción propia

El desarrollo de este eje de fomento de cultura de gestión del conocimiento permitirá un nuevo estilo de gestión administrativa, buscando la sistematización de datos a información y su consolidación en conocimiento útil para la organizacional.

Este proceso es muy necesario para la institución porque permite la participación colectiva de todos los actores de la universidad y la creación de conocimiento a partir de la experiencia y espacios de reflexión.

Entregables:

- Una metodología para la realización de espacios de pensamiento a través de la metodología de tanques de pensamiento.
- Una metodología aplicada para hacer vigilancia del entorno
- Programa implementado para el fomento de la cultura de sistematización de prácticas organizacionales.

Tabla 7. Eje estratégico de consolidación de procesos de comunicación organizacional

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
CONSOLIDACIÓN DE PROCESOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Sensibilizar a toda la institución sobre la importancia de buenos procesos de comunicación.
	Reforzar la estrategia de comunicaciones con nuevos elementos y más articulación entre áreas.
	Generar la cultura de comunicar oportunamente información relevante para el buen funcionamiento de los procesos institucionales.
	Construcción de un modelo de lenguaje organizacional de comunicación en la institución.

Fuente: Construcción propia

El desarrollo de este eje es fundamental para la institucional, porque son acciones que dinamizan la generación de nuevos proyectos, nuestros estilos de trabajo, actualmente presenta bajos niveles comparados con otros elementos. Para este año la institución desarrollo un área de comunicaciones y ha realizado un buen trabajo de identificar canales de comunicación, pero es necesario desarrollar acciones de comunicación interna que promuevan la relación interpersonal y desarrollo de iniciativas comunes.

Tabla 8. Eje estratégico de consolidación de la cultura de bienestar institucional

EJE ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS
CONSOLIDAR LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR INSTITUCIONAL	Diseñar un modelo de formación integral para las áreas administrativas en la institución.
	Propiciar condiciones de trabajo adecuadas para el desarrollo de las funciones de las áreas de la institución.
	Desarrollar un plan de bienestar organizado y con proyección de acuerdo a un estándar de cultura organizacional internacional.
	Articular los desafíos de los programas de bienestar de talento humano con el área de bienestar institucional.

Fuente: construcción propia

El último eje estratégico es la consolidación de la cultura de bienestar institucional, esta se puede considerar una estrategia de generar las condiciones propicias para que crear un ambiente agradable para la cultura organizacional.

Entregable:

- Un modelo de formación integral en las áreas administrativas de acuerdo a los elementos de cultura organizacional.
- Impacto de la mejora de las condiciones de trabajo en institución que permitirá un mayor rendimiento en las funciones del área
- Plan de bienestar institucional implementado.

Todas estas estrategias permitirán una nueva base humana para el alcance de los objetivos estratégicos en la institución, el Tecnológico Comfenalco ha pasado por muchas etapas en su historia, en este momento con los grandes desafíos que se vienen por la ampliación de la infraestructura y el aumento estudiantil, la institución debe tener una base humana sólida para enfrentar estos retos.

Como se pudo observar, las estrategias más prioritarias son la cultura de planeación, la de gestión del conocimiento y liderazgo, de acuerdo al diagnóstico estas presentan una debilidad, pero que a su vez por el tipo de personal, su nivel profesional, es fácil construir y generar nuevos modelos de impacto en este sentido en la ciudad.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente proyecto se basó en un estudio descriptivo-analítico que permitió analizar la percepción de la cultura organizacional en la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, con el fin de generar estrategias para aumentar los niveles de cultura organizacional. Como se mencionó en el desarrollo del trabajo, la institución presenta una situación difícil por los procesos de transición que han sucedido en los últimos años, pero también se puede mirar como un año de grandes oportunidades de consolidación en la ciudad.

La implementación de una estrategia bien definida de cultura organizacional por parte de la dirección, aportará factores claves para lograr competitividad y mejoramiento continuo, además que permite asimilar de manera más eficiente los constantes cambios y procesos de transición que está experimentando la institución.

Tratándose de una institución educativa, la fundación Tecnológico Comfenalco debe desarrollar planes y herramientas que le permitan fortalecer y capitalizar el conocimiento de sus colaboradores para generar ventajas competitivas y posicionamiento en el mercado.

A nivel de mercado, el Tecnológico Comfenalco está compitiendo con instituciones técnicas y tecnológicas que han tomado fuerzas en los últimos años, por ello debe tener una base humana que permita dirigir y lograr los objetivos organizacionales, fortalecer sus procesos de liderazgo, planeación, innovación y gestión del conocimiento.

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de cada uno de los capítulos en los cuales se desarrollaron los objetivos específicos.

Conclusiones con respecto al modelo de diagnóstico de cultura organizacional

Al ser considerada un aspecto fundamental para cualquier organización, la cultura organizacional debe ser medida y analizada con cierta periodicidad con el fin de conocer su estado y establecer acciones que permitan fortalecerla, y con ello, lograr que los colaboradores se encuentren en un ambiente apto y propicio para el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a esto, se diseñó un modelo de diagnóstico que permitiera analizar la percepción de la cultura organizacional del personal administrativo de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. El modelo se basó en la ejecución de tres etapas: 1) la realización del diagnóstico a una muestra de colaboradores que trabajan en la parte administrativa de la institución, 2) el

análisis de los resultados del diagnóstico, y 3) el planteamiento de acciones de mejora.

Para la realización del diagnóstico se aplicó un instrumento en el cual se evaluaron las siguientes variables: innovación, comunicación abierta, gestión del conocimiento, bienestar, planeación y liderazgo. A partir de cada una de ellas se evaluaron diferentes aspectos claves de la cultura organizacional de la institución. Sin embargo, para próximas mediciones y análisis de la cultura organizacional se recomienda tener en cuenta otras variables como la resistencia al cambio, relación entre colaboradores, y otras relacionadas con analizar el cambio por el cual ha atravesado la institución en los últimos años debido a la rotación de personal en el área administrativa de la misma.

Conclusiones con respecto a los resultados del diagnóstico de cultura organizacional

Con respecto a los resultados obtenidos del diagnóstico, se resalta que de acuerdo con la escala de medición definida, la cultura organizacional del Tecnológico Comfenalco es “Adecuada”, indicando con ello que es percibida de manera positiva y con opciones de mejora en la institución; así mismo es un indicador de que las variables que se encuentran más débiles deben ser trabajadas con prontitud para convertirlas en fortalezas que permitan el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la institución ha pasado por una etapa de transición en los últimos años, en la que ha habido diferentes visiones de liderazgo, estructuras y con ellas costumbres, prácticas, establecidas por años de historia, de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.

Entre las variables con más baja calificación se encuentran bienestar y planeación; desglosándolas, se pueden observar aspectos que afectan directamente la baja calificación como son: desarrollo integral y evaluación del entorno con calificaciones de 3.9 (**66% de aceptación**) y 3.8 (**61% de aceptación**) respectivamente por lo que se considera urgente y pertinente implementar acciones de correctivas en estas dos variables y mas específicamente en los dos aspectos anteriormente mencionados.

Por otra parte se resaltan las variables mejor calificadas que en este caso resultan ser comunicación, innovación y liderazgo contemplan aspectos que hay que resaltar por ser las mejores puntuadas como son: creatividad y generación de ideas y transmisión de la información, con calificaciones excepcionales con respecto al resto (4.6 y 4.4) lo que indica que según la percepción del personal evaluado son los aspectos en los que se debe prestar vigilancia especial para no bajar el promedio de la evaluación.

De igual manera, se puede resaltar que actualmente en la institución existen elementos y situaciones que actúan como barreras que limitan la cultura organizacional; entre ellos puede destacarse el poco compromiso con la destinación de recursos para la innovación; el temor al cambio por parte de los colaboradores; el esquema jerárquico que puede percibirse por parte de algunos líderes, y la poca comunicación entre algunas áreas de la institución. Ante esto, se recomienda analizar una por una estas barreras, identificando el origen de las mismas y acciones a realizar para que puedan convertirse en aspectos dinamizadores de la cultura organizacional.

En contraste con lo anterior, del diagnóstico también se puede concluir que existen elementos que potencializan la cultura organizacional del Tecnológico Comfenalco. Entre ellos se encuentra el interés por parte de la dirección para continuar con los esfuerzos para fortalecer la cultura de la institución; la existencia de un proceso de gestión de ideas que favorece la cultura de innovación; el compromiso por parte de los colaboradores de la empresa; la visión del talento humano como parte esencial de la organización, y la manera cómo la institución se ha organizado con una estructura sólida para enfrentar los retos de la educación moderna y actualmente está enfocada a procesos de crecimiento y expansión.

Del diagnóstico también se realizó un análisis de las variables por áreas de la institución, y de forma general se puede concluir que existe un nivel adecuado de cultura organizacional en la mayoría de ellas. Sin embargo, es necesario realizar intervenciones en áreas específicas como mercadeo institucional, recursos educativos y dirección de la división de T.I., donde se hace pertinente fortalecer variables como la innovación, trabajo colaborativo y la creación de espacios para la generación de ideas. En otras áreas como Rectoría, vicerrectoría administrativa e infraestructura y soporte tecnológico se hace necesario realizar una intervención para mejorar la variable de comunicación.

La variable de bienestar, se encuentra un resultado estable, lo que indica que las áreas están satisfechas con el trabajo realizado en la parte cultural y de bienestar integral del ser humano en la empresa. La variable de planeación, es el componente de la institución que más debe ser trabajado (82% de aceptación), salió con niveles aceptables en varias áreas a nivel institucional y para poder lograr los propósitos a 2019, este elemento debe ser manejado como una cultura de las personas en todos los proyectos y áreas de la institución.

Para la variable de liderazgo, la percepción de la mayoría es que ha tenido cambios en los últimos años, por los cambios de los nuevos líderes de área, los cuales han traído nuevas costumbres, hábitos, es un elemento que debe ser trabajado para llevar los proyectos a la realidad.

Conclusiones con respecto al planteamiento de estrategias para el fomento de cultura organizacional en el Tecnológico Comfenalco

Luego del análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de cultura organizacional, se diseñaron estrategias generales que conlleven al mejoramiento de las variables analizadas.

De manera general puede decirse que la institución tiene las bases ya fundamentadas de fomento de cultura organizacional, porque en la antigua generación se consolidaron valores y costumbres que han permanecido, pero con el ingreso de nuevos líderes y con el crecimiento de la institución es necesario alinear y definir un concepto y un nuevo enfoque para los nuevos desafíos.

Teniendo en cuenta la anterior, se diseñaron cinco macro estrategias para el fomento y fortalecimiento de la cultura organizacional del Tecnológico Comfenalco. La primera de ellas es la consolidación del modelo de cultura organizacional de la institución, con lo cual se pretende dar un norte al alcance este aspecto en la organización y al mismo tiempo, definir un modelo de funcionamiento que dé soporte a las diferentes actividades para el fomento de la cultura.

La segunda macro estrategia apunta al fortalecimiento de la cultura organizacional en los colaboradores de la institución con el fin de generar un ambiente propicio en el que los trabajadores contribuyan de manera positiva al logro de los objetivos organizacionales.

La tercera estrategia está enfocada en el fomento de la cultura de gestión del conocimiento, lo cual permitirá un estilo de gestión administrativa basada en la sistematización de datos e información relevante que pueda convertirse en conocimiento útil para los procesos institucionales. De manera similar, se diseñó una estrategia orientada a la consolidación de los procesos de comunicación organizacional.

La última estrategia es la referente a la consolidación de una cultura de bienestar institucional, en la que exista un modelo de formación integral para las áreas administrativas, en donde se propicien las condiciones adecuadas para el desarrollo de las labores y en el que se estructure un plan de bienestar en el que los colaboradores se sientan identificados y comprometidos a cumplir.

Para finalizar, se resalta que el presente trabajo se convierte en un punto de partida en el que la institución puede basarse para la realización de estudios más profundos, en los cuales puedan desarrollarse estrategias como las planteadas en este documento, y que estén acordes con el direccionamiento estratégico; todo ello, con el fin de lograr un alto nivel de percepción favorable respecto a la cultura organizacional, y sobre todo, con miras a contar con una institución con un

ambiente adecuado y agradable para el trabajo y desarrollo de las funciones de todos sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Davis, K. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Deal, T., & Keneddy, A. (1985). Cultura Corporativa. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. Caracas: U.S.B.
- Deninson, D. (1991). Cultura Corporativa. Bogotá: Editorial Legis.
- Dereve, M. (1990). El futuro de la gerencia. Bogotá: Editorial Legis.
- Guiot, j. (1992). Diseño de la Organización. Bogotá: Editorial Legis.
- Jackson, T. (1992). Evaluación del desempeño. Bogotá: Editorial Legis.
- Katz, & Kahn. (1995). Psicología Social de las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Monsalve. (1989). La cultura y los ciclos vitales de la organización. Caracas: Monte Avila.
- Monsalve. (1989). La cultura y los ciclos vitales de la organización. Caracas: Monte Avila.
- Newstrom, J. (1993). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua Española. Ed. 23. Disponible en internet: <http://www.rae.es/>
- Robbins, S. (1991). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Ruíz, M., Agamez, M., & Charry, C. (2012). Ejercicio de Planeación estratégica de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Cartagena de indias: Tecnológico Comfenalco.
- Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación. Quinta edición. México: Editorial McGraw Hill Educación.
- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes.

Siliceo, A. (1995). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Editorial Limusa.

ANEXO

Anexo 1. Encuesta de diagnóstico de cultura organizacional de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco

El presente cuestionario tiene como objetivo diagnosticar el estado actual de la cultura organizacional de la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco. Agradecemos responder las preguntas que se encuentran a continuación; sus respuestas serán tratadas de manera confidencial. ENUNCIADOS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Innovación					
Continuamente identifico oportunidades de mejora en los procesos llevados a cabo en mi área de trabajo					
Propongo e incorporo iniciativas diferentes para el desarrollo de los procesos en mi trabajo					
Me considero una persona de mente abierta y tengo buena disposición ante nuevos cambios					
Utilizo técnicas de creatividad para la generación de ideas que contribuyan a mejorar mis procesos					
En mi área de trabajo realizo retroalimentación con mis compañeros sobre nuevas ideas para la mejora de los procesos					
Comunicación abierta					
Hago uso responsable de los diferentes canales de comunicación existentes en la organización					
Cumpló con las políticas de comunicación institucional					
Manejo asertivamente la información transmitida a través de los diferentes canales de comunicación					
Comunico oportunamente información relevante para el buen funcionamiento de los procesos institucionales					
Aseguro la comprensión de la información transmitida para evitar malos entendidos					
Gestión del conocimiento					

Identifico fuentes de información que me permitan mejorar y actualizar los procesos de mi área de trabajo					
Me apropio de herramientas tecnológicas que permitan actualizarme sobre nuevas tendencias e información externa sobre oportunidades y amenazas para la mejora de mis procesos					
Participo activamente en los diferentes espacios de generación del conocimiento y socialización de experiencias significativas					
Documento y sistematizo las experiencias o prácticas organizacionales					
Aplico los conocimientos adquiridos en mis procesos					
Bienestar					
En mi área participamos activamente en actividades que contribuyen a nuestro desarrollo integral					
Trabajo constantemente hacia el logro de los objetivos institucionales					
Mi jefe permite y motiva la participación en actividades de bienestar institucional					
Me siento motivado por los incentivos y crecimiento personal que me brinda la institución					
En la empresa existen espacios de desarrollo integral que permitan el crecimiento personal					
Planeación					
En mi área de trabajo se fomenta la definición de metas, objetivos e indicadores para una buena planeación					

En mi área de trabajo se cumple con la asignación de recursos para la ejecución de la actividades y se tiene un control justo de los mismos					
Es costumbre evaluar y controlar periódicamente las actividades planeadas utilizando instrumentos de medición					
Periódicamente con mi equipo de trabajo se evalúa el entorno interno y externo de la institución para evaluar oportunidades y amenazas					
En mi área de trabajo nos apoyamos mutuamente para alcanzar las metas y objetivos propuestos encaminados hacia la innovación					
Liderazgo					
Tengo la capacidad para influir positivamente en otras personas, orientándolas en forma conjunta y con entusiasmo en el logro de las metas u objetivos institucionales					
Mi jefe tiene la capacidad de orientar y apoyar a nuestros colaboradores en su desarrollo personal y profesional					
Identifico nuevas ideas y oportunidades que permitan el mejoramiento continuo del área					
Tengo la capacidad de controlar las emociones para que no impacten de manera negativa al equipo de trabajo					
Los líderes de la empresa tienen la capacidad de empoderar a los colaboradores para el cumplimiento efectivo de los objetivos					